

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



**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES
DE COMPRAS, NÓMINA Y SEGURIDAD DE UN HOTEL
CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

SANDRA FRANCISCA RODRÍGUEZ VELÁSQUEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2019

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



**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES
DE COMPRAS, NÓMINA Y SEGURIDAD DE UN HOTEL
CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

SANDRA FRANCISCA RODRÍGUEZ VELÁSQUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

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

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

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Elder Rodolfo Valdez Duarte

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

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

Guatemala, 25 de enero 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 cinco de abril del año 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 LAS UNIDADES DE COMPRAS, NÓMINA Y SEGURIDAD DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por la estudiante Sandra Francisca Rodríguez Velásquez.

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. 0716-2019
Guatemala, 02 de julio de 2019

Estudiante
SANDRA FRANCISCA RODRÍGUEZ VELÁSQUEZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Sexto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 14-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 27 de junio 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 Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

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

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

SANDRA FRANCISCA RODRÍGUEZ VELÁSQUEZ	200813453	"REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE COMPRAS, NÓMINA Y SEGURIDAD DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"
---	-----------	--

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por sus bendiciones y brindarme la oportunidad de alcanzar mi meta.
- A MIS PADRES:** Francisca y Mariano por su apoyo incondicional y por ser mi ejemplo de fortaleza, responsabilidad y perseverancia.
- A MIS HERMANAS,
HERMANOS, SOBRINAS Y
SOBRINOS:** Por sus muestras de apoyo y oraciones, espero ser un buen ejemplo para ustedes.
- A MIS FAMILIARES:** Con aprecio.
- A MIS AMIGOS:** Por los momentos compartidos y sus muestras de ánimo y cariño.
- A MI ASESORA DE TESIS:** Licda. Lorena Hernández, por su paciencia, orientación y por transmitir sus conocimientos profesionales.
- A LA TRICENTENARIA
UNIVERSIDAD:** De San Carlos de Guatemala, prestigiosa casa de estudios superiores a la que me enorgullece pertenecer.
- AL AREA FINANCIERA:** Por haberme permitido ser parte de su equipo de profesionales, gracias por su apoyo y amistad.
- A LA EMPRESA:** Por el apoyo brindado en la elaboración de éste informe.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de servicio	1
1.2 Administración	5
1.2.1 Proceso administrativo	6
1.2.1.1 Fase de planeación	8
a) Elementos de la planeación	8
b) Instrumentos de planeación	12
1.2.1.2 Fase de organización	15
a) Elementos de la organización	15
b) Tipos de organización	17
c) Componentes de la estructura organizacional	18
d) Diseño organizacional	27
e) Instrumentos de organización	32
1.2.2 Diagnóstico administrativo	35
1.2.2.1 Análisis estructural	36
1.2.2.2 Análisis funcional	37
1.2.2.3 Análisis procedimental	37
1.2.2.4 Análisis de facultades	37
1.2.2.5 Análisis de relaciones	38
1.2.2.6 Análisis organizacional o administrativo	38
1.2.3 Rediseño organizacional	39
1.2.3.1 Fase de preparación del cambio	40
1.2.3.2 Fase de planeación del cambio	41
1.2.3.3 Fase de rediseño	41

Contenido	Página
1.2.3.4 Fase de ejecución	42

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES DE COMPRAS, NÓMINA Y SEGURIDAD

2.1 Metodología	43
2.2 Antecedentes del hotel	45
2.2.1 Filosofía organizacional	47
2.2.2 Organigrama general	50
2.2.3 Unidad de compras	52
2.2.3.1 Antecedentes de la unidad	52
i Filosofía organizacional	53
a) Misión	53
• Visión	53
• Valores	53
2.2.3.2 Diagnóstico administrativo organizacional	54
i Análisis estructural	54
a) Organigrama específico	54
b) Organigrama nominal	55
• Estructura organizacional	57
• Departamentalización	57
• División del trabajo	58
• Niveles jerárquicos	58
• Tipo de autoridad	59
• Coordinación	59
ii Análisis funcional	59
a) Funciones de la unidad administrativa	60
b) Atribuciones del puesto clave	61

Contenido	Página
iii Análisis procedimental	62
a) Procedimiento general	62
iv Análisis de facultades	64
a) Facultades principales del puesto clave	65
v Análisis de relaciones	65
a) Tipos de comunicación	66
b) Medios de comunicación	66
2.2.4 Unidad de nómina	67
2.2.4.1 Antecedentes de la unidad	67
i Filosofía organizacional	67
2.2.4.2 Diagnóstico administrativo organizacional	68
i Análisis estructural	68
a) Organigrama específico	68
b) Organigrama nominal	69
• Estructura organizacional	69
• Departamentalización	69
• División del trabajo	70
• Niveles jerárquicos	70
• Tipo de autoridad	70
• Coordinación	70
ii Análisis funcional	71
a) Funciones de la unidad administrativa	71
b) Atribuciones del puesto clave	71
iii Análisis procedimental	72
a) Procedimiento general	73
iv Análisis de facultades	74
a) Facultades principales del puesto clave	75
v Análisis de relaciones	75

Contenido	Página
a) Tipos de comunicación	76
b) Medios de comunicación	76
2.2.5 Unidad de seguridad	76
2.2.5.1 Antecedentes de la unidad	76
i Filosofía organizacional	77
a) Misión	77
• Visión	77
• Valores	77
2.2.5.2 Diagnóstico administrativo organizacional	79
i Análisis estructural	80
a) Organigrama específico	80
b) Organigrama nominal	81
• Estructura organizacional	83
• Departamentalización	84
• División del trabajo	84
• Niveles jerárquicos	85
• Tipo de autoridad	85
• Coordinación	85
ii Análisis funcional	86
a) Funciones de la unidad administrativa	86
b) Atribuciones del puesto clave	87
iii Análisis procedimental	89
a) Procedimiento general	91
iv Análisis de facultades	92
a) Facultades principales del puesto clave	94
v Análisis de relaciones	94
a) Tipos de comunicación	94
b) Medios de comunicación	96

Contenido	Página
2.3 Análisis organizacional o administrativo (análisis de resultados)	96

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS SECCIONES DE COMPRAS, NÓMINA Y PREVENCIÓN Y SEGURIDAD

3.1 Justificación	103
3.2 Objetivos de la propuesta	104
3.2.1 General	104
3.2.2 Específicos	104
3.3 Filosofía y diseño organizacional del hotel propuesto	105
3.3.1 Filosofía organizacional	105
3.3.1.1 Misión	105
a) Visión	105
b) Valores	105
3.3.2 Estructura organizacional	110
3.3.2.1 Organigrama general propuesto del hotel	110
3.4 Filosofía y diseño organizacional propuesto de cada sección	113
3.4.1 Sección de Compras	113
3.4.1.1 Filosofía organizacional	113
a) Misión	113
• Visión	113
• Valores	114
3.4.1.2 Diseño organizacional	118
a) Estructura organizacional	118
• Organigrama específico propuesto	118
• Organigrama nominal propuesto	121
b) Departamentalización	122
c) Dimensiones del diseño organizacional y sus	122

Contenido	Página
categorías	
d) Modelo del diseño organizacional y sus características	122
e) Tramo de control administrativo	122
f) Sistema de organización	123
3.4.1.3 Funciones de la sección	123
3.4.1.4 Instrumentos de organización	123
a) Descripción técnica de puestos	124
b) Descripción de procedimientos	126
3.4.2 Sección de nómina	133
3.4.3 Sección de prevención y seguridad	133
3.4.3.1 Filosofía organizacional	133
a) Misión	133
• Visión	134
• Valores	134
3.4.3.2 Diseño organizacional	138
a) Estructura organizacional	138
• Organigrama específico propuesto	138
• Organigrama nominal propuesto	141
b) Departamentalización	142
c) Dimensiones del diseño organizacional y sus categorías	142
d) Modelo del diseño organizacional y sus características	142
e) Tramo de control administrativo	142
f) Sistema de organización	142
3.4.3.3 Funciones de la sección	143
3.4.3.4 Instrumentos de organización	143

Contenido	Página
a) Descripción técnica de puestos	143
b) Descripción de procedimientos	146
3.5 Plan de implementación de la propuesta	150
3.6 Presupuesto para implementar la propuesta	152
3.7 Beneficios cualitativos de la propuesta	152
3.8 Plan de acción para implementar la propuesta	153
CONCLUSIONES	158
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFÍA	162
ANEXOS	164

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Resumen de deficiencias	99
2	Plan de implementación de la propuesta	150
3	Presupuesto para implementar la propuesta	152
4	Plan de acción de la propuesta	155

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Fases del proceso administrativo	7
2	Proceso de reingeniería	40
3	Organigrama general actual del hotel	51
4	Organigrama específico actual Unidad de Compras	55
5	Organigrama nominal actual Unidad de Compras	56
6	Organigrama específico actual Unidad de Finanzas	69
7	Aplicación de valores	79
8	Organigrama específico actual Unidad de Seguridad	81
9	Organigrama nominal actual Unidad de Seguridad	82
10	Conocimiento del organigrama	83
11	Conocimiento del descriptor de puestos	88
12	Conocimiento del descriptor de procedimientos	90
13	Toma de decisiones	93
14	Tipo de comunicación	95
15	Organigrama general propuesto	111
16	Organigrama específico propuesto Sección de Compras	119
17	Organigrama nominal propuesto Sección de Compras	121
18	Organigrama específico propuesto Sección de Prevención y Seguridad	139
19	Organigrama nominal propuesto Sección de Prevención y Seguridad	141

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Rótulo institucional misión	107
2	Rótulo institucional visión	108
3	Rótulo institucional valores	109
4	Rótulo institucional organigrama general	112
5	Rótulo institucional misión Sección de Compras	115
6	Rótulo institucional visión Sección de Compras	116
7	Rótulo institucional valores Sección de Compras	117
8	Rótulo institucional organigrama específico Sección de Compras	120
9	Descriptor y perfil de puesto Sección de Compras	124
10	Descripción de procedimiento Sección de Compras	128
11	Rótulo institucional misión Sección de Prevención y Seguridad	135
12	Rótulo institucional visión Sección de Prevención y Seguridad	136
13	Rótulo institucional valores Sección de Prevención y Seguridad	137
14	Rótulo institucional organigrama específico Sección de Prevención y Seguridad	140
15	Descriptor y perfil de puesto Sección de prevención y Seguridad	144
16	Descripción de procedimiento Sección de Prevención y Seguridad	147

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Cuestionario	165

INTRODUCCIÓN

El informe de tesis que se presenta a continuación es un análisis realizado con la finalidad de detectar los problemas de origen administrativos que enfrentan actualmente las unidades de compras, nómina y seguridad de un hotel categoría cinco estrellas ubicado en la Ciudad capital de Guatemala, al haber detectado las causas de dichos problemas y con el fin de corregirlos se hizo necesario presentar como principal opción el rediseño organizacional para las unidades descritas, con ello aumentar su eficiencia, efectividad, optimización de los recursos y el alcance de los objetivos establecidos, por ende enfrentar contingencias y lograr una ventaja competitiva sustentable ante los contantes cambios del entorno económico.

Para darle solución al problema es importante la realización del presente trabajo de tesis cuya información se recopiló a través de la investigación de campo, observación directa y entrevistas. Está estructurado en tres capítulos: el capítulo I contiene el marco teórico donde se describen los conceptos y definiciones que sustentan el tema de investigación, se detallan los elementos de planeación y de organización, el diseño organizacional, así como los instrumentos organizacionales y el diagnóstico administrativo.

Es importante mencionar que el análisis se realizó de lo general a lo específico por ello en los siguientes capítulos se inicia con los antecedentes del hotel a nivel general y posteriormente de cada unidad objeto de análisis. El capítulo II detalla el diagnóstico administrativo efectuado a las unidades analizadas, en ella se describe la metodología utilizada en la investigación y los antecedentes tanto del hotel como de cada unidad, seguidamente se encuentra el diagnóstico administrativo organizacional, el cual contiene los análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y el organizacional o administrativo.

El capítulo III contiene la propuesta de rediseño organizacional, en donde se describe la justificación y los objetivos general y específicos de la misma, así como la filosofía y la estructura organizacional del hotel incluyendo el diseño del organigrama general. Seguidamente se presenta para cada unidad analizada la filosofía y diseño organizacional con sus respectivos organigramas nominales, asimismo las funciones de las unidades administrativas y los instrumentos de organización, como lo son: la descripción técnica de puestos y la descripción de procedimientos, además el plan de implementación, presupuesto, los beneficios y el plan de acción de la propuesta.

Al final del informe, se presentan las conclusiones y recomendaciones determinadas según los resultados en la investigación, la respectiva bibliografía utilizada como apoyo al trabajo y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se detallan los conceptos que sirven de base para fundamentar los temas a tratar, mediante la exposición de teorías que son los puntos de referencia para abordar con efectividad la investigación.

1.1 Empresa

“La empresa es la unidad económico – social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (3:6)

Es una entidad donde se coordina una serie de actividades administrativas que combinan recursos humanos, físicos y financieros para el logro de un objetivo en común, como la satisfacción de una necesidad o deseo del mercado meta mediante la producción de bienes o servicios con la finalidad de lucrar o no.

Las empresas tienen carácter público cuando son entidades estatales; privado cuando los dueños son personas particulares, individuales o colectivas. Las empresas privadas se subdividen en lucrativas y no lucrativas, las primeras buscan un beneficio económico y las segundas un beneficio social, de esa forma hay empresas comerciales, industriales y de servicios, para efectos de investigación se define la siguiente:

1.1.1 Empresa de servicios

“Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existe gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran las de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y outsourcing que proporcionan toda clase de servicios, por ejemplo

asesoría contable, jurídica, administrativa, promoción y ventas, y agencias de publicidad.” (9:191)

Es aquella compuesta por actividades económicas por las cuales se brindan bienes intangibles que buscan satisfacer las necesidades de un cliente. Dentro de este ámbito se mencionan los servicios públicos, educación, electricidad, comunicaciones, transporte, turismo, hotelería y cultura, entre otros. Los servicios poseen cuatro características especiales: la intangibilidad alude a todo aquello que no puede ser apreciable ni palpable; la inseparabilidad significa que no pueden separarse de sus proveedores; la variabilidad es decir que la calidad depende de quiénes, cuándo, en dónde y cómo se proporcionan los servicios; y la naturaleza perecedera de los servicios significa que no pueden ser almacenados para su venta o su utilización posteriores.

a) Sector hotelero

“La empresa hotelera está caracterizada por la prestación de un conjunto de servicios claramente diferenciados, dedicados principalmente a las actividades de alojamiento y de restaurante. Estas empresas ofrecen una extensa variedad de servicios, combinables entre sí, completamente heterogéneos e intangibles en su mayoría.” (7:1)

El sector hotelero u hotelería comprende aquellos establecimientos dedicados profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento al turista extranjero o local, mediante un precio fijado con anterioridad, con o sin servicios complementarios. Entre sus características están: el contacto es directo entre el productor y consumidor debido a que es una empresa de servicios, para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes necesita innovaciones rápidas y continuas, el control de calidad definitivo se produce después de haber prestado el servicio y tiene diversas clasificaciones cualitativas, según las comodidades y el lugar donde se ubica.

- **Categorías de hoteles**

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

No.	Grupos	Categorías
1	Hoteles	5, 4, 3, 2, 1 estrellas
2	Moteles	3, 2, 1 estrellas
3	Pensiones	A, B, C
4	Hospedajes	A, B, C

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

La categoría en el sector hotelero se refiere a la sumatoria de aspectos cualitativos y cuantitativos por los cuales se define el nivel de un establecimiento en el mercado de servicios el cual tiene como objetivo dar una forma rápida de determinar las amenidades de un hotel, se considera un hotel de 5 estrellas como la máxima categoría tal y como lo estipula el Acuerdo Gubernativo No.1144-83, Reglamento para establecimientos de hospedaje de Guatemala. Sin embargo, un hotel tiene que brindar experiencia de calidad, una habitación limpia y confortable, con servicio de limpieza e instalaciones en buenas condiciones, independientemente del número de estrellas que posea.

Para el mejor funcionamiento de una empresa dedicada a la hotelería se establecen diversas unidades entre ellas la financiera, ama de llaves, recepción, áreas públicas, recursos humanos, mercadeo, ventas, mantenimiento, entre otras y para efectos de esta investigación se analizan las unidades de compras, nómina y seguridad.

➤ **Compras**

“Es uno de los más importantes del hotel. Si compramos artículos de buena calidad, esto se reflejará en la satisfacción del huésped y en mejores utilidades para la empresa. Es muy importante que las compras se centralicen en algún departamento que se haga responsable de ellas, pues de esta manera se obtienen muchas ventajas.” (2:365)

Es el área que se encarga de gestionar la adquisición de insumos, servicios y materiales que requieran las demás unidades administrativas, con el fin de garantizar la calidad, cantidad y precio adecuado y así mantener inventarios mínimos para el buen funcionamiento de la empresa. Establecer un área que se encargue de las adquisiciones en una empresa representa varias ventajas como: uniformidad de las compras, no se distrae a otros jefes o supervisores, mejor control por parte de la gerencia, menor posibilidad de corrupción, mejor selección de precios, calidad y proveedores.

➤ **Nómina**

“Es el cálculo de sueldos y salarios para lograr que los empleados sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración acordes al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo en cada puesto.” (9:215)

Se encarga de elaborar y controlar los pagos de salarios, sueldos, comisiones y todas las prestaciones de ley al que tiene derecho un empleado en una empresa, así como verificar los descuentos que se le tienen que aplicar, en un tiempo estipulado. Su importancia radica en que es considerado el primer factor motivador en el trabajo, por ello es indispensable contar con un sistema de salarios que garantice el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores, además lograr un equipo de trabajo estable y capacitada.

➤ **Seguridad**

“Conjunto de técnicas que se ocupan de prevenir los accidentes laborales que puedan suceder en cualquier centro de trabajo, o también como los métodos que pretenden evitar el que una empresa se vea afectada por cualquier clase de riesgo.” (7:157)

Es responsable de elaborar y aplicar distintos métodos para prevenir cualquier clase de peligro o riesgo en las empresas, se encarga de la seguridad y vigilancia de las instalaciones, personas y bienes. En los hoteles es fundamental para lograr la satisfacción del huésped y del personal, así brindar tranquilidad al momento de prestar el servicio y de esa forma lograr que el huésped regrese, debido a que entre sus objetivos están: cuidar la integridad física de huéspedes, empleados y visitantes, cuidar las pertenencias tanto del hotel como de huéspedes y empleados, velar por la buena imagen y prestigio del hotel, mantener la tranquilidad y prevenir actos delictivos.

1.2 Administración

“Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (3:3)

La administración es un proceso estructurado cuyo fin es obtener un resultado idóneo, con el máximo de eficiencia que se logre al optimizar los recursos de que se dispongan en una empresa, para satisfacer una necesidad o cumplir un objetivo propuesto. El fin primordial de dicho proceso es la dirección y conducción de empresas u organizaciones para que logren las metas establecidas de manera eficaz y eficiente, mediante el uso adecuado de los recursos humanos, financieros y físicos, de ahí radica su importancia en cualquier organización privada o pública.

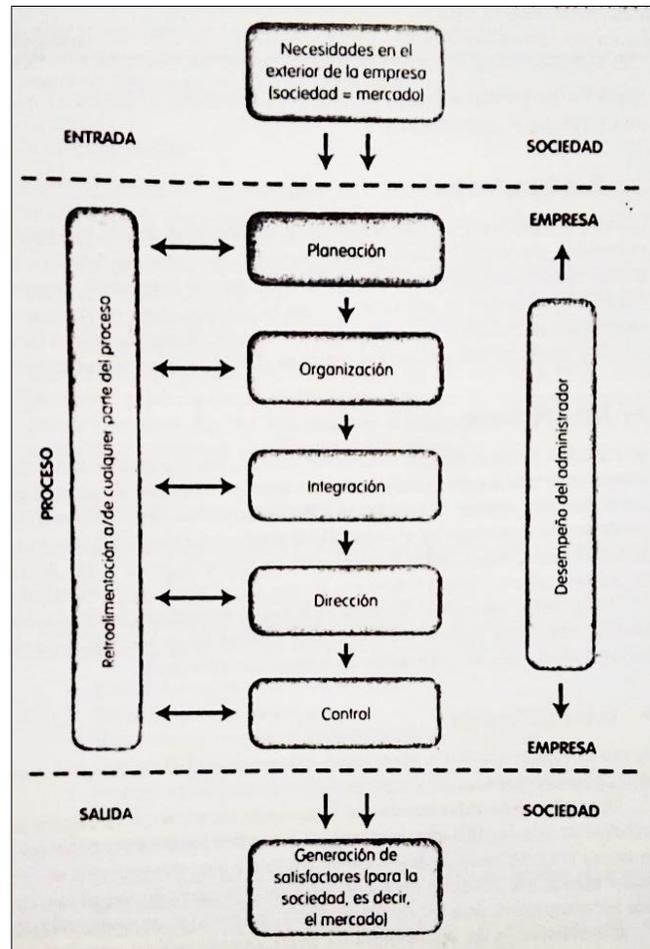
1.2.1 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (3:25)

Se refiere a un conjunto de procesos administrativos que se desarrollan con la finalidad de aprovechar al máximo cada recurso que posee la empresa de forma eficaz. Es un conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que involucra distintas actividades destinadas a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, es decir que es la administración puesta en acción para alcanzar la optimización en el uso de los recursos.

Se compone de las fases de planeación, organización, integración, dirección y control cuya aplicación permite un mejor funcionamiento y para su mayor comprensión se presenta la siguiente gráfica:

Gráfica 1
Fases del proceso administrativo



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración.

Para efectos de la investigación se desarrollan las fases de planeación y organización, debido a que es la base de un proceso de administración en la cual se establece lo que debe hacerse a partir de uno o más fines y se determina la mejor forma de obtenerlos, a través de una estructura idónea para la empresa, además son las fases que presentan mayores deficiencias en el objeto de análisis y se acopla a las necesidades tanto del hotel a nivel general como de cada unidad administrativa.

1.2.1.1 Fase de planeación

“La planeación precede a las demás fases del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación.” (3:38)

Es la primera fase del proceso administrativo en la cual se establecen las metas y las actividades que se realizarán, implica seleccionar e implementar las decisiones más convenientes dirigidas hacia el logro de los objetivos establecidos, es la anticipación estructurada y representativa de lo que se propone realizar a futuro. En una empresa sirve de orientación para no desviar el curso de las acciones, utilizar los recursos de manera eficiente y evaluar anticipadamente la efectividad de las actividades para cumplir los objetivos. La planeación tiene tres propósitos esenciales: minimizar el riesgo, garantizar el desarrollo de las empresas y lograr una coordinación eficaz.

a) Elementos de la planeación

Los principales elementos de planeación son: la misión, visión, valores, objetivos, políticas, normas, procedimientos y presupuesto, las cuales se definen a continuación:

- **Misión**

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el de propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.” (3:45)

Es la razón de ser de una empresa, su fin primordial que la distingue de las demás, depende de lo que una empresa trata de hacer por sus clientes, del entorno en que se desenvuelve y de los recursos de los que dispone. La misión es considerada el punto de partida de una empresa, en ella se define la necesidad a satisfacer, productos y servicios a ofrecer y qué elementos harán diferenciarse del resto, por lo que tanto los colaboradores como los clientes la tienen que conocer y tener presente siempre. Entre las características que debe poseer la misión están: clara, concreta, concisa y motivadora.

➤ **Visión**

“Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de espíritu a las declaraciones de misión.” (3:46)

Se refiere a la visualización que una empresa proyecta de sí misma a largo plazo, como una expectativa ideal, su función es motivar y guiar al grupo para continuar con el trabajo. Permite proyectarse hacia el futuro racionalmente, puesto que procura inspirar e incentivar al equipo de trabajo incluso en situaciones adversas. Es un elemento que complementa la misión, impulsa y dinamiza las acciones que se llevan a cabo en la empresa, apoyar el cumplimiento del propósito estratégico por lo que debe ser clara, entendible, concreta y acertada.

➤ **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.” (3:46)

Son principios, cualidades, hábitos y creencias que guían la buena conducta de los colaboradores en función de su desempeño en la empresa, son considerados pilares importantes de cualquier organización porque permiten posicionar una cultura organizacional y se evitan conflictos entre el personal, así como desarrollar una relación laboral positiva en los diferentes niveles jerárquicos. Los valores organizacionales deben poseer ciertas características entre las cuales están: alinearlos a las creencias en las que realmente crea y confía la empresa, se basa en manifestar cualidades y que sean recordados y cumplidos.

- **Objetivos**

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.” (9:44)

Es el fin último hacia el que se dirigen las actividades empresariales y sirven para concretar los resultados propuestos, por lo tanto son alcanzables y medibles al finalizar el periodo establecido en la planeación. Son generales cuando se verifican los resultados a largo plazo y específicos cuando son a corto plazo. Los objetivos de una empresa tienen que ser claros, para proveer una clara idea de las metas que se desean alcanzar; calculables, que se pueden medir para que los empresarios puedan revisar las metas y asegurarse de su cumplimiento; y reales para que ayuden a evitar la frustración de no poder cumplir con ciertos objetivos.

- **Políticas**

“Son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. 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.” (9:45)

Las políticas son guías o directrices para orientar las acciones, lineamientos generales a tomar en cuenta en la toma de decisiones, criterios generales de ejecución que complementan el cumplimiento de los objetivos, los cuales deben ser establecidas por el nivel jerárquico más alto. La implementación de políticas en una empresa proporcionan beneficios como: asegurar un trato equitativo para los colaboradores, facilita la orientación inicial, rápida y clara para la ubicación de personal nuevo en el puesto de trabajo, mejora la comunicación interna en los niveles y promueve la honestidad, así también desarrolla la autoridad y liderazgo.

- **Normas**

“Son estándares o expectativas aceptados y compartidos por los miembros de un grupo. Las normas dictan cosas como niveles de resultados laborales, ausentismo, puntualidad y grado de socialización en el trabajo.” (11:237)

Se refiere a parámetros o directrices que influyen en un determinado grupo, definen lo que es correcto y lo incorrecto, imponen un determinado modo de comportamiento el cual permite adecuar conductas o actividades que se tiene que respetar. Las normas organizacionales influyen de gran manera en el desempeño individual de los colaboradores al enfocarse en el esfuerzo, cumplimiento, vestimenta y lealtad. Tienen una función de regulación y guía del comportamiento porque ejercen control sobre la conducta de las personas.

- **Procedimientos**

“Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de manera más eficiente. Tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo.” (3:47)

Son guías de acción detalladas sobre la forma precisa de realizar ciertas actividades, define la secuencia a seguirse en un orden establecido por la

organización, para realizar correctamente una tarea. Cada empresa tiene su forma particular de establecer procedimientos acorde a sus intereses, los cuales permiten trabajar eficientemente según sus parámetros de acción. Su principal objetivo es el de lograr la mejor forma de llevar a cabo una actividad, al considerar los factores de tiempo, esfuerzo y dinero, de esa manera mantener controles rigurosos de los trabajos rutinarios debido a que se obtiene una mayor eficiencia al ordenar las actividades de un solo modo.

- **Presupuesto**

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingreso, desembolso de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperado. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar de control a menos de que refleje los planes.” (3:48)

Es el estimado monetario inicial, necesario para desarrollar las actividades de una empresa en un determinado periodo de ejecución. Es la previsión de gastos generales que permite llevar a buen término el funcionamiento de una empresa. Su importancia radica en que por medio de él se establecen proyecciones y planes de acción para utilizar los recursos financieros de una manera eficiente. El presupuesto cumple la finalidad de evaluación y control porque permite hacer comparaciones entre lo planeado y lo ejecutado, con ello identificar qué tanto varió y si ésta variación fue favorable o no, para efectuar los ajustes necesarios y cumplir con lo establecido inicialmente.

b) Instrumentos de planeación

En la etapa de planeación se utilizan instrumentos como los planes, programas, proyectos y plan de acción; en la presente investigación únicamente se aplica el plan de acción.

- **Planes**

“Los planes son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes.” (11:146)

Es una guía metódica que se elabora anticipadamente para dirigir y orientar una acción, en el cual se describen las finalidades a corto plazo. Para llevar a cabo un plan se requiere que se desglosen las acciones específicas necesarias para lograr el objetivo establecido a través del uso de un programa. Es un mapa que proporciona líneas estratégicas a seguir para cumplir los objetivos concretos, en un periodo máximo estipulado. Su importancia radica en que a través de los planes centra a las empresas en un objetivo concreto, conocido y alcanzable mediante una serie de pasos.

- **Programas**

“Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.” (8:113)

Es una serie de pasos en secuencia para llevar a cabo un plan, es un esquema en el cual se establece la sucesión de actividades específicas que habrán de realizarse para lograr los objetivos. Un programa cuenta con una estructura propia o puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. La importancia del programa radica en que suministra información e indica el avance de las actividades, mantienen en orden las acciones porque es utilizado como herramienta de control, identifica a los responsables, determina los recursos a necesitar, evita la duplicidad de esfuerzos y disminuyen los costos.

- **Proyectos**

“Es un conjunto de actividades que se llevan a cabo una sola vez y que tienen un tiempo de inicio y fin definido. La administración de proyectos es la tarea de realizar las actividades de un proyecto en tiempo, con el presupuesto disponible, y de acuerdo con las especificaciones.” (11:481)

Se conforma de acciones, conjunto de información, ideas y planificaciones que son enfocados y sistematizados para cumplir con un objetivo definido dentro de un período de tiempo determinado, en el cual se utilizan recursos, herramientas y personas, los cuales generan costes que se han de tener en cuenta en el presupuesto. Los proyectos facilitan una respuesta rápida a los cambios del mercado porque aumenta la capacidad de reacción de los colaboradores. Las principales características de los proyectos son: tienen un comienzo y un fin identificado claramente, establece un objetivo u objetivos específicos, existe una interdependencia en las tareas que lo componen, implica tiempo, recursos, costes y se considera como un instrumento de cambio.

- **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.” (13:7)

Es un instrumento empleado para la gestión y control de tareas o proyectos, tiene la finalidad de optimizar el proceso de planeación, economizar tiempo y esfuerzo, y mejorar el rendimiento para el logro de los objetivos. Funciona como una guía que establece la forma de organizar, orientar e implementar las tareas necesarias para lograr las metas. El plan de acción incluye el objetivo, actividades, metas, responsable, fechas de inicio y final, presupuesto y el total del costo de implementación.

1.2.1.2 Fase de organización

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (3:124)

Es la fase del proceso administrativo donde se ordenan y se distribuyen las diversas actividades que se llevan a cabo en una empresa, implica la coordinación de personal y otros recursos, así como la creación de una división de trabajo para realizar las tareas; garantiza el logro de los objetivos si se desarrolla y aplica adecuadamente. Su fin primordial es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y maximizar los recursos materiales, financieros y humanos. Y su importancia radica en que provee métodos para desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos; evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, con ello se reducen costos y se incrementa la productividad; y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

a) Elementos de la organización

Esta fase de organización está constituida por los siguientes elementos:

- **Función**

“Determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.” (10:28)

Son actividades o deberes necesarias que se realizan continuamente en una empresa ligadas directamente con la producción de bienes y servicios, determinan cómo dividir y asignar las acciones específicas en las unidades, las cuales se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con los demás miembros de una empresa, de acuerdo a la especialidad para cumplir los

objetivos. Las funciones se reparten jerárquicamente en donde, en los más altos niveles aumentan las funciones administrativas y en la parte baja predominan las funciones técnicas u operativas.

- **Jerarquía**

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.” (10:28)

Permiten establecer la obligación y jurisdicción que corresponden a cada nivel de una empresa, los cuales se determinan de manera descendente donde las decisiones están a cargo del personal de mayor jerarquía. Es una estructura para establecer distintos grados de subordinación en una organización, permite la división equitativa de tareas y responsabilidades entre los empleados, mejora la comunicación entre las distintas áreas de la empresa, es utilizada como punto de referencia para la toma de decisiones y permite que los colaboradores de diferentes niveles identifiquen la cadena de mando.

- **Puesto**

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (10:28)

Es el elemento de organización que permite precisar concretamente las obligaciones, responsabilidades, habilidades y derechos de cada colaborador en las unidades de trabajo; contribuyen a orientar al personal sobre su quehacer dentro de la empresa. Así como a optimizar y aprovechar el talento humano. Se refiere a la unidad impersonal de trabajo que describe las tareas y deberes específicos en el que se asignan las responsabilidades a un colaborador, puede contener una o más plazas de trabajo e implica registrar la preparación, experiencia, aptitudes, destrezas y habilidades.

b) Tipo de organización

Existen dos tipos de organización la formal e informal y para efectos de análisis se aplica la organización formal:

- **Organización formal**

“Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo.” (8:201)

La organización formal se refiere a las estructuras, normas y procedimientos ya establecidos para ordenar la empresa. Por medio de ésta se definen las atribuciones específicas de cada colaborador, relaciones interpersonales y a quién se le reporta jerárquicamente. Con ella se pretende indicar lo que hace cada colaborador, qué relación tiene con cada uno de los miembros de la empresa y bajo las órdenes de quién está. Su finalidad es facilitar el logro de los objetivos, la coordinación de las actividades, ayuda al establecimiento de la relación de autoridad y permite la aplicación de la especialización y división del trabajo.

- **Organización informal**

“Es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas.” (8:202)

Éste tipo de organización está conformado por las relaciones o interacciones que se dan entre los colaboradores de una empresa, se puede basar en la amistad que se desarrolla entre ellos, no siempre del mismo departamento o del mismo nivel jerárquico o por intereses en común. Entre sus características están: no existe planificación, permite la comunicación rápida y eficaz por un medio flexible, no se toma en cuenta la cadena de mando o jerarquía, está en constante evolución, las personas son tratadas más como individuos que como un grupo y no se define de forma precisa, pues sus funciones pueden cambiar.

c) Componentes de la estructura organizacional

“La estructura organizacional está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización.” (6:326)

Es la forma en que se divide el trabajo en una organización orientado al logro de los objetivos, permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos. La estructura facilita la coordinación de actividades y el control sobre el actuar de sus colaboradores, implica organizar categorizar y delegar tareas para alcanzar un objetivo en particular. Su finalidad es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para alcanzar las metas, con ello mejorar la eficiencia y reducir las discrepancias entre los miembros de una empresa. Seguidamente se especifican los componentes de la estructura organizacional:

- **Tipos de estructura organizacional**

La estructura se desarrolla en tres tipos básicos de organización: funcional, por producto / mercado y matricial. Y para fines de esta investigación se emplea la estructura funcional.

➤ **Organización funcional**

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Éste es el tipo de organización más usual.” (9:62)

La organización funcional aplica la especialización para cada tarea, reúne en una unidad, a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, a las cuales se les denomina funciones. Para que la estructura funcione positivamente cada gerente es experto y especializado en el área, reúne habilidades que le permiten conocer con certeza el desarrollo de las funciones de su estructura y supervisar permanente y oportunamente el ritmo del crecimiento empresarial. Entre sus características están: autoridad funcional o dividida, la línea de comunicación es directa y sin intermediarios, descentralización de las decisiones y hace énfasis en la especialización.

➤ **Organización por producto/mercado**

“Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.” (9:63)

En este tipo de organización las áreas se dividen en grupos y cada uno se encarga de la producción de un producto específico, es decir que reúne en una unidad administrativa a los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, suele ser utilizado por empresas grandes con múltiples líneas de productos. Entre las ventajas de ésta organización están: facilita la coordinación para cumplir con los plazos límite de entrega y con las especificaciones debido a que centra la atención en el producto, permite detectar de una manera más rápida los problemas de coordinación e integración. Y una de sus mayores desventajas es que reduce la oportunidad de utilizar personal especializado.

➤ **Organización matricial**

“Es la combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional.” (8:223)

También se le denomina sistema de mandos múltiples debido a que cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente, por funciones y productos/proyectos, los colaboradores participan en proyectos puntuales sin dejar de atender sus funciones, se utilizan canales duales, la jerarquía principal y los programas específicos. Éste tipo de organización ofrece las ventajas de la flexibilidad y mayor seguridad en el control individual de los proyectos para su culminación satisfactoria, ofrece oportunidades de desarrollo y ascenso dentro de la empresa, el peso de las responsabilidades se delega, ofrece respuestas más rápidas y eficientes.

• **Dimensiones de la estructura**

Se refiere al tamaño de la estructura organizacional, determina las categorías organizacionales, es decir la alta gerencia, nivel táctico y personal operativo, define la interacción entre ellas, quién reporta a quién y la autoridad para tomar decisiones. La dimensión puede ser vertical u horizontal.

➤ **Vertical**

“La estructura vertical (estructura jerárquica), es una pirámide en la que una persona es responsable de un área funcional (ingeniería, finanzas, marketing) con uno o más subordinados encargados del manejo de las subfunciones. En una organización jerárquica (militar, política, religiosa o de negocios) los niveles más altos implican una mayor superioridad y dominación que los inferiores y la cadena de mando se extiende directamente desde la parte superior a la parte inferior”. (14:s.p)

Se identifica cuando los niveles se dan verticalmente, los colaboradores reportan a un solo superior, la responsabilidad indica la obligación de desarrollar actividades y la autoridad es un derecho inherente del puesto de mando. La delegación de toma de decisiones se da a niveles inferiores. La aplicación de la dimensión vertical en una empresa proporciona líneas claras de autoridad y un estricto control, con ello se logra la eficiencia, por lo regular los departamentos son relativamente pequeños, lo que facilita la supervisión y control de las actividades de los subordinados, sin embargo puede repercutir en la toma de decisiones porque lleva más tiempo para que el nivel alto las traslade a los niveles inferiores debido a los múltiples niveles existentes, con ello se reduce la capacidad de la organización para reaccionar ante un clima de negocios altamente cambiante.

➤ **Horizontal**

“Una estructura organizativa horizontal (estructura plana) es aquella en la que se han eliminado la mayoría de los niveles de mandos medios y de sus funciones, con lo que la alta dirección está en el contacto directo con los trabajadores de primera línea (vendedores, servicio técnico, etc.), los empleados de la planta de producción y clientes.” (14:s.p)

En la dimensión horizontal existen pocos niveles de dirección, no tiene mandos intermedios, la comunicación tiende a ser más fluida, se destacan los valores de colaboración y el intercambio de ideas, se capacita a los colaboradores para tomar sus propias decisiones operativas, con ello se logra aumentar la satisfacción debido a la libertad y autonomía, haciendo que la organización sea más ágil y adaptable a los cambios. No obstante la falta de control estricto crea conflictos entre el personal, lo que obstaculiza la productividad. Se caracteriza por una distribución igualitaria del poder y la colaboración entre el personal al asignar y realizar las tareas de manera conjunta.

- **Modelo de diseño**

Existen dos modelos de diseño organizacional: mecánica (burocracia) y orgánica (adhocracia). Para efectos de la investigación se aplicará la organización mecánica.

- **Organización mecánica (burocracia)**

“La estructura mecanicista se diseña para persuadir a las personas a que se comporten de manera predecible. La organización mecanicista se caracteriza por fundarse en reglas y disposiciones formales, centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas, y una rígida jerarquía de autoridad.” (6:329)

También conocida como burocracia, que es la forma de estructura organizacional que es alta en complejidad, formalización y centralización. Implica ideas de rigidez e ineficiencia porque sus reglas tienden a controlar de manera estricta la conducta del personal, pero se sugiere que la organización asuma una estructura mecanicista en función de la eficiencia. En el modelo mecanicista la filosofía organizacional enfatiza criterios de desempeño como la eficiencia y previsibilidad, las reglas, las normas y los procedimientos están bien definidos y por escrito, se especifican y definen las responsabilidades y la autoridad se centraliza en los niveles superiores.

- **Organización orgánica (adhocracia)**

“Se caracterizan por un uso moderado de reglas y disposiciones formales, toma de decisiones descentralizada y compartida, responsabilidades de puesto ampliamente definidas y una estructura de autoridad flexible con menos niveles jerárquicos.” (6:330)

La estructura en una organización orgánica es altamente adaptativa, permite cambios con tanta rapidez como sean necesarios, la división del trabajo y las actividades no se encuentran estandarizados, utilizan pocas reglas formales, por lo general no se usa el mecanismo de supervisión directa debido al entrenamiento de la mano de obra y mínima centralización. La filosofía organizacional del modelo orgánico hace énfasis en criterios de desempeño como la eficacia, adaptabilidad, sensibilidad hacia la necesidad de cambios, existe participación para definir los objetivos de la empresa, al incluir los colaboradores de los niveles organizacionales, la especialización es reducida, la capacidad de resolver problemas con autonomía e iniciativa es más importante que seguir reglas.

- **Tramo de control**

“Se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz. También se le denomina: esfera de control, amplitud de mando de administración, extensión o grado de control, amplitud de autoridad, amplitud de supervisión o amplitud de responsabilidad.”
(3:136)

El tramo de control indica el número de colaboradores que le reportan a un jefe específico. Cuando se divide el trabajo en secciones los jefes determinan quién depende de quién, en una línea de mando e indican la cantidad de trabajadores para dirigir eficientemente lo cual también especifica cuántos gerentes necesita la empresa. Establecer un tramo de control apropiado permite: monitorear correctamente el desempeño del personal, tomar decisiones de forma inmediata, en caso de producirse la desviación de objetivos, sostener una comunicación continua, cordial y efectiva con el equipo de trabajo. El tramo de control puede ser amplio o estrecho, los cuales se definen a continuación:

➤ **Tramo amplio**

“Se considera que las empresas pequeñas, por lo general tienen un más alto nivel de espíritu de trabajo y de productividad que las empresas grandes, lo mejor es mantener un mínimo de niveles, empleando gerentes con tramos más amplios. Además de que sin la estrecha supervisión que existe en una estructura alta, los subordinados necesariamente asumen mayores responsabilidades y se mejora la coordinación y la cooperación, porque cada individuo está más comprometido con su propia función y sus relaciones, solicitando un mínimo de ayuda por parte de los supervisores.” (3:138)

Un tramo de administración amplio se relaciona con un número reducido de niveles organizacionales lo cual facilita la delegación, existe poca supervisión debido a que los colaboradores están capacitados y el trabajo es de rutina, sin embargo un tramo muy amplio puede significar que los gerentes tratan de abarcar mucho y los colaboradores reciben muy poca guía o control. Utilizar un tramo amplio implica que los superiores estén obligados a delegar, se establecen políticas claras y se debe seleccionar con cuidado a los colaboradores, sin embargo presentarse la tendencia a que los superiores atrasen la toma de decisiones por exceso de trabajo.

➤ **Tramo estrecho**

“Los tramos estrechos o reducidos requieren más supervisores (y sus salarios) y el gasto adicional de oficinas ejecutivas, secretarias, además de las prestaciones marginales. Por otra parte, cuando son más los niveles administrativos por los cuales ha de pasar la comunicación, ésta se diluye y se hace más inexacta. El proceso decisorio y de comunicación tarda más y es de inferior calidad. Esto es ineficiente y desmoraliza a los subordinados, quienes sienten que el nivel superior no tiene contacto con las realidades de su nivel de operación.” (3:137)

Se refiere a la creación de más niveles de gerencias y más departamentos para mantener un control estricto, supervisión riguroso de las operaciones y comunicación rápida entre subordinados y superiores lo que repercute en la toma de decisiones, lo cual implica que los superiores tiendan a involucrarse excesivamente en el trabajo del subordinado, muchos niveles de administración puede significar un aumento en los costos dentro de la empresa, debido a los numerosos niveles y distancia excesiva entre el nivel inferior y el superior.

- **Sistemas de organización**

Se conoce como los distintos tipos o modelos de estructuras organizacionales a implementar en una empresa. Los sistemas de organización son: lineal, funcional y lineal-staff, para efectos de la investigación se aplica el lineal y funcional.

- **Sistema lineal o militar**

“Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.” (9:65)

Es más simple de aplicar puesto que su estructura es sencilla de comprender, es uno de los mejores y más antiguos sistemas que hay para organizar una empresa, define claramente la responsabilidad de los involucrados, la comunicación es vertical porque se acata a un solo superior. La aplicación de este sistema proporciona mayor facilidad y ejecución en la toma de decisiones, evita conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad, es claro y sencillo, útil en pequeñas empresas y se facilita mantener la disciplina.

➤ **Sistema funcional**

“Es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa.” (9:65)

El sistema funcional se organiza por unidades especializadas para obtener la más alta eficiencia de cada colaborador, donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la empresa. Se caracteriza porque aumenta la especialización, obtiene la más alta eficiencia de los empleados, la división del trabajo es planeada y no incidental, existe una separación entre el trabajo manual y el intelectual, disminuye la presión sobre un sólo jefe debido al número de especialistas con los que cuenta la empresa.

➤ **Sistema lineal-staff**

“Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes. La organización staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.” (9:66)

En el sistema lineal-staff coexisten niveles con líneas de ejecución y de asesoría o de apoyo y de consultorías que se relacionan entre sí, las principales funciones del staff son: servicios, consultoría y asesoría, seguimiento, planeación y control. Este sistema logra que los conocimientos de los expertos influyan sobre la forma de resolver los problemas de dirección, hace posible el principio de responsabilidad y autoridad indivisible y permite la especialización del staff, sin embargo si no se delimitan los deberes y responsabilidades de la asesoría puede producir confusión en la empresa y puede ser ineficaz por falta

de autoridad en la realización de sus funciones o por falta de respaldo en la aplicación de las recomendaciones.

d) Diseño organizacional

“Se refiere al proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que ésta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas.” (6:326)

Se entiende como la forma de definir la estructura formal de una empresa, que se ubique de acuerdo a las necesidades y recursos con los que dispone, puesto que toma en cuenta el tamaño, tecnología y estrategias, con la finalidad que las acciones que se realizan en las unidades administrativas se dirijan al logro de los objetivos establecidos. Es el proceso de elegir una estructura de actividades, responsabilidades y relaciones de autoridad en una empresa en el cual se representan las conexiones entre divisiones o departamentos. Representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye factores ambientales, tecnológicos y elecciones estratégicas, facilita el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras, define la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones al crear niveles de integración o coordinación así también establece procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el entorno.

Existen cuatro componentes básicos conocidos como piedras angulares del diseño organizacional, que son: división del trabajo, departamentalización, jerarquización y coordinación, los cuales se definen a continuación:

- **División del trabajo**

“Es la separación de tareas de manera que cada individuo, sea responsable de ejecutar un grupo limitado de actividades, según su nivel jerárquico.” (13:14)

Se refiere a la segmentación de la carga laboral en tareas específicas que se realizan en un orden práctico, ágil y de forma cómoda de ejecutar por el grupo de colaboradores. Aumenta la productividad al simplificar y limitar las tareas, así también facilita la especialización al aprovechar las habilidades de cada individuo, lo que genera un resultado de mayor grado de eficiencia en la ejecución de las actividades y por ende aumenta la productividad de la mano de obra al aumentar la precisión y velocidad en el desarrollo de las tareas.

- **Departamentalización**

“Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí.” (5:371)

Es la agrupación de tareas y empleados de manera idónea, para el logro de los objetivos planeados, procura ubicar a cada colaborador en el área de trabajo que más se adapte a sus capacidades laborales y así enfocar el esfuerzo colectivo al cumplimiento de las metas administrativas y mejorar la planeación y control. El criterio que se utiliza para establecer la departamentalización se basa en los objetivos de la empresa, el entorno, la tecnología utilizada, la preparación y capacitación de los colaboradores, la dimensión de la empresa y las estrategias, con ello conocer y entender la división idónea de las funciones de la empresa.

- **Tipos de departamentalización**

Los tipos de departamentalización son: por funciones, producto o servicio, clientes, territorio y proceso. En la investigación se aplica la departamentalización por funciones o funcional.

- **Funcional**

“La división por funciones es la piedra angular de la organización. Todas las demás formas de departamentalización se construyen a partir de este módulo. Se agrupan todos los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él todas sus energías con la mínima desviación.” (3:128)

Este tipo de departamentalización también se le conoce como departamentalización por funciones, porque reúne las actividades correspondientes a las llamadas áreas funcionales de la empresa: recursos humanos, finanzas, producción y mercadotecnia. Es la forma más común de agrupar actividades aplicables en todo tipo de organización. Sus principales ventajas son: se obtiene mayor eficiencia al unir especialistas que comparten habilidades y orientaciones dentro de una misma unidad, se conserva la autoridad así como la responsabilidad de las principales funciones y se simplifica la capacitación a los colaboradores.

- **Por producto o servicio**

“Las empresas con diversas líneas de productos crean con frecuencia unidades de organización con base en sus artículos. Se divide el trabajo alrededor de determinados productos o líneas de productos, lo cual, permite utilizar al máximo las habilidades y conocimientos del personal.” (3:130)

Es utilizada por las empresas que trabajan varios productos o servicios que tienen diferencias importantes entre sí, lo que resulta mejor administrar a cada uno en forma individual, la responsabilidad se divide utilizando el producto o servicio como criterio. A cada unidad de trabajo se le asigna una responsabilidad y autoridad sobre un grupo o sobre todas las operaciones relativas a un producto o servicio. Un ejemplo típico de esta división ocurre en los supermercados: ventajas dirige la atención y los esfuerzos a la línea de productos, permite el

crecimiento y la diversidad de productos y servicios, mejora la coordinación de las actividades funcionales.

- **Por clientes**

“Las organizaciones suelen utilizar esta departamentalización cuando los clientes son de diversa naturaleza, y satisfacer sus necesidades y requerimientos requiere que se destinen recursos para cada grupo de clientes.” (3:131)

Es la diferenciación y agrupamiento con base a las características de los clientes, se organiza para concentrar los esfuerzos en los atributos y necesidades de sus clientes. La utilización de éste tipo de departamentalización es apropiado cuando la organización atiende a diversos tipos de clientes, o bien cuando son iguales pero tienen necesidades distintas. Es una forma segura de garantizar la satisfacción de los clientes, es utilizada generalmente por las tiendas departamentales y las agencias de publicidad.

- **Por territorio**

“Se utiliza cuando el mercado que intenta cubrir y atender una empresa es muy grande o disperso, y por lo tanto delimita el campo de acción para sus sucursales, bodegas o filiales de tal forma que a cada una de ellas se le responsabiliza la atención de los clientes que estén dentro del territorio que las delimita.” (3:131)

Se refiere a la segmentación de la empresa en áreas o regiones, cada unidad de trabajo corresponde a un territorio, es utilizado cuando opera en un área grande o en lugares diferentes y en cada sitio es necesario disponer de cierto volumen de recursos o cierta autonomía. El criterio geográfico se vuelve la base de la división del trabajo cuando se desea promover que se agreguen recursos o clientes de acuerdo con su proximidad dentro de los territorios. Es muy común en

empresas que tienen filiales en áreas o regiones diferentes, la atención se centra en las características de cada región, a pesar de poseer áreas unificadas.

- **Por proceso**

“Una organización aplica esta modalidad cuando las actividades que lleva a cabo involucran a varios departamentos o un determinado tipo de equipo.” (6:332)

En la departamentalización por procesos la estructura se divide en unidades administrativas según la ejecución de los principales procesos para desarrollarlos de la mejor manera con el fin de aumentar la eficiencia, la calidad y reducir costos. Entre las ventajas de esta departamentalización están: focalización en el proceso debido a la secuencia que se sigue, facilita el trabajo desde el comienzo hasta la finalización, los costos operacionales son relativamente más bajos porque los colaboradores trabajan enfocados en el proceso de un conjunto de departamentos.

- **Jerarquización**

“Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad.” (5:372)

Se refiere a definir, organizar o clasificar los niveles formales de la relación laboral de la totalidad del personal de una organización, así como la coordinación de las funciones específicas de los departamentos vinculándolos entre sí, considera los roles específicos y a las personas a cargo de cada puesto, al respetar primordialmente la cadena de mando. Básicamente es la organización a través de categorías, en el cual se atribuye diferente relevancia y valores a las personas divididas en jerarquías, en los altos niveles existe más responsabilidad

y establece las directrices fundamentales, los subordinados son responsables de poner en marcha dichas directrices y en la base de la pirámide empresarial se ejecutan las acciones.

- **Coordinación**

“La coordinación es uno de los elementos básicos del diseño organizacional. Por consiguiente, la coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. La coordinación es el arreglo ordenado del esfuerzo de un grupo para propiciar unidad de acción en la consecución de un propósito común.” (3:140)

Es establecer mecanismos para integrar las actividades de las unidades a efecto de alcanzar las metas de la empresa con eficiencia. El grado de coordinación necesario dependerá de las tareas y de la óptima relación de interdependencia existente entre el personal que la realiza. Se considera un proceso trascendental para la empresa debido a que además de medir la correcta aplicación de todos los otros principios administrativos, también permite evaluar el grado de integración del personal como un equipo, la disciplina social que tienen y su estabilidad.

e) Instrumentos de organización

Existen varios instrumentos que facilitan la comprensión de la estructura y los procedimientos internos de la organización administrativa, entre ellos destacan los organigramas, descripción técnica de puestos y descripción de procedimientos los cuales se definen a continuación:

- **Organigramas**

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las

unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” (5:124)

El organigrama detalla en forma sencilla la estructura interna de la organización o de sus áreas, muestra las unidades que la integran, relaciones de jerarquía, es el instrumento idóneo para plasmar y presentar en forma objetiva la estructura de la organización. Es un elemento técnico valioso para el análisis organizacional, debido a que permite establecer orden y disciplina en el funcionamiento de las empresas, las principales áreas quedan delimitadas y cubiertas al dar a conocer el responsable de cada una y especificar sus funciones, responsabilidades y tareas, con ello se evita el exceso de puestos de trabajo, se ajusta el presupuesto y se evitan costes innecesarios, apoya en el crecimiento y desarrollo más ordenado de la empresa. Para efectos de la investigación se definen los siguientes organigramas:

➤ **Generales**

“Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.” (5:125)

Es el tipo de organigrama que presenta, ordenada y organiza la estructura global de la empresa y sus interrelaciones, donde se especifican los niveles jerárquicos de dirección y las unidades de trabajo. Brinda una visión simplificada de la organización porque únicamente exhiben las unidades o divisiones de mayor rango. En el organigrama general se visualiza la estructura de una empresa, es de importancia tanto para los colaboradores porque identifica los niveles de comunicación y autoridad, como para los clientes al presentar a la empresa con una imagen formal.

➤ **Específicos**

“Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.”
(5:126)

Es la representación gráfica que define una unidad administrativa a detalle, presenta un área puntual de la empresa y cómo se organiza, facilita el conocimiento de la organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación. Permite identificar las subdivisiones que existen en cada área que compone la empresa para que se respeten las líneas de autoridad y responsabilidad existentes; y para que los colaboradores conozcan a quién reportar sus actividades.

➤ **De puestos**

“Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.” (5:127)

El organigrama de puestos refleja para cada unidad administrativa las necesidades en cuanto a puestos así como la cantidad de las plazas existentes y las plazas necesarias, es útil porque es fácil determinar en qué nivel se encuentran los colaboradores y a dónde ascender o ser reubicados de puesto, da una visión general de los niveles y dependencias entre el personal. Es un instrumento de organización utilizado para conocer quién trabaja en cada área, permiten visualizar e identificar la totalidad del personal, define el puesto de trabajo e identifica duplicidades de puestos de mando.

• **Descripción técnica de puestos**

“Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que

supone. La descripción también aclara la autoridad del puesto y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.” (8:261)

Es el documento que detalla lo que se hace en cada unidad de trabajo, es la relación escrita de los deberes y las condiciones propias de cada puesto. Describe las responsabilidades, autoridad, nivel superior, subordinación y coordinación; proporciona información sobre el qué, cómo y por qué de determinado puesto. Sirve de guía tanto para el personal actual como para los de nuevo ingreso, porque enlista y define las atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo establecido en la estructura organizacional de la empresa.

- **Descripción de procedimientos**

“Constituyen series de fases detalladas que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar una meta establecida de manera previa.” (4:233)

En la descripción de procedimientos se especifican las actividades que componen el proceso y la forma de realizarlas, con una sucesión cronológica de operaciones que indican la secuencia del orden en su ejecución y la manera de hacerse. Permite dar inducción al personal de nuevo ingreso y la consulta de cualquier empleado. Detalla la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse para garantizar la disminución de errores, por ello son guías de acción que permite establecer la sucesión para efectuar las actividades rutinarias y específicas con ello promover la eficiencia y la optimización de los recursos.

1.2.2 Diagnóstico administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa,

con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (13:14)

Es un panorama general del rumbo de las incidencias de la organización y su funcionamiento, con el fin de prever o detectar las consecuencias positivas y negativas para la administración de la empresa, en un lapso determinado. El diagnóstico proporciona datos que permiten proponer soluciones viables y prácticas para resolver las deficiencias detectadas y así enfrentar los constantes cambios en el entorno económico de las empresas.

Para su correcta aplicación se analizan y diagnostican: la estructura administrativa y orgánica de la empresa o unidad administrativa, las funciones y actividades de cada área, la existencia de secuencia entre los procesos generales, las facultades delegadas y las relaciones entre las áreas para la ejecución de las funciones, con ello cumplir los objetivos establecidos, para lo cual se sigue la metodología de cinco grandes apartados:

1.2.2.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.” (13:22)

Se refiere al análisis concreto del conjunto de unidades administrativas que conforman la estructura organizacional actual y normada de la empresa, así como la existencia de dependencia directa entre las áreas para definir el tramo de control, el tipo de autoridad aplicado, niveles jerárquicos existentes y recursos que dispone. Permite identificar la aplicación incorrecta de los elementos administrativos para adecuarlos o corregirlos según las necesidades de la empresa, con ello mejorar la comunicación, la delegación de tareas y el control de los flujos de trabajo y por ende el logro de los objetivos de la empresa.

1.2.2.2 Análisis funcional

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (13:22)

Es el análisis específico de las funciones de una unidad organizacional, permite verificar su compatibilidad con el objetivo general y su correspondencia con el cumplimiento de deberes, obligaciones y derechos garantizados de los colaboradores de una empresa, así como determinar si las funciones que realiza cada área se encuentran definidas, reguladas o al menos identificadas para establecer la existencia de duplicidad u omisión de funciones en las unidades, con ello distribuir tareas apropiadamente, generar concordancia entre el personal, facilitar la comunicación interna y optimizar el volumen de trabajo.

1.2.2.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (13:23)

Por medio de este análisis se identifica y analiza si los diversos procedimientos y procesos corresponden a las funciones establecidas en las unidades organizacionales y así verificar si se desarrollan adecuadamente. Es un proceso de indagación y búsqueda de información detallada que describa los pasos a seguir en un procedimiento en particular para identificar los que agregan valor y los que generan un desperdicio para la empresa, con ello establecer el orden específico y lograr mejoras en el servicio, calidad, premura y costos.

1.2.2.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (13:24)

Este análisis permite establecer si los colaboradores conocen plenamente las obligaciones y responsabilidades delegadas, así como las facultades que tienen en su puesto de trabajo y si están normadas. En ella se delimitan las facultades de cada área, se formaliza quién, cómo y cuándo fueron delegadas dichas facultades, se define si corresponden a las funciones que desarrolla cada unidad administrativa y a su nivel jerárquico y especificar el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas.

1.2.2.5 Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (13:24)

Es el análisis de las líneas de comunicación y coordinación de la unidad, con cada función desempeñada, con los niveles jerárquicos y determinar si son las adecuadas para cumplir los objetivos. También comprende el estudio de la dependencia existente entre los elementos de la empresa en general y la relación con el área a analizar. Los tipos de relaciones que se tiene que evaluar y delimitar son: entre los niveles jerárquicos que componen la estructura, entre el personal con las otras áreas y entre las funciones y los puestos de trabajo.

1.2.2.6 Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.” (13:25)

En esta fase del diagnóstico administrativo se realiza una comparación entre lo detectado en la empresa y lo establecido en la teoría, al evidenciar los posibles problemas que afectan el funcionamiento de las unidades de la organización, con la finalidad de plantear alternativas viables de solución. Para ello se debe tomar

en cuenta la indagación de los siguientes elementos: tramo de control, cadena de mando, niveles jerárquicos y funciones establecidas, análisis de la continuidad de los procesos y procedimientos, su relación con las funciones, determinar la duplicidad, omisión y normatividad de las facultades y de las relaciones.

1.2.3 Rediseño organizacional

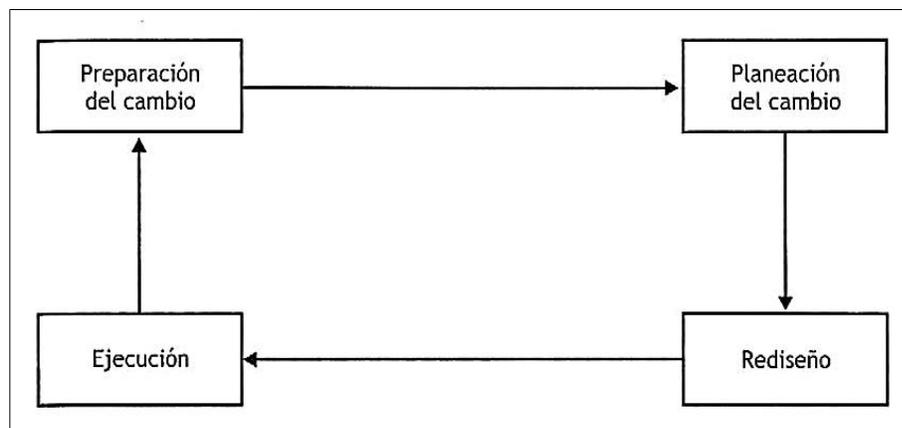
“Implica modificar las responsabilidades y las tareas específicas de los puestos. Siempre que se modifica uno de ellos, sea en razón de nueva tecnología o del rediseño de la organización, el diseño del puesto también cambia.” (5:398)

Se refiere a la modificación del diseño organizacional tomando en cuenta la actualización de la filosofía y la estructura organizacional actual de una empresa, debido a cambios tecnológicos, mayor efectividad, eficiencia y rentabilidad, con el objetivo de mantener un estatus actualizado y vigente de la actividad comercial de la entidad. La necesidad de introducir nuevas formas de trabajo surge como reacción a esos cambios específicos e implica la creación de un ambiente laboral diferente al acostumbrado por los colaboradores, los cuales han de adaptarse fácilmente a una línea de pensamiento distinta sin caer en la incertidumbre laboral. El principal propósito del rediseño organizacional es lograr más con menos recursos por lo que se vuelve prioritario para las empresas, con ello enfrentar los desafíos de un mundo de negocios en constante evolución, que le permita competir e innovar en el entorno económico que es cada vez más globalizado y complejo.

También se le denomina reingeniería tal y como lo establece el autor Joaquín Rodríguez Valencia que lo conceptualiza como: “La reingeniería tiene que ver con modificaciones en la manera de trabajar. Es el rediseño de los procesos (logística, distribución y manufactura, por ejemplo) de una organización con el propósito de reducir costos, elevar la calidad, incrementar la rapidez y favorecer la competitividad.” (12:89)

El mayor aporte de la reingeniería o rediseño es que reduce costos, incrementa la calidad de los productos o servicios, mejora la rapidez en los procesos y favorece la competitividad de las empresas al rediseñar los procesos cruciales para la satisfacción del cliente. El proceso de reingeniería se compone de cuatro elementos:

Gráfica 2
Proceso de reingeniería



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

1.2.3.1 Fase de preparación del cambio

“Es aquella durante la cual una organización genera una visión estratégica en busca del dominio y de la competitividad renovada en el mercado y determina cómo se pueden modificar sus procesos para alcanzar objetivos estratégicos.”
(12:91)

Se determina el plan a seguir para llevar a cabo la reingeniería, en el cual se incluyen estrategias sobre la rapidez y precisión del servicio a los clientes, la calidad, la facultad delegada a los colaboradores, también se incluye la sensibilización al personal sobre el cambio para que no reaccionen negativamente, se establecen las bases para las futuras actividades de la empresa, requiere del entendimiento y concientización de la alta administración

sobre la necesidad del cambio, así como de la preparación de los empleados al comunicarles su rol en dicho proceso, su finalidad es reunir, organizar y estimular a las personas que efectuarán la reingeniería.

1.2.3.2 Fase de planeación del cambio

“Consiste en operar bajo el supuesto de que las organizaciones necesitan planear su futuro a causa de las constantes variaciones del mercado. 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.” (12:91)

Es la fase donde se proyecta el futuro de la empresa con base a las necesidades, expectativas de los clientes, cambios económicos y las estrategias de los competidores, es el proceso en el cual el nivel administrativo desarrolla la visión que desea alcanzar en el futuro y crea las acciones necesarias para ser competitiva. En la fase de planeación del cambio, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos: formulación de la nueva misión, visión y valores acorde a los cambios que se efectuarán, establecer la forma en que la empresa se guiará hacia el futuro al determinar las actividades que se ejecutarán en cada unidad administrativa en apoyo al plan estratégico general de la organización, identificar las competencias esenciales existentes aplicando una revisión detallada de la estructura organizacional y con ello ubicar los posibles cambios a efectuar.

1.2.3.3 Fase de rediseño

“Es aquella etapa del proceso en que se analiza, diseña, se planea y organizan los cambios necesarios en la estructura procedimental con el propósito de lograr un mejor funcionamiento de la empresa.” (12:92)

Fase en la cual se detalla, planifica, constituye y reinventa el proceso de rediseño con la finalidad de perfilarlo para un desempeño óptimo y con ello enfrentar nuevos desafíos y eliminar las holguras de tiempo en las actividades. En esta fase se efectúa el rediseño de los procesos y se definen los requerimientos de personal y otros recursos, así también las modificaciones en la estructura para establecer un modelo idóneo para mejorar su funcionamiento, los procesos se desarrollan para el cumplimiento de los nuevos objetivos y estrategias de la empresa, corregir las disfunciones verificadas e incorporar las mejoras necesarias.

1.2.3.4 Fase de ejecución

“Es aquella etapa en la que se pone en marcha el rediseño de los procesos. Como ya se indicó, el rediseño de procesos busca la manera más eficiente de desempeñar una tarea grande. Se le otorga prioridad a descubrir los pasos que se desperdician, por ejemplo, las personas que envían documentos entre si para generar información, u obtener alguna aprobación.” (12:92)

La última fase de la reingeniería es la de ejecución en donde se lleva a cabo e implementa el rediseño para cumplir la visión estratégica establecida. El éxito de su implementación se relaciona con las actitudes de los niveles altos y responsables, la situación estructural de la empresa y la predisposición de los colaboradores para comprometerse con los cambios y brindar el apoyo necesario para obtener los resultados deseados en el nuevo modelo de gestión. En esta fase también se incluye el traslado de la información al personal sobre los cambios que se realizarán, su ejecución, el seguimiento, control y evaluación de los resultados a través del logro de los objetivos establecidos en el rediseño.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES DE COMPRAS, NÓMINA Y SEGURIDAD DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

A continuación se describe la situación actual de las Unidades de Compras, Nómina y Seguridad del hotel categoría cinco estrellas de la Ciudad de Guatemala, a través de un diagnóstico administrativo que incluye la metodología, antecedentes y los análisis estructural, funcional, procedimental, facultades, relaciones y organizacional o administrativo.

2.1 Metodología

Para recabar la información que sirve de base para establecer la situación actual de la unidad de análisis, se utilizó el método científico en sus tres fases y el método deductivo.

La fase indagadora se aplicó durante la recolección de datos, a través de visitas preliminares en las instalaciones de la empresa para recabar información, mediante un censo aplicado a los colaboradores como fuente primaria, que conforman la unidad de análisis, distribuidos en diecisiete puestos de trabajo, dos del nivel administrativo y quince del nivel operativo. Y como fuente secundaria se consultó bibliografía relacionada al tema de investigación.

La fase demostrativa se empleó durante el análisis e interpretación de los datos obtenidos en el trabajo de campo, al comparar las hipótesis planteadas con la realidad de la empresa para aceptarlas o rechazarlas, con la finalidad de proponer alternativas de solución.

La fase expositiva se aplica al realizar el informe final, en el cual se presentan los resultados obtenidos que incluye el diagnóstico administrativo y sus diferentes

análisis para establecer la problemática que enfrenta actualmente la empresa y proponer una solución viable.

El método deductivo mediante el análisis de resultados de lo general a lo específico, lo que proporciona elementos para la comprobación de hipótesis y alcanzar los objetivos planteados.

Como técnica utilizada en la investigación, se realizó el censo, se tomó en cuenta a todos los colaboradores que conforman las unidades objeto de análisis, distribuidos en diecisiete puestos de trabajo para un total de 41 colaboradores:

Unidades	Puestos		Total de puestos	Cantidad de colaboradores
	Administrativos	Operativos		
Compras	1	10	11	16
Nómina		1	1	1
Seguridad	1	4	5	24
Total	2	15	17	41

Dos puestos administrativos, gerente de compras y jefe de prevención y seguridad; quince operativos, conformados de la siguiente forma: en la Unidad de Compras diez puestos con quince colaboradores: asistente de compras, comprador, comprador junior, encargado de compras de mercado, piloto de compras, encargado de bodega, auxiliar de bodega, receptor de mercadería, encargado de bodega mantenimiento y auxiliar de bodega mantenimiento; cuatro puestos de la Unidad de Seguridad con 23 personas: supervisor de prevención y seguridad, supervisor de monitoreo, oficial de prevención y seguridad y técnico operador de monitoreo; y un colaborador en nómina en el puesto de encargado de nómina.

Durante las visitas realizadas se utilizó la técnica de observación directa para conocer la manera en la que se llevan a cabo las distintas actividades en las unidades de la empresa.

Los instrumentos utilizados fueron: el cuestionario, conformada por 35 preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, referentes a las fases de planeación y organización, la cual permitió obtener información de la situación actual de la empresa. Este instrumento fue dirigido tanto al personal administrativo como al operativo, con la finalidad de obtener información detallada de la unidad de análisis.

También se utilizaron: la guía de observación directa para verificar la información obtenida en las entrevistas al apreciar directamente el comportamiento de los colaboradores en cada unidad de análisis; y las fichas bibliográficas como instrumento para aplicar la técnica de investigación bibliográfica.

2.2 Antecedentes del hotel

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

Con una nueva administración en el año 2013 y con el crecimiento de la empresa se inicia con la reestructuración, las áreas se separan por unidad o departamento entre ellas están: compras, nómina y seguridad, se contrató personal con experiencia en cada unidad y designaron las atribuciones.

- **Marco jurídico**

El hotel está constituido legalmente, inscrito en el Registro Mercantil de Guatemala como una entidad con fines de lucro bajo la forma mercantil de sociedad anónima, así también en el Instituto Guatemalteco de Turismo – INGUAT– como una institución que fomenta el turismo, registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT– y cuenta con todos los documentos legales que acreditan su funcionamiento. Por lo que cuenta con la siguiente papelería:

- ✓ Representación legal autorizada de la sociedad.
- ✓ Patente de comercio, el cual detalla el giro del negocio y describe las actividades comerciales.
- ✓ Licencia de turismo extendida por el Inguat, en el que consta que fomenta el turismo y que sus tarifas son reguladas.
- ✓ El registro unificado tributario que detalla los datos tanto del hotel como del representante legal y el Número de Identificación Tributaria.

- **Servicios que ofrece**

La empresa divide sus servicios en cuatro áreas, las cuales son:

- ✓ Centro empresarial (torres de oficinas)
- ✓ Centro comercial
- ✓ Centro de entretenimiento
- ✓ Hotelería (alojamiento y servicio de banquetes)

El hotel forma parte de un complejo arquitectónico que abarca un área de 18,000 metros cuadrados y se desglosa en 5 grandes partes.

- a) El hotel con un total de 205 habitaciones y suites.
- b) El centro de convenciones que cuenta con salón para exposiciones los cuales son considerados los más grandes de Centroamérica y cinco

elegantes salones para reuniones equipados con lo último en tecnología audiovisual y la mejor calidad en servicio.

- c) El centro comercial conformado por tiendas divididas en: mundo de niños, deporte, hogar, moda, electrónica y área de restaurantes.
- d) El centro empresarial está formado por dos torres de 19 niveles cada una.
- e) El centro de entretenimiento cuenta con líneas de boliche, juegos electrónicos y salas de cine.

2.2.1 Filosofía organizacional

Se constata que la empresa cuenta con filosofía organizacional formalmente establecida, la cual fue proporcionada por la gerente de recursos humanos.

Se toma en cuenta la misión, visión y valores de forma general, copiados de la página web del hotel y se describen a continuación:

a) Misión

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

Se establece que no está formulada correctamente porque no se menciona quiénes son y los servicios que ofrece, por lo que carece de identidad al no distinguirse de las demás empresas que se dedican al mismo giro del negocio. Los colaboradores del hotel indican conocer la misión, sin embargo al solicitar que la describieran, se verifica que desconocen la declaración exacta de la misma porque difieren en lo establecido y descrito en la página web del hotel, a pesar de saber a qué se dedica la empresa, así también explican que en la inducción que proporciona recursos humanos se les comparte la filosofía organizacional y tienen acceso a la página web, dicha información se confirma con el personal administrativo quienes indican que por falta de tiempo y coordinación no se ha dado seguimiento ni se transmite periódicamente, sin

embargo también mencionan que en el área de recursos humanos se ubica el rótulo de la misión, por lo que también es por falta de interés del personal.

Durante las visitas realizadas al hotel se verifica que la misión se encuentra visible en el área de recursos humanos para que los colaboradores puedan recordarla además de visualizarla en la página web del hotel.

- **Visión**

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

La visión el cual presenta la visualización que el hotel desea alcanzar en un futuro, se tiene que actualizar para que concuerde con lo que desean lograr según sus objetivos siendo viable y acorde a las metas. En cuanto al conocimiento que tienen los colaboradores de la existencia de la visión del hotel al igual que con la misión explican que en la inducción que proporciona la unidad de recursos humanos se comparte dicha información y tienen acceso a la página web. El desconocimiento de la visión se debe a que no se da seguimiento ni se transmite periódicamente por falta de tiempo, coordinación y poco interés de los colaboradores, lo cual lo confirma el personal administrativo.

En las visitas realizadas al hotel también se constata que la visión además de visualizarla en la página web, se encuentra visible en el área de recursos humanos a través de un rótulo, para que los colaboradores puedan recordarla.

- **Valores**

En el hotel se identifican cinco valores que se describen a continuación, los cuales se encuentran en su página web:

✓ **“Integridad:** soy congruente con lo que digo y hago.

- ✓ **Compromiso:** me exijo a mí mismo, doy todo de mí para alcanzar el objetivo propuesto.
- ✓ **Respeto:** doy a los demás lo que en principio nace conmigo mismo.
- ✓ **Responsabilidad:** asumo conscientemente las consecuencias de las decisiones y acciones que haga o deje de hacer.
- ✓ **Actitud de servicio:** tengo la convicción genuina de que es un honor servir.”

La importancia de los valores radica en que, al ser guías de conducta del personal en el hotel se tienen que establecer las más importantes acordes a los objetivos y la misión, por ello se deben modificar y actualizar. Al preguntarles a los colaboradores si conocen y aplican los valores coincidieron en que los conocen y los aplican, porque se les dan a conocer en las inducciones y capacitaciones que realiza recursos humanos.

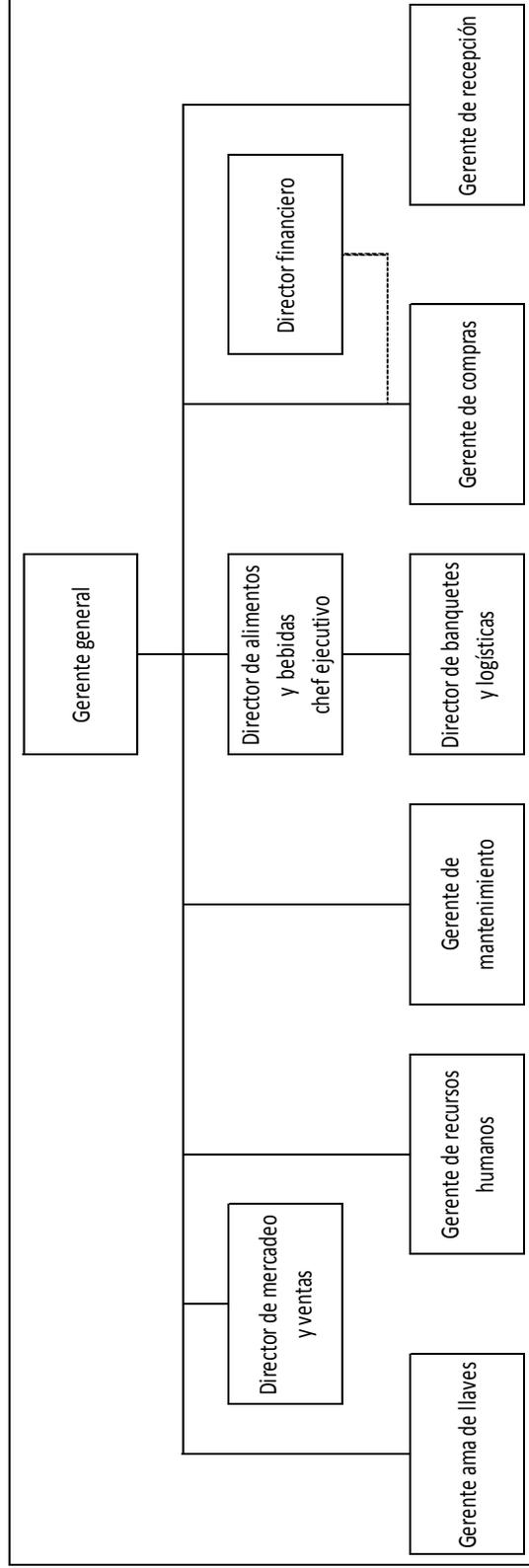
Los entrevistados coincidieron únicamente en tres de los valores que el hotel ha establecido siendo estos: respeto, responsabilidad y actitud de servicio, esto evidencia que no se conoce a totalidad debido a que al igual que la misión y visión no se da seguimiento ni se transmiten periódicamente por falta de tiempo y coordinación lo cual lo confirma el personal administrativo.

Sin embargo durante las visitas realizadas al hotel se observa que en el área de recursos humanos y en los pasillos del comedor de empleados se visualizan los valores, los cuales son de acceso para todo el personal, lo que demuestra falta de interés de los colaboradores por conocer los valores establecidos formalmente en la empresa.

2.2.2 Organigrama general

Actualmente el hotel cuenta formalmente con un organigrama general donde figuran las distintas áreas y los respectivos gerentes, el cual se pudo observar en el área de entrada del personal, el mismo se presenta a continuación:

Gráfica 3
Organigrama general actual
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,017



Fuente: Hotel categoría cinco estrellas. Julio 2,018.

Según la unidad de análisis el organigrama es general y es el único que está formalmente establecido, sin embargo no cumple con los requisitos porque lo que representan son puestos de trabajo, lo que afecta en la gestión del hotel porque confunde a los colaboradores al no tener clara las líneas de autoridad y comunicación, al no poder visualizar correctamente las unidades administrativas, además no están incluidas todas las unidades creadas actualmente, las cuales son objeto de análisis.

En el organigrama general se determina que existe centralización en la toma de decisiones porque las unidades funcionales dependen de la gerencia general lo que repercute en la agilidad de la toma de decisiones y la comunicación puede ser lenta. Para efectos de la investigación a continuación se describen las unidades administrativas objeto de análisis:

2.2.3 UNIDAD DE COMPRAS

Debido a la magnitud del hotel es necesario establecer lineamientos técnicos en cada unidad administrativa por ello seguidamente se describen los antecedentes y filosofía organizacional de la Unidad de Compras con base a la información recabada en el trabajo de campo:

2.2.3.1 Antecedentes de la unidad

En la Unidad de Compras inicialmente la adquisición de productos y materiales lo realizaban en otra corporación que también pertenecía al dueño inicial del hotel porque contaban con un departamento de compras ya establecido, con experiencia y con una lista de proveedores lo que facilitaba las adquisiciones, lo único que se compraba desde el hotel eran los productos para los alimentos y bebidas, para cualquier repuesto, material o suministros únicamente se realizaba el pedido a la corporación y ellos se encargaban del procedimiento de adquisición y lo enviaban al hotel, cada cierto periodo de tiempo se hacía un reporte de lo comprado en la corporación y se facturaba entre compañías, sin embargo dicho procedimiento se hacía engorroso porque surgían compras de emergencia, por ello se decidió crear la Unidad de Compras en el hotel desde el año 2006 para regularizar y controlar las adquisiciones que se efectuaban y se contrata a la gerente de compras quien sigue en funciones actualmente.

i Filosofía organizacional

En la investigación se recabó información sobre este aspecto, donde se determina que la Unidad de Compras no cuenta con filosofía organizacional formalmente establecida, sin embargo los colaboradores conocen para qué fue creada la unidad, con base a ello se define la misión, visión y valores.

a) Misión

Realizar las adquisiciones necesarias de bienes y servicios en el momento debido, con la calidad y cantidad solicitada a un precio adecuado.

Al analizar la misión de la Unidad de Compras se determina que no está formulada correctamente porque no se menciona quiénes son y para quiénes va dirigido el servicio que presta la unidad, por lo tanto carece de identidad y genera falta de compromiso de los colaboradores al no ser compartida para que se sientan compenetrados.

• Visión

Satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a los requerimientos de materiales y servicios, evitando costos innecesarios.

Se determina que la visión de la Unidad de Compras no se encuentra definida correctamente, debido a que no ofrece un panorama de a dónde quiere llegar en el futuro, es decir el resultado que desea alcanzar, por lo tanto carece de visualización y genera falta de estímulo a los colaboradores al no ser compartida para que se sientan identificados.

• Valores

Según información obtenida de los entrevistados de la Unidad de Compras, actualmente los valores que identifican y aplican son los siguientes: integridad,

respeto, responsabilidad, actitud de servicio, honestidad, solidaridad y cortesía, aunque mencionan que no están establecidos formalmente, lo que provoca conflictos entre el personal al no tener una guía de conducta laboral en función de su desempeño en la unidad, además el contar con siete valores tiende a confundir y a no identificar a la unidad con sus colaboradores.

2.2.3.2 Diagnóstico administrativo organizacional

Seguidamente se presentan los resultados de los cinco análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones que conforman el diagnóstico administrativo organizacional los cuales proporcionan datos para proponer soluciones viables para resolver las deficiencias detectadas en las unidades investigadas.

i Análisis estructural

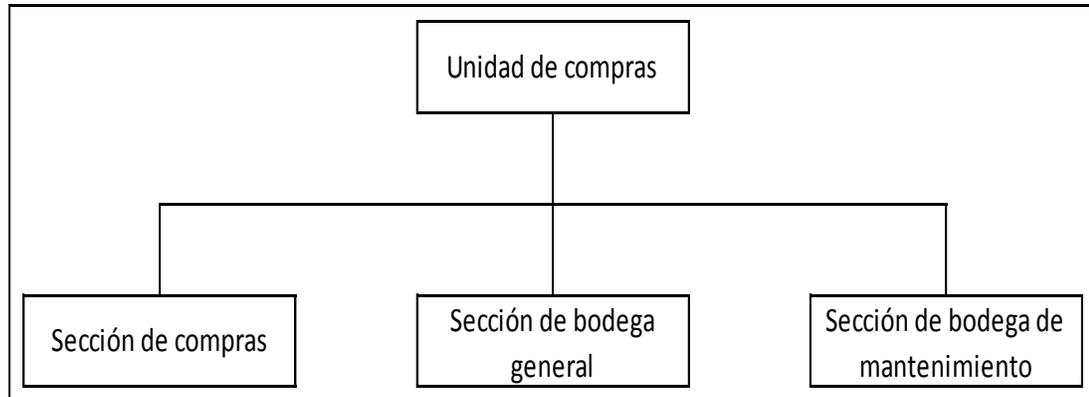
En este análisis se identifica la estructura organizacional, departamentalización, división del trabajo, niveles jerárquicos, tipo de autoridad y coordinación de la unidad investigada, lo que permite conocer a detalle su funcionamiento actual.

Se verifica que la Unidad de Compras no cuenta con organigrama específico y nominal formalmente establecido, por lo tanto se elaboran según la información obtenida en las visitas.

a) Organigrama específico

A continuación se presenta el organigrama específico actual de la Unidad de Compras:

Gráfica 4
Organigrama específico actual
Unidad de Compras
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,017



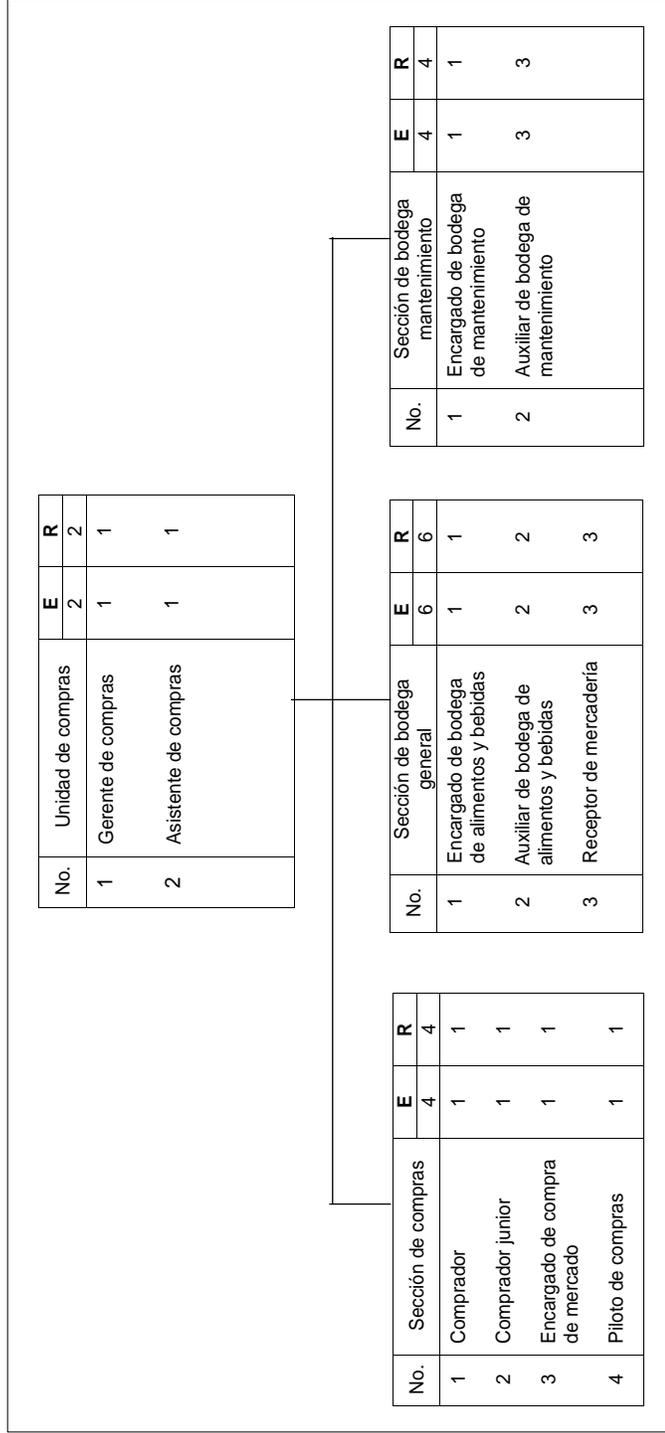
Fuente: elaboración propia. Julio 2,018.

El organigrama específico de la Unidad de Compras no está formalmente establecido, lo que ocasiona que no se reconozcan y por ende no se respeten las líneas de autoridad y responsabilidad existente. También es importante señalar que si bien es cierto que el organigrama presenta la separación del área administrativa y operativa, esta no se cumple, debido a que el personal operativo recibe órdenes del director de alimentos y bebidas y de otras áreas en el caso de la sección de bodega de mantenimiento por lo tanto el personal operativo no tiene claro los niveles jerárquicos.

b) Organigrama nominal

Así también se establece que la unidad investigada no cuenta con organigrama nominal formalmente establecido, que refleje los puestos y el número de plazas existentes o necesarias, por lo que se elabora con base a la información obtenida en las visitas.

Gráfica 5
Organigrama nominal actual
Unidad de Compras
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,017



E = Existentes
R = Requeridos

Fuente: elaboración propia. Julio 2,018.

Se evidencia que las secciones que tienen identificadas no ameritan ser secciones por la cantidad reducida de puestos que mantienen. En las entrevistas los colaboradores del área operativa indican que de manera general la Unidad de Compras cuenta con personal suficiente para solventar las necesidades y atribuciones que les son asignadas, sin embargo en época alta es decir en fechas festivas en el país o de mucha demanda de actividades como graduaciones, bodas, convivios, entre otros, se hace necesaria el apoyo de personal, por el aumento de compras de suministros para dichos eventos, así como para las bodegas de alimentos y bebidas para mantener la rotación de los productos y no atrasar la entrega de los requerimientos. Dicha información fue confirmada por la gerente de compras al indicar que en ciertas fechas del año se aumenta la carga de trabajo, por ello en ocasiones contratan personal temporal.

- **Estructura organizacional**

En cuanto a la estructura organizacional de la unidad analizada, actualmente no cuenta con un organigrama formalmente establecido lo que se constata en las visitas, únicamente proporcionan documentos preliminares los cuales no han sido autorizados. Al establecer la estructura organizacional de manera idónea en la unidad permitirá identificar las líneas de mando y con ello evitar las múltiples jefaturas.

- **Departamentalización**

El tipo de departamentalización que se aplica en la Unidad de Compras es la funcional, porque reúne las actividades correspondientes a las llamadas áreas funcionales de la empresa, es decir la gerente de compras supervisa a las compradoras y a los encargados de las bodegas quienes realizan las adquisiciones necesarias para mantener la disponibilidad de materiales y evitar el desabastecimiento, así como la rotación correcta para no desechar productos por fechas de caducidad.

Asimismo es importante mencionar que la unidad objeto de análisis no tiene establecido formalmente el tipo de departamentalización.

- **División del trabajo**

Se establece que existe segmentación de las actividades, en el cual tanto la unidad como los colaboradores se especializan en tareas específicas según su nivel jerárquico para aumentar la eficiencia y productividad al simplificar y limitar las tareas. Sin embargo en ocasiones los colaboradores apoyan, en épocas altas, a otras unidades en distintas actividades que no corresponden a su puesto de trabajo, lo cual ocasiona que no le dediquen tiempo suficiente a realizar las labores establecidas en sus puestos, lo que aumenta la carga laboral y provoca descontento de los colaboradores.

- **Niveles jerárquicos**

En el hotel existen tres niveles jerárquicos, nivel estratégico conformado por el gerente general; nivel táctico integrado por los gerentes y directores; y nivel técnico compuesto por el personal operativo de cada una de las unidades.

Lo anterior se visualiza en el organigrama general, sin embargo éstas no se cumplen, en el caso de la Unidad de Compras el encargado de bodega de alimentos y bebidas comenta que también recibe instrucciones directamente del chef ejecutivo quien es el director de alimentos y bebidas, lo cual confunde en cuanto a las especificaciones de las actividades a realizar porque no corresponde a su jefe inmediato según el descriptor de su puesto, el mismo comentario se recibió del encargado de bodega de mantenimiento quien también recibe instrucciones de los jefes de otras áreas.

- **Tipo de autoridad**

En cuanto al tipo de autoridad aplicado en la unidad investigada, prevalece el de línea porque refleja las relaciones superior-subordinado, es decir desciende del nivel estratégico al táctico y éste a su vez al técnico u operativo. El gerente general delega la autoridad y responsabilidad a los directores y gerentes de las unidades, los cuales facultan a los encargados de área la realización de las funciones, quienes delegan al personal operativo el cumplimiento de las atribuciones asignadas.

- **Coordinación**

Actualmente la coordinación se realiza formalmente a través de reuniones semanales entre los directores y gerentes de unidades para abordar temas concernientes al funcionamiento del hotel, para posteriormente asignar las tareas a los operativos, que depende de la urgencia, se coordina de forma verbal por vía telefónica y escrita a través de correos electrónicos, lo que hace más efectiva la coordinación de las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es importante mencionar que las líneas de comunicación entre los puestos no están claramente definidas ni se respetan, tal es el caso de los encargados de bodega que reciben instrucciones directamente de otras áreas sin que se respete la jerarquía establecida.

ii Análisis funcional

El personal administrativo indica conocer las funciones de la unidad las cuales fueron informadas durante el proceso de inducción establecido al ingresar a la empresa así como por el jefe inmediato, de manera verbal, sin embargo éstas no han sido compartidas por escrito con todo el personal operativo.

Dicha información se corrobora con los colaboradores del área operativa quienes indican conocer las funciones de la unidad, aunque en los comentarios mencionan que no se los han trasladado por escrito, únicamente de forma verbal, también se verifica que la información no se conoce correctamente porque al solicitarles describirlas proporcionaron versiones variadas.

a) Funciones de la unidad administrativa

A continuación se describen las funciones de la Unidad de Compras con base a la información obtenida en las entrevistas realizadas:

- Gestionar la adquisición de productos y servicios, controlar e investigar que la calidad de los materiales sea la requerida.
- Mantener existencias de los productos en niveles adecuados en las bodegas.
- Velar por el correcto cumplimiento de los sistemas y procedimientos establecidos para la compra de productos, materiales y servicios.
- Atender los requerimientos de productos y materiales para proporcionarlos justo a tiempo a las diferentes áreas del hotel.
- Efectuar las compras en el menor tiempo posible, procurar los mejores precios, compatible con la calidad de los productos y el servicio requerido.
- Mantener constante información sobre proveedores nuevos y sustitutos.
- Anticipar alteraciones en precios, por diferencias en las cotizaciones monetarias, inflación o escases.
- Generar procedimientos rigurosos para inspeccionar los mínimos y máximos para prevenir la acumulación de inventario y evitar pérdidas por inutilidad o exceso de productos sin uso.

Al analizar las funciones de la unidad se determina que describen lo que se realiza para una correcta gestión de compras y de esa manera generar un incremento de los beneficios y rentabilidad de la empresa además condiciona la

calidad de los servicios que se prestan en el hotel al adquirir productos adecuados para lo requerido, sin embargo las funciones no están formalmente establecidas, ni se han divulgado al personal operativo, lo que ocasiona duplicidad de funciones en la unidad investigada.

b) Atribuciones del puesto clave

Seguidamente se describen las atribuciones del puesto clave de la unidad investigada con base a los descriptores obtenidos en la visita preliminar:

- ✓ **Título del puesto: Asistente de compras**
- Gestionar requisiciones de productos, equipos, insumos y servicios locales y extranjeros según requerimientos.
- Asignar compras de acuerdo a solicitudes para posterior autorización, según ingresos de compradores.
- Negociar adquisiciones con proveedores locales y extranjeros según prioridades y programación, así como condiciones de pago.
- Dar seguimiento a órdenes de compra de todo el departamento, así como anticipos de proveedores y niveles de máximos y mínimos en bodega conforme a programaciones.
- Gestionar trámites de proyectos según consideraciones mínimas y planes correspondientes, así como nivel de autoridad.
- Coordinar entrega de productos conforme a requisiciones internas.
- Elaborar reportes específicos a requisición de la gerencia del departamento.
- Dar seguimiento a documentación, ingreso de nuevos proveedores y alimentación de datos al sistema.
- Atender todo requerimiento inherente a su cargo asignado por su jefe inmediato.

Las atribuciones descritas de la asistente de compras indica claramente las responsabilidades que posee en ese puesto, lo cual se corrobora con los

comentarios en la entrevista aplicada a la asistente al detallar las actividades que realiza día a día en dicho puesto, sin embargo no se establece una separación por escala de importancia de las atribuciones, es decir las principales, secundarias y ocasionales. Cabe resaltar que para que se cumplan las atribuciones es necesario que los colaboradores las tengan de forma escrita.

iii Análisis procedimental

Según las indagaciones con el personal administrativo informan que no cuentan con la descripción de procedimientos por escrito, así también el personal del área operativa indica que las actividades que se realizan en los puestos de trabajo se efectúan por costumbre, cada uno lo hace a su manera y no tienen claro a quien le corresponde realizar determinada actividad, lo que ha ocasionado desorden en las actividades que se realizan, aumento de fallas u omisiones y no permite comprender el desarrollo de las actividades de rutina con una secuencia lógica.

a) Procedimiento general

La descripción del procedimiento general de la Unidad de Compras se obtuvo de la versión preliminar proporcionado por la gerente de dicha unidad:

✓ Descripción del procedimiento de compras de suministros:

Responsable	Paso	Actividades	Documento
Técnicos del Área	1	<u>Solicitud de cotización</u> : de productos o servicios.	Formulario pre impreso "Solicitud de Cotización"
Compras / Técnico del Área	2	<u>Investigación de mercado</u> : investiga en el mercado proveedores que ofrecen específicamente lo requerido. Precios, calidad, garantía y asesoría técnica. Se realizan comparativos de precios de los cuales el Gerente o Jefe del Área firmará a manera de aprobación y Vo. Bo.	
Gerente de Compras	3	<u>Cotización</u> : determina la conveniencia crediticia, precios, respaldo financiero y conveniencias de pago, autorizando la cotización aprobada.	
Compras		<u>Cuando la compra sea con un proveedor nuevo,</u>	Formato

		<u>es obligatorio solicitarle expediente, con el fin de tener mayor información general y fiscal.</u>	Proveedor Nuevo
Gerente o Jefe del Área	4	<u>Requisición:</u> se llena de forma manual el formato "Compra Requerida" con las firmas de las persona que solicita detallando características del artículo o insumo solicitado.	Emisión pre impresa "Compra Requerida"
Almacén	5	<u>Ingreso a sistema:</u> en el almacén realizan el ingreso al sistema de todos los requerimientos solicitados por las diversas áreas del hotel.	
Almacén	6	<u>Archivo soportes:</u> la persona encargada del ingreso de pedidos al sistema debe llevar un control y archivo de dichos pedidos soportados con tres cotizaciones como mínimo, comparativo de precios con el Vo. Bo. del área que requiere el producto.	
Gerente de compras	7	<u>Compras de emergencia:</u> cuando la situación lo amerita, el gerente del área completará el formulario de "compra de emergencia". Continúa en el paso tres.	Formulario de "Compra de Emergencia"
	8	<u>Proveedor Homologado:</u> si el servicio o producto fuera proporcionado por un proveedor homologado, se llena el formulario correspondiente sino tuviera registro abierto. Continúa en el paso tres.	Formulario de "Proveedor Único"
Departamento de Compras	9	<u>Orden de Compra:</u> ingresa los precios de la cotización seleccionada y nombre del proveedor.	
Gerente de Compras	10	Autoriza con firma electrónica en el sistema la orden de compra.	Autorización digital de la "Orden de Compra".
Departamento de Compras	11	Imprime, copia y graba digitalmente (o imprime) la orden de compra.	
	12	Envía por correo electrónico la Orden de Compra aprobada al proveedor y coordina la entrega de productos: Fecha y hora de entrega.	Orden de Compra
	13	Informa al área de la fecha y hora en que se ofreció la entrega de los artículos o servicios.	
Proveedor	14	Entrega el o los productos o servicios en recepción de mercadería.	
Depto. que solicita la compra	15	Revisa, recibe mercadería contra orden de compra.	Factura contable del proveedor y Orden de Compra
Proveedor	16	Presenta en Recepción de Mercadería la factura contable y adjunta la Orden de Compra.	Factura contable del proveedor y Orden de Compra.
Recepción de Mercadería	17	Revisar que la fecha, nombre y dirección de la factura sean correctos. Emite contraseña de pago a proveedor para el plazo fijado.	Contraseña de pago o "Contra Recibo" numerado.
	18	Captura las facturas en el sistema que recibió.	Ingreso digital de

			recepción de mercadería al sistema.
	19	Revisa las facturas recibidas: fecha, número de identificación tributaria, nombre de la compañía, monto, firma del receptor.	Factura contable del proveedor, orden de compra, cotizaciones, tabla de comparación de cotizaciones, otros documentos de apoyo.
Cuentas por Pagar	20	Revisa la papelería y emite cheque de pago	Factura contable del proveedor, orden de compra, cotizaciones, tabla de comparación de cotizaciones, otros documentos de apoyo.
	21	Paga a proveedores	Cheque de Pago
Técnico de Área / Gerente de Compras	22	Evaluar los pasos pendientes, confirmar detalles en relación a productos, verificar los procesos de requisición, compras y entrega de productos y/o realización de mejoras y mantenimiento en diversas áreas del hotel, entre otras actividades.	Documentos varios (cotizaciones, requisiciones, órdenes de compra, entre otros)
Fin del procedimiento			

Al analizar el procedimiento de compras de suministros se determina que no sigue una secuencia lógica de los pasos, porque debería iniciar con el llenado del formato de compra requerida por los gerentes de las áreas, desde el sistema que utilizan, esto ocasiona desorden en las actividades que se realizan y aumento de fallas u omisiones, además de no identificar claramente los puestos responsables de cada actividad.

iv Análisis de facultades

Se corrobora que en la Unidad de Compras ciertos puestos claves están facultados para tomar decisiones, al indicar que por el puesto que ocupan reaccionan de inmediato para no atrasar las actividades diarias, por lo que no se centraliza en los puestos administrativos. Dicha información lo confirma la

gerente de la unidad, comenta que atiende diversas reuniones o en el periodo de vacaciones, las actividades no se detienen, por ello se faculta a puestos claves para la toma de decisiones y toman en cuenta el conocimiento, experiencia y el tiempo de laborar en la empresa, aunque toda situación se informa al jefe inmediato.

a) Facultades principales del puesto clave

Según la información obtenida en las entrevistas, se describen las facultades principales del puesto clave de la unidad investigada:

- ✓ **Título del puesto: Asistente de compras**
- Asignar los pedidos o cotizaciones al personal de compras.
- Autorizar órdenes de compra que cumplan con los requisitos establecidos en las políticas internas.
- Autorizar cambio de ruta de piloto de compras.
- Determinar una compra de urgencia a efectuarse con fondos de caja chica.

En el puesto descrito se evidencia que posee facultades debido a la experiencia y conocimiento que tiene, sobre todo para las autorizaciones de compras que se realizan para no atrasar las adquisiciones, siendo esta una de las actividades más importantes que se efectúan en la Unidad de Compras. Sin embargo no se encuentran por escrito, por lo tanto afecta en que los demás colaboradores no respeten la facultad delegada.

v Análisis de relaciones

Al indagar con los colaboradores si las actividades que realizan tienen relación con otras unidades para el logro de los objetivos de la unidad, comentan si mantener relación con todas las áreas del hotel. En el caso de la Unidad de Compras se tiene relación con la mayoría de las áreas al tener como objetivo

realizar las adquisiciones necesarias según los requerimientos y especificaciones, para satisfacer las necesidades de los clientes.

En cuanto al trabajo en equipo lo califican como bueno, opinan que hay armonía entre los compañeros, tratan de cumplir con lo que requiere la unidad, trabajan coordinados en el área, se apoyan cuando existe carga de trabajo y sobre todo velan por el buen trato hacia los clientes tanto internos como externos, siendo un aspecto importante porque crea un ambiente agradable y permite terminar a tiempo y cumplir con el objetivo deseado.

También se pudo observar que los gerentes o jefes necesitan el apoyo para tareas extraordinarias que se presentan, por lo que en ocasiones solicitan al personal operativo colaborar con otras actividades y estos responden de manera positiva.

a) Tipos de comunicación

Se estableció que la comunicación en la unidad se efectúa de manera formal según el tipo de información que se traslade puede ser verbal o escrita, lo que se confirma con el personal administrativo quienes indican que se utilizan ambos medios, depende del tipo de información que se traslada a los subordinados o al gerente general.

b) Medios de comunicación

En cuanto a los medios de comunicación utilizados para trasladar las instrucciones o notificaciones en la unidad comentan que recurren al correo electrónico para el envío de cartas y memos cuando son instrucciones precisas para realizar una actividad o al convocar a reuniones, también mencionan que utilizan la vía telefónica para hacer más rápida la comunicación. Entre los gerentes y directores de las unidades se hace uso de las redes sociales para facilitar la comunicación haciéndola más efectiva y rápida.

2.2.4 UNIDAD DE NÓMINA

Se describen seguidamente los antecedentes y filosofía organizacional de la Unidad de Nómina:

2.2.4.1 Antecedentes de la unidad

Inicialmente el pago de nómina y las prestaciones a los colaboradores, se realizaba desde la misma corporación mencionada anteriormente quienes operaban la contabilidad del hotel, únicamente se llevaba el control del marcaje del reloj de asistencia y al final de cada mes se enviaba el listado a la corporación y ellos elaboraban los pagos al personal y posteriormente los enviaban al hotel para el respectivo pago, en el año 2015 se decide llevar toda la contabilidad en el hotel y debido al aumento de personal se hizo necesaria crear una dirección de finanzas a la cual pertenece nóminas para controlar los pagos y mantenerlos al día. También es importante mencionar que la Unidad de Nómina no amerita ser unidad porque solo cuenta con una persona que ocupa el puesto de encargado de nómina, actualmente modificado a coordinador de compensaciones y es quien da seguimiento de lo concerniente al pago oportuno de salarios y prestaciones a los colaboradores.

i Filosofía organizacional

En cuanto al análisis de la misión, visión y valores de Nómina tal y como se expuso anteriormente al no ser una unidad administrativa, debido a que únicamente cuenta con un colaborador, además de carecer de formalidades para ser una unidad administrativa, por lo que actualmente no posee una filosofía organizacional.

2.2.4.2 Diagnóstico administrativo organizacional

Se detallan a continuación los resultados de los cinco análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones que conforman el diagnóstico administrativo organizacional:

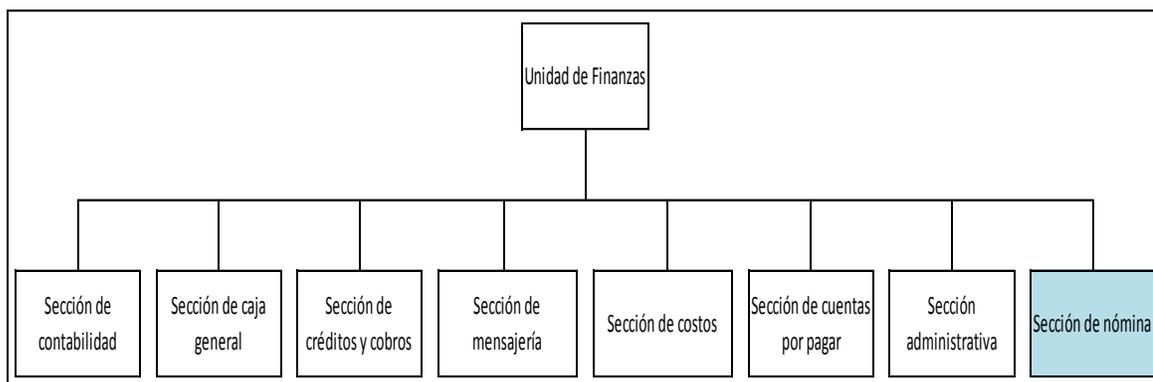
i Análisis estructural

En cuanto a la Unidad de Nómina se determina que no amerita ser una unidad ni sección debido a que únicamente cuenta con un colaborador y según la información obtenida en las entrevistas realizadas al coordinador de compensaciones, el reporte de sus actividades lo efectúa directamente al director de finanzas y al contralor, es decir que es parte de la Unidad de Finanzas por lo tanto no cuenta con organigrama específico.

a) Organigrama específico

Por lo expuesto se presenta el organigrama específico proporcionado por la Unidad de Finanzas para identificar la ubicación de Nómina.

Gráfica 6
Organigrama específico actual
Unidad de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,017



Fuente: elaboración propia. Julio 2,018.

Al analizar dicho organigrama se establece que existen líneas de autoridad y responsabilidad, según los comentarios del coordinador de compensaciones indica que le reporta directamente al director financiero y al contralor, lo cual evidencia una duplicidad de mando, además de no estar organizadas correctamente porque existe centralización de toma de decisiones en el director financiero, lo cual provoca atrasos en las actividades al trasladar las decisiones, autorizaciones o instrucciones de manera tardía debido a las diversas actividades que debe atender, además de que el organigrama específico no está establecido formalmente y por ende no se ha divulgado al personal operativo para que se tengan claras las líneas jerárquicas.

b) Organigrama nominal

En cuanto a la Unidad de Nómina como se mencionó anteriormente no amerita ser una unidad o sección, por lo que no se establece el organigrama nominal, además según los comentarios del coordinador de compensaciones actualmente cumple con las atribuciones y necesidades asignadas en el puesto por lo tanto no es necesario el apoyo de más personal.

- **Estructura organizacional**

En relación a la estructura organizacional al no cumplir con las formalidades para ser una unidad o sección, se verifica en la Unidad de Finanzas en las visitas que actualmente no cuenta con un organigrama formalmente establecido y elaborado correctamente para distinguir las líneas de autoridad y responsabilidad, con ello cumplir con las actividades y no tener atrasos o acumulación de trabajo y evitar las múltiples jefaturas.

- **Departamentalización**

En nómina al ser actualmente una sección de la Unidad de Finanzas, quienes desarrollan actividades concernientes a lo contable y financiero de la empresa,

aplican la departamentalización funcional, también es importante mencionar que la unidad no tiene establecido formalmente el tipo de departamentalización.

- **División del trabajo**

Se determina que existe segmentación de las actividades, en el cual los colaboradores se especializan en tareas específicas para aumentar la eficiencia y productividad al simplificar y limitar las tareas. Aunque es importante mencionar que los colaboradores apoyan en ocasiones en distintas actividades que no corresponden a su puesto de trabajo, lo que aumenta la carga laboral y provoca descontento de los colaboradores.

- **Niveles jerárquicos**

En el caso de nómina, al no ser una unidad, únicamente se indica que el colaborador no tiene claro quién es el jefe inmediato e indica que le reporta al director financiero y también al contralor, lo que provoca una duplicidad de mando, al desconocer los niveles jerárquicos.

- **Tipo de autoridad**

El tipo de autoridad que prevalece es el de línea debido a que refleja las relaciones superior-subordinado, es decir, la autoridad y responsabilidad desciende del nivel estratégico al táctico y éste a su vez al técnico u operativo quienes cumplen con las atribuciones establecidas. También es importante mencionar que no está establecido formalmente el tipo de autoridad aplicado en la unidad.

- **Coordinación**

Formalmente la coordinación se realiza a través de reuniones semanales entre los directores y gerentes de las unidades administrativas para abordar temas concernientes al funcionamiento del hotel, para posteriormente asignar tareas al

área operativa, que depende de la urgencia, se coordina de forma verbal por vía telefónica y escrita a través de correos electrónicos, lo que hace más efectiva la coordinación de las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos establecidos. En cuanto a la Unidad de Finanzas al que pertenece Nómina la coordinación está basada en autoridad, se realizan reuniones semanales para trasladar instrucciones las cuales se efectúa habitualmente de forma verbal.

ii Análisis funcional

En cuanto a las funciones de Nómina el colaborador del área operativa indica que se les fueron informadas durante el proceso de inducción establecido al ingresar a la empresa, así como por el jefe inmediato, de manera verbal, sin embargo éstas no han sido compartidas por escrito.

a) Funciones de la unidad administrativa

En cuanto a nómina no aplican funciones, debido a que no amerita ser una unidad porque únicamente cuenta con un colaborador que ocupa el puesto de coordinador de compensaciones, sin embargo es importante conocer la función principal para la que fue creada por lo tanto se describe a continuación:

- Gestionar el proceso de elaboración y pago de nóminas a los colaboradores de la empresa cumpliendo con las prestaciones y deducciones establecidas en la ley.

b) Atribuciones del puesto clave

A continuación se describen las atribuciones del puesto clave con base a los descriptores obtenidos en la visita preliminar:

- ✓ **Título del puesto: Coordinador de compensaciones**
- Planificar tiempos de elaboración de nómina y lote de propinas.
- Recopilar información para la elaboración de nómina y lote de propinas.

- Revisar información respecto a faltas, ausencias y descuentos a aplicar en la nómina.
- Procesar la información recopilada para la elaboración de la nómina y lote de propinas.
- Revisar los reportes de nómina, en función de la coincidencia, cuadro y ajustes de información.
- Trasladar reportes elaborados y revisados para el procesamiento de pagos.
- Entregar boletas de pago al personal.
- Realizar los inventarios de forma física de los ambientes de forma semanal.

En el puesto del coordinador de compensaciones las atribuciones descritas demuestran claramente las responsabilidades que posee, sin embargo no se establece una separación por escala de importancia de las atribuciones, es decir las principales, secundarias y ocasionales, lo que se verifica con los comentarios en la entrevista al describir las actividades que realiza en dicho puesto, aunque también menciona que la única actividad a la que no ha sido posible darle seguimiento es la toma física de inventarios por falta de tiempo, así mismo mencionar que es una actividad que no correspondería a dicho puesto. Además resaltar que para el cumplimiento de las atribuciones es necesario que los colaboradores las tengan de forma escrita.

iii Análisis procedimental

Se determina que el área operativa conoce los procedimientos a seguir para efectuar las actividades asignadas, sin embargo menciona que no lo tiene por escrito, únicamente se le proporciona por instrucciones de los jefes inmediatos verbalmente durante la inducción inicial, lo que ha ocasionado desorden en las actividades que se realizan, aumento de fallas u omisiones y no permite comprender el desarrollo de las actividades de rutina con una secuencia lógica. La información obtenida se confirma al efectuar las visitas, donde se establece

que carecen de un descriptor de procedimientos que guíe las actividades a realizar.

a) Procedimiento general

La descripción del procedimiento general de nómina se obtuvo de la información recabada en las visitas y entrevista realizada al coordinador de compensaciones.

✓ Descripción del procedimiento de pago de nómina:

Paso	Responsable	Actividades	Documento
1	Coordinador de compensaciones	Enviar la programación o cronograma a los jefes de cada departamento para indicar las fechas límite para recibir información concerniente a los pagos.	Programación
2		Generar reporte de marcaje de cada colaborador (en cuadro Excel).	Reporte de marcaje
3	Director financiero y contralor	Validar (firmar) el reporte de marcaje.	Reporte de marcaje
4	Gerente de recursos humanos	Validar el reporte de marcaje de la unidad de finanzas.	Reporte de marcaje
5	Coordinador de compensaciones	Enviar a gerencia de recursos humanos el reporte de marcaje de la unidad de finanzas.	Reporte de marcaje
6	Coordinadora de nóminas	Recibir reportes de horas extras para entregar a Gerencia General, para autorización.	Reporte de Marcaje.
7	Gerencia general	Validación final de reportes de marcaje.	Reporte de marcaje
8	Coordinador de compensaciones	Recibir de las demás unidades los reportes de marcaje ya validados por gerencia general.	
9		Revisión de reportes contra marcajes de los colaboradores.	Marcajes
10		Revisión del movimiento del personal (vacaciones, ausencias se rebaja un día sin goce de sueldo, suspensiones del IGSS), acciones disciplinarias por llegadas tardes, reposiciones de descansos. Revisión de descuentos, comisiones, etc.	Control de movimiento de personal
11		Operar la pre-planilla (ingreso de horas extras, descuentos, suspensiones, comisiones, etc.).	Pre-planilla
12		Digitar planilla final al sistema de nómina.	Planilla mensual
13		Generar reporte mensual de nómina.	Reporte de nómina
14		Revisar el reporte mensual de nómina juntamente con coordinadora de nómina.	Reporte de nómina
15		Coordinadora de	Revisar y validar el reporte mensual de nómina

	nóminas	juntamente con encargado de nómina.	nómina
16	Director financiero y gerente de recursos humanos	Validar el reporte de nómina mensual.	Reporte de nómina
17	Coordinador de compensaciones	Imprimir recibos de pago.	Recibos de pago
18		Cortar recibos de pago.	Recibos de pago
19		Ordenar de forma alfabética recibos de pago.	Recibos de pago
20		Indicar a los colaboradores la fecha límite para entrega y firma de recibos de pago.	Recibos de pago
21		Efectuar corte e informar a recursos humanos quienes firmaron el recibo y quiénes no.	Recibos de pago
22	Gerente de recursos humanos	Indicar fecha de pago de nómina por depósitos a los colaboradores.	
23		Efectuar depósitos de pago de nómina a cuentas bancarias de los colaboradores.	
24	Coordinador de compensaciones	Tramitar cheque (un día después de los depósitos), a colaboradores que incumplan la fecha establecida para firma de recibos.	
25		Efectuar pagos con cheque a colaboradores que incumplan la fecha establecida para firma de recibos.	
26		Contabilizar la nómina mensual, generando póliza y adjuntando la integración de descuentos, suspensiones, bajas, etc.	
Fin del procedimiento			

En cuanto al procedimiento de pago de nómina se determina que existe desorden en las actividades que se realizan porque no siguen una secuencia lógica además de estar desactualizado según las atribuciones y puestos responsables en cada actividad, debido a que actualmente han reorganizado las áreas que tienen participación en dicho procedimiento, esto ocasiona aumento de fallas u omisiones.

iv Análisis de facultades

El área operativa indica que si está facultado para tomar decisiones, argumenta que por el puesto que ocupa se presentan situaciones que requieren tomar alguna decisión al respecto, por lo que en el caso de nómina no se centraliza en el puesto administrativo, aunque todo acontecimiento se informa al jefe inmediato, la información lo confirma el área administrativo, comentan que en

ocasiones atienden diversas reuniones o en el periodo de vacaciones se faculta a puestos claves para la toma de decisiones.

a) Facultades principales del puesto clave

Se describen a continuación las facultades principales del puesto clave según la información obtenida en las entrevistas:

- ✓ **Título del puesto: Coordinador de compensaciones**
- Proceder a la suspensión de personal según notificaciones presentadas.
- Efectuar el pago de obligaciones ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y la Superintendencia Tributaria en las fechas establecidas.

El puesto de coordinador de compensaciones posee facultades para la toma de decisiones en cuanto a suspensiones de personal y para el cumplimiento de las obligaciones ante los entes reguladores, debido a la experiencia y conocimiento que tiene en el puesto, lo que beneficia para los pagos puntuales y evitar incurrir en gastos innecesarios.

v Análisis de relaciones

En cuanto a la relación que existe con otras unidades para el logro de los objetivos de la Unidad de Finanzas al que pertenece Nómina, el colaborador comenta si mantener relación con todas las áreas del hotel, debido a que solicita y verifica información relacionada al pago de salarios, propinas y otros beneficios de los colaboradores, así como de los descuentos a aplicar por incumplimientos.

Sobre el trabajo en equipo lo califica como bueno, opina que hay armonía entre los compañeros, se apoyan cuando existe carga de trabajo y sobre todo velan por el buen trato hacia los clientes tanto internos como externos.

a) Tipos de comunicación

La comunicación en la unidad al que pertenece Nómina se efectúa de manera formal y al cuestionar sobre el tipo de comunicación utilizada para transmitir información, se determinó que según el tipo de información que se traslade es verbal o escrita.

Asimismo el área administrativa concuerda en que se utilizan ambos medios, depende del tipo de información que se traslada.

b) Medios de comunicación

Para trasladar las instrucciones o notificaciones comenta que recurre al correo electrónico para el envío de cartas y memos cuando son instrucciones precisas para realizar una actividad o al convocar a reuniones, también indica que para hacer más rápida la comunicación se utiliza la vía telefónica.

2.2.5 UNIDAD DE SEGURIDAD

A continuación se presentan los antecedentes y filosofía organizacional de la Unidad de Seguridad:

2.2.5.1 Antecedentes de la unidad

Desde el inicio de actividades del hotel se contrató a la empresa Wackenhut como outsourcing para prestar sus servicios de seguridad al personal y los clientes, luego de 9 años se establece la necesidad de crear una Unidad de Seguridad dentro de la empresa para mejorar los controles de seguridad y prevención de actos delictivos, por lo que en el año 2005 inicia la contratación de personal con experiencia en hoteles para formar la Unidad de Seguridad. Cabe mencionar que actualmente han modificado el nombre de la unidad, nombrándola como prevención y seguridad.

i Filosofía organizacional

El análisis de la misión, visión y valores de la Unidad de Seguridad se presentan a continuación, obtenidos de los comentarios de los entrevistados:

a) Misión

Prevenir cualquier hurto de los bienes de la empresa y los clientes.

En la Unidad de Seguridad la misión que se describe no está formulada correctamente debido a que no se menciona quiénes son y para quiénes va dirigido el servicio que presta la unidad, por lo tanto carece de identidad lo que genera falta de identificación y compromiso de los colaboradores.

• Visión

Prestar servicio de prevención y seguridad al personal y clientes del complejo del hotel.

La visión descrita de la Unidad de Seguridad se establece que no está formulada correctamente, evidencia que carece de visualización lo que genera falta de identificación de los colaboradores, no describe el resultado que desea alcanzar, por lo tanto no ofrece un panorama de a dónde quiere llegar en el futuro.

• Valores

La Unidad de Seguridad, según información obtenida de los entrevistados identifican y aplican los siguientes valores: responsabilidad, disciplina, honestidad, respeto, cooperación, discreción, lealtad y actitud de servicio, con ello se evidencia que cuentan con ocho valores lo que tiende a confundir y a no identificar a la unidad con sus colaboradores, además de no estar establecidos formalmente para crear un buen ambiente donde se compartan valores que

ayuden al éxito de la unidad siendo responsable de mantenerlos, promoverlos, divulgarlos frecuentemente y ponerlos en práctica en las actividades laborales.

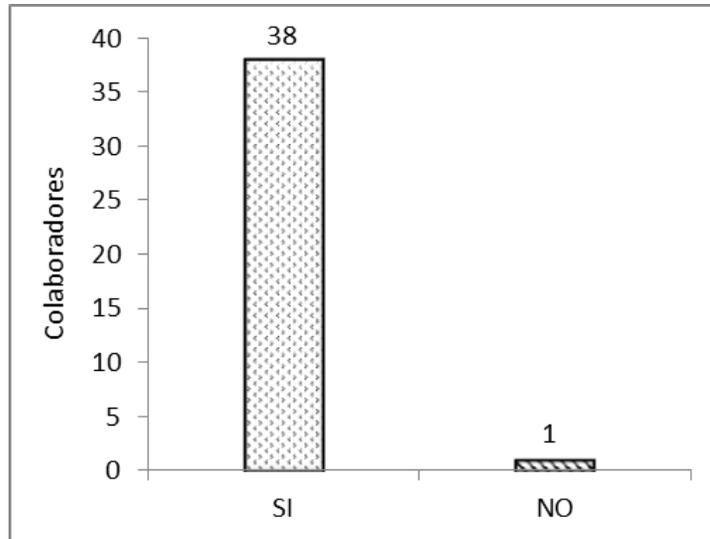
Al cuestionar sobre el conocimiento que tiene el personal de la razón de ser de las unidades a las que pertenecen, los 39 colaboradores del área operativa indican conocer la misión, sin embargo al solicitar que la describieran brindan versiones variadas, con ello se evidencia que las unidades no cuentan con una misión formalmente establecida, aunque conocen el para qué fue creada, es decir su finalidad específica dentro de la empresa, dicha información lo confirma el personal administrativo al indicar que por falta de tiempo no se ha establecido formalmente la misión, lo que provoca falta de identificación del personal con las unidades.

Según los comentarios obtenidos, el personal considera que al formalizar la misión, las unidades se beneficiarían porque dará confianza a los colaboradores.

En cuanto al conocimiento que tienen los colaboradores de la existencia de la visión de la unidad, indican desconocer la visualización a futuro de la unidad a la que pertenecen al argumentar que no se les ha informado por ningún medio, el personal administrativo confirma la información al indicar que por falta de tiempo no se ha establecido formalmente la visión que les permita proyectarse hacia el futuro, para dar seguridad a sus colaboradores porque sabrán con certeza hacia donde se dirige la unidad.

Al preguntarles a los colaboradores si conocen y aplican los valores de la unidad, 38 coincidieron en que si los conocen y los aplican, tal y como se muestra en la gráfica, porque se les han dado a conocer en las inducciones tanto de recursos humanos como del jefe inmediato y un colaborador indicó desconocer al argumentar ser de reciente ingreso.

Gráfica 7
Aplicación de valores
Unidades de Compras, Nómina y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,017



Fuente: elaboración propia. Julio 2,018.

El personal administrativo indica que los valores de las unidades son los mismos creados para el hotel a nivel general, por lo que no han sido establecidos formalmente para las unidades, además por falta de tiempo debido a las múltiples actividades no se ha podido coordinar el seguimiento periódicamente para que los colaboradores los recuerden y conozcan correctamente.

2.2.5.2 Diagnóstico administrativo organizacional

Se detallan los resultados de los cinco análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones que conforman el diagnóstico administrativo organizacional:

i Análisis estructural

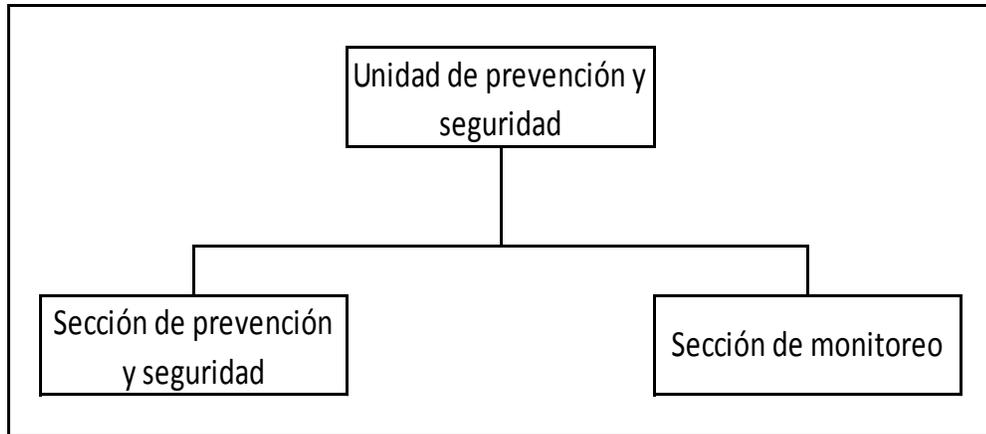
Para conocer a detalle el funcionamiento actual de la unidad investigada en este análisis se identifica la estructura organizacional, departamentalización, división del trabajo, niveles jerárquicos, tipo de autoridad y coordinación.

Se elaboran los organigramas específico y nominal según la información obtenida en las visitas, debido a que se verifica que la Unidad de Seguridad no los tiene establecidos formalmente.

a) Organigrama específico

En la Unidad de Seguridad el organigrama específico actual presenta la separación del nivel táctico y operativo, tal y como se presenta en la gráfica, sin embargo no está formalmente establecido, lo que provoca que no se tenga clara la línea jerárquica y por ende no se respeten las líneas de autoridad y responsabilidad existentes, además se evidencia que no se cumple debido a que el personal operativo comenta que solo le reporta al jefe de la unidad sin tomar en cuenta a los supervisores de las respectivas secciones. Cabe resaltar que no amerita ser una unidad ni establecer secciones, debido a que son puestos operativos por lo que no se deben colocar altos rangos de jerarquía y cuentan con pocos puestos para ser secciones.

Gráfica 8
Organigrama específico actual
Unidad de Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,017

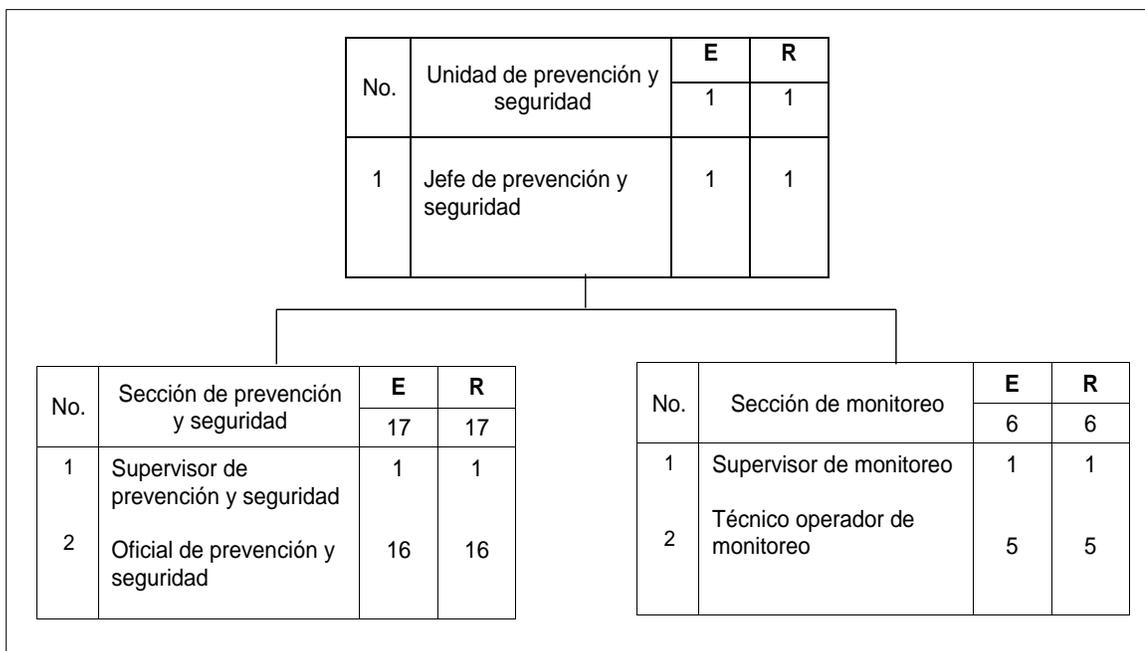


Fuente: elaboración propia. Julio 2,018.

b) Organigrama nominal

Asimismo se presenta a continuación el organigrama nominal de la Unidad de Seguridad:

Gráfica 9
Organigrama nominal actual
Unidad de Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,017



E = Existentes
R = Requeridos

Fuente: elaboración propia. Julio 2,018.

Se constata que las secciones que tienen identificadas no ameritan ser secciones por la cantidad reducida de puestos que mantienen. En la Unidad de Seguridad el personal operativo comenta que de manera general cuenta con personal suficiente para solventar las necesidades y atribuciones que les son asignadas, sin embargo en eventos grandes cuando el cliente no lleva su propia seguridad se requiere el apoyo de más colaboradores para prevenir cualquier anomalía, para ello se apoyan con el mismo personal contratado en esa área. Lo anterior fue confirmado por el jefe de prevención y seguridad al indicar que en ciertos eventos grandes como convivios, graduaciones, conciertos y otros, se

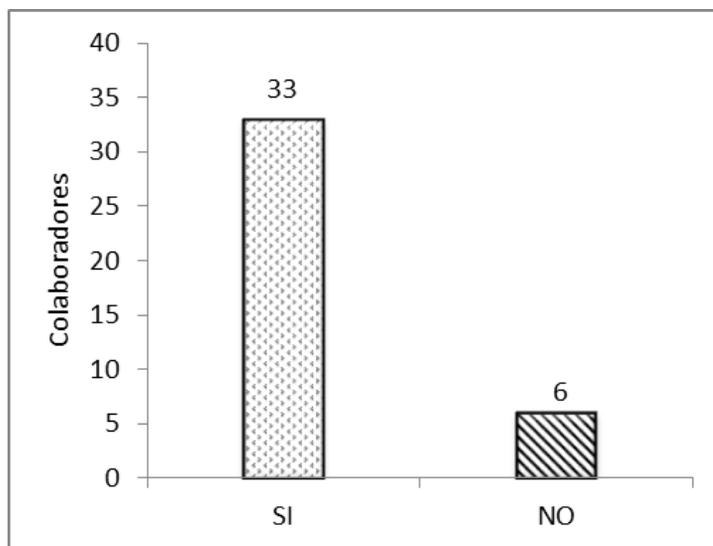
solicita el apoyo entre el mismo personal de la unidad modificando los turnos establecidos.

- **Estructura organizacional**

Se verifica en las visitas que actualmente la unidad analizada no cuenta con un organigrama formalmente establecido.

Al cuestionar a los colaboradores sobre la existencia de un organigrama en la unidad a la que pertenecen, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 10
Conocimiento del organigrama
Unidades de Compras, Nómina y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,017



Fuente: elaboración propia. Julio 2,018.

Los 33 colaboradores que indican conocer el organigrama de la unidad a la que pertenecen, explican que únicamente lo identifican por las jerarquías establecidas, no obstante algunos empleados no tienen claro a quién reportar sus actividades y de quién recibir órdenes, tal es el caso de los oficiales de

prevención y seguridad y el coordinador de compensaciones, según los comentarios obtenidos en las entrevistas indican que le reportan a un puesto distinto a lo determinado en la estructura. En cuanto a los seis colaboradores que indicaron desconocer el organigrama detallaron que no existe formalmente lo que provoca confusión y atrasos en la realización de las actividades.

El personal administrativo confirma dichos comentarios, por la falta de tiempo y coordinación no se ha podido establecer ni autorizar el organigrama de cada unidad y por ende no se ha hecho del conocimiento del personal operativo.

- **Departamentalización**

En la Unidad de Seguridad se supervisa al personal operativo de prevención y seguridad y el personal de monitoreo de los circuitos cerrados de televisión quienes efectúan actividades relacionadas a la prevención de cualquier acto que afecte la integridad física de todas las personas e instalaciones de la empresa por lo que también aplican la departamentalización funcional, así mismo es importante mencionar que la unidad no tiene establecido formalmente el tipo de departamentalización.

- **División del trabajo**

Se establece que aunque en la unidad existe segmentación de las actividades, en el cual la unidad y los colaboradores se especializan en tareas específicas según su nivel jerárquico para aumentar la eficiencia y productividad al simplificar y limitar las tareas, en épocas altas los colaboradores apoyan a otras unidades en distintas actividades que no corresponden a su puesto de trabajo, lo cual ocasiona que no le dediquen tiempo suficiente a realizar las labores establecidas en sus puestos de trabajo.

- **Niveles jerárquicos**

En la Unidad de Seguridad no se cumple el nivel jerárquico, pero en este caso es entre el mismo personal de la unidad, porque en las entrevistas se solicitó que indicaran el puesto del jefe inmediato y en el caso de los oficiales de prevención y seguridad mencionaron al jefe de la unidad, con ello se determina el desconocimiento del nivel jerárquico porque están los supervisores quienes se encargan de coordinar las actividades de los mismos, así también la autoridad y la toma de decisiones está centrada en el jefe de prevención y seguridad y no se delega a los supervisores.

- **Tipo de autoridad**

El tipo de autoridad aplicado en la unidad es el de línea porque refleja las relaciones superior-subordinado, es decir la autoridad y responsabilidad desciende del nivel estratégico al táctico y éste a su vez faculta a los encargados de área la realización de las funciones, quienes delegan al personal técnico u operativo el cumplimiento de las atribuciones asignadas. Sin embargo como se mencionó anteriormente la autoridad se centraliza en el jefe del área lo que ocasiona atraso en el traslado de información a los colaboradores por la acumulación de actividades que atiende.

- **Coordinación**

En la actualidad la coordinación se realiza formalmente a través de reuniones semanales entre los directores y gerentes de unidades, para posteriormente asignar las tareas al área operativa, que depende de la urgencia, se coordina de forma verbal por vía telefónica o radio transmisor y escrita a través de correos electrónicos, lo que hace más efectiva la coordinación de las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos. En la Unidad de Seguridad la coordinación se efectúa a través de reuniones con los colaboradores al iniciar el

turno de trabajo para darle seguimiento a las actividades de ser necesario, aunque dichas reuniones no están establecidas de manera escrita.

ii Análisis funcional

Tanto el personal administrativo como el operativo indican conocer las funciones de la unidad las cuales fueron informadas durante el proceso de inducción establecido al ingresar a la empresa así como por el jefe inmediato, sin embargo han sido compartidas únicamente de forma verbal por lo que no las poseen por escrito, también se verifica que la información no se conoce correctamente porque al solicitarles describirlas proporcionaron versiones variadas.

a) Funciones de la unidad administrativa

Según información obtenida en las entrevistas realizadas, a continuación se describen las funciones de la unidad:

- Garantizar la protección y evitar riesgos tanto del personal como de los clientes y las instalaciones del hotel.
- Controlar los accesos de personal a las áreas internas del hotel así como las entradas y salidas de bienes y suministros del y al hotel.
- Observar, analizar e identificar a personas de carácter sospechoso en las áreas de mayor movimiento.
- Prevenir cualquier anomalía y problema de seguridad al evitar situaciones anómalas e incidentes que afecten al personal y las instalaciones.
- Evitar la comisión de toda clase de hechos delictivos: hurtos, robos, sabotajes, actos vandálicos, de terrorismo, entre otros.
- Localizar y extinguir incendios, siniestros y accidentes en general.
- Proporcionar información a todos los clientes que lo soliciten.

- Monitorear a través del sistema de circuito cerrado de televisión y alertar de cualquier anomalía, actos vandálicos o acciones ilícitas que afecten la integridad de las personas o del hotel.

Se establece que las funciones de la Unidad de Seguridad descritas no están formalmente establecidas ni se han divulgado al personal operativo, sin embargo es importante mencionar que cumplen con la finalidad que es garantizar la protección de las personas, bienes y el normal funcionamiento de los servicios que ofrece el hotel, al analizar los riesgos de hechos delictivos y aplicar soluciones para su reducción o eliminación.

b) Atribuciones del puesto clave

Seguidamente se detallan las atribuciones del puesto clave de la unidad analizada con base a los descriptores obtenidos en la visita preliminar:

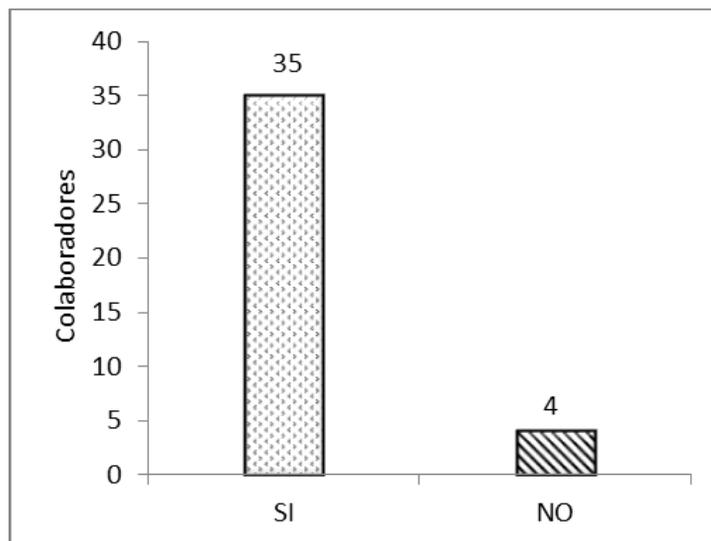
- ✓ **Título del puesto: Oficial de prevención y seguridad**
- Verificar el orden del puesto de control asignado antes de recibir el turno.
- Atender todo tipo de peligro o riesgo surgido en el desempeño de su turno de trabajo.
- Supervisar que las salidas y gradas de emergencia estén libres de obstáculos y bien señalizadas.
- Realizar supervisión de estado de los extintores y funcionamiento de las luces de emergencia.
- Realizar recorridos en las instalaciones en función de la detección de anomalías, riesgos y peligros.
- Reportar anomalías, riesgos e incidentes a donde corresponda.
- Ejercer control en todo el personal en función del cumplimiento de las políticas y procedimientos internos.
- Dar seguimiento a todas las actividades y eventos que se desarrollan en las instalaciones, en función de la seguridad y resguardo de bienes.

- Orientar a clientes internos y externos, de acuerdo al nivel de información y detalles, conforme a políticas establecidas.

En cuanto a las atribuciones descritas del puesto de oficial de prevención y seguridad indican de forma clara las responsabilidades que tienen en los puestos de control que existen en el hotel, lo cual se confirma con los comentarios en la entrevista al personal operativo al detallar las actividades que se efectúan, sin embargo no se establece una separación por escala de importancia de las atribuciones, es decir las principales, secundarias y ocasionales. Asimismo mencionar que los colaboradores no cuentan de forma escrita con su descriptor de puesto lo que ocasiona el incumplimiento de las atribuciones.

Para indagar sobre el conocimiento que tienen los colaboradores de sus atribuciones y obligaciones se les consultó si conocen el descriptor de su puesto de trabajo y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 11
Conocimiento del descriptor de puestos
Unidades de Compras, Nómina y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,017



Fuente: elaboración propia. Julio 2,018.

Los colaboradores que indican conocer el descriptor de su puesto de trabajo en el cual se detallan las atribuciones y obligaciones que deben cumplir fueron 35, porque se les indica de forma verbal en el proceso de inducción establecida tanto por recursos humanos como por el jefe inmediato al ingresar al hotel, así también es importante mencionar que únicamente a los colaboradores que tienen un puesto como encargados de alguna de las áreas, sí se les proporciona por escrito, tal es el caso del encargado de bodega de mantenimiento y los supervisores en la Unidad de Seguridad. Los 4 colaboradores que indican desconocer el descriptor de su puesto argumentan que únicamente se los mencionan al surgir alguna duda.

El personal administrativo confirma dicha información al indicar que por falta de tiempo no se han podido trasladar los descriptores por escrito a todo el personal del hotel y debido a que han sido elaborados de manera formal recientemente. No entregar de forma escrita el descriptor de puestos a todo el personal ocasiona omisión de atribuciones y obligaciones por carecer de instrucciones precisas.

Al analizar los descriptores elaborados por las unidades se establece que cumplen con los requisitos mínimos que debe contener, al detallar la división, departamento y sección a la que pertenece cada puesto, así como las autorizaciones, finalidad, atribuciones y relaciones con otras áreas lo que beneficia a que el colaborador tenga claras las responsabilidades a cumplir, aunque como se mencionó anteriormente no establece una separación de las atribuciones por escala de importancia, es decir las principales, secundarias y ocasionales.

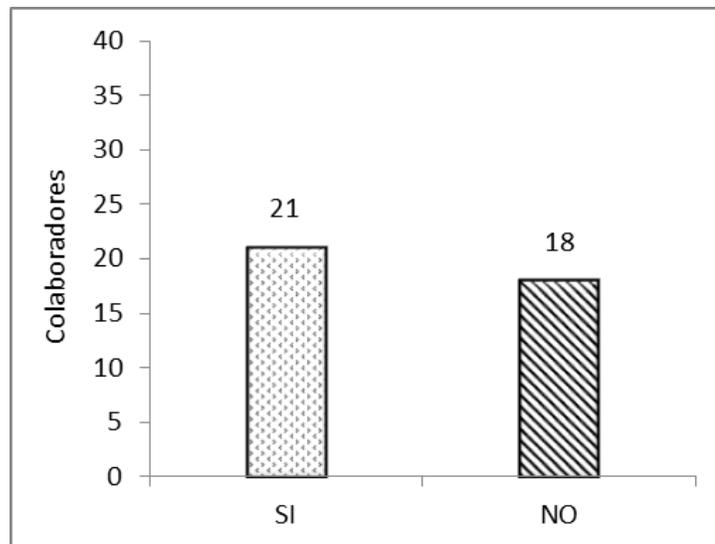
iii Análisis procedimental

Con base en las indagaciones con el personal administrativo y operativo de la Unidad de Seguridad informan que no cuentan con la descripción de procedimientos por escrito, así también indican que las actividades que se

realizan en los puestos de trabajo se efectúan por costumbre y no tienen claro a quien le corresponde realizar determinada actividad, lo que ha ocasionado desorden en las actividades, aumento de fallas u omisiones.

En la siguiente gráfica se presentan los resultados del cuestionamiento a los colaboradores, acerca del conocimiento que tienen de los procedimientos establecidos en las unidades, para que realicen sus actividades:

Gráfica 12
Conocimiento del descriptor de procedimientos
Unidades de Compras, Nómina y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,017



Fuente: elaboración propia. Julio 2,018.

Según los resultados 21 colaboradores indican que conocen los procedimientos a seguir para efectuar las actividades asignadas, sin embargo mencionan que no lo tienen por escrito, únicamente se los proporcionan por instrucciones de los jefes inmediatos verbalmente durante la inducción inicial. 18 colaboradores indican no conocer debido a que no están establecidos formalmente.

En cuanto a las indagaciones con el personal administrativo informan que no cuentan con la descripción de procedimientos por escrito, lo que ha ocasionado desorden en las actividades que se realizan, aumento de fallas u omisiones y no permite comprender el desarrollo de las actividades de rutina con una secuencia lógica. Por lo tanto el personal del área administrativa y del área operativa concuerda en que las actividades que se realizan en los puestos de trabajo se efectúan por costumbre, cada uno lo hace a su manera y no tienen claro a quien le corresponde realizar determinada actividad.

La información se confirma al efectuar las visitas al hotel, donde se determina que carecen de un descriptor de procedimientos que guíe las actividades a realizar en las diferentes unidades, efectuándolo únicamente de manera empírica, lo cual provoca consecuencias como incertidumbre y disminución en el desempeño de los colaboradores lo que conlleva al atraso en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

También cabe mencionar que se ha tratado de iniciar con la elaboración de los procedimientos de manera formal y actualmente cuentan con una versión preliminar, al cual se tuvo acceso.

a) Procedimiento general

En la unidad objeto de análisis se determina el procedimiento general con base a la información recabada en las visitas y entrevistas realizadas a los colaboradores de la unidad.

✓ **Descripción del procedimiento de rondas en el parqueo:**

Paso	Responsable	Actividades	Documento
1	Oficial de prevención y seguridad	Efectuar rondas de verificación de posibles daños en los vehículos y que los vidrios y puertas estén debidamente cerrados. Verificar que los vehículos que llegan a descargar producto para los restaurantes en los parqueos laterales, no se queden	

		estacionados.	
2		Se confirma algún daño en algún vehículo, se debe tomar fotografía.	
3		Solicitar seguimiento al centro de monitoreo de cámaras y establecer la causa del daño.	
4		Colocar cadenas de los parqueos laterales con su respectivo candado.	
5	Operador centro de monitoreo	Revisa los videos de cámaras e informa el resultado de la búsqueda al supervisor de prevención y seguridad. Informando si es huésped y número de habitación o cliente normal.	
6	Supervisor de prevención y seguridad	Contacta al posible propietario del objeto para hacer la entrega con la previa confirmación de las características del objeto.	
Fin del procedimiento			

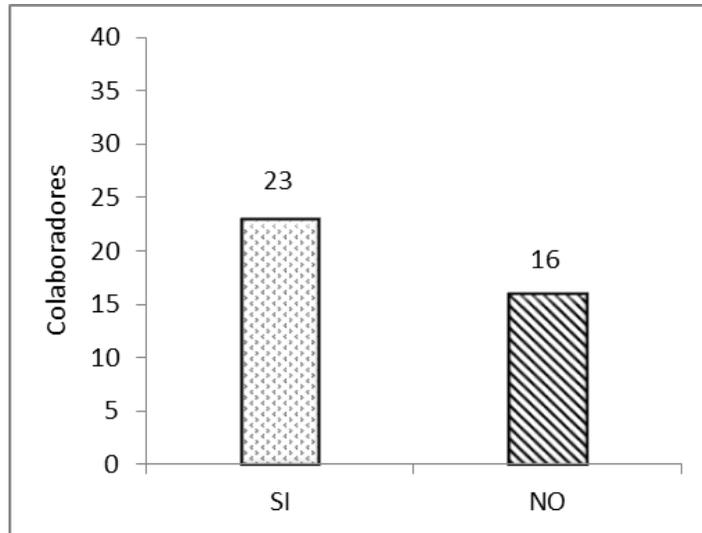
Se establece que el procedimiento de rondas en el parqueo está desactualizado, porque actualmente se han modificado algunas instrucciones y responsables, además existe desorden en las actividades que se realizan porque no siguen una secuencia lógica lo que provoca aumento de fallas u omisiones debido a que los colaboradores no tienen claro a quién le corresponde efectuar cada actividad.

iv Análisis de facultades

En la Unidad de Seguridad se establece que ciertos puestos claves están facultados para tomar algunas decisiones, al indicar que por el puesto que ocupan reaccionan de inmediato, así también dependiendo de la gravedad de la situación que requiera tomar una decisión se consulta de inmediato al jefe.

Al cuestionar sobre la facultad de toma de decisión que tienen los colaboradores, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 13
Toma de decisiones
Unidades de Compras, Nómina y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,017



Fuente: elaboración propia. Julio 2,018.

23 colaboradores del área operativa indican que si están facultados para tomar decisiones, argumentan que por el puesto que ocupan reaccionan de inmediato para no atrasar las actividades diarias, según la situación y la gravedad de los sucesos, por lo que no se centraliza en los puestos administrativos. Por el contrario 16 colaboradores manifestaron que no están facultados para tomar decisiones siendo el personal que no ocupa puestos claves y el de reciente ingreso.

Dicha información la confirman los gerentes y jefe de las unidades, comentan que en ocasiones atienden diversas reuniones o en el periodo de vacaciones, las actividades no se detienen, por ello se faculta a puestos claves para la toma de decisiones y toman en cuenta el conocimiento, experiencia y el tiempo de laborar en la empresa, aunque todo acontecimiento siempre se informa a los jefes inmediatos.

a) Facultades principales del puesto clave

Según la información obtenida en las entrevistas, se detallan las facultades principales del puesto clave de la unidad analizada:

✓ Título del puesto: Oficial de prevención y seguridad

- Atender incidentes detectados en el puesto de control asignado.
- Restringir el acceso a personas en casos especiales para evitar situaciones anómalas e incidentes que afecten al personal y las instalaciones.
- Reaccionar ante cualquier hecho delictivo o en casos de emergencias suscitadas en el hotel, según los protocolos establecidos.

En la Unidad de Seguridad el puesto clave que se describe, según la situación que se presente, posee la facultad para tomar decisiones según los protocolos establecidos para reaccionar de inmediato ante cualquier suceso, además de tomar en cuenta la gravedad, posteriormente se informa a los jefes inmediatos para darle seguimiento.

v Análisis de relaciones

La Unidad de Seguridad se relaciona con todas las áreas para el seguimiento de sucesos que se presenten y para prevenir cualquier percance que ponga en riesgo la integridad del personal y los clientes del hotel. También comentan que el trabajo en equipo es bueno, opinan que hay armonía entre los compañeros, tratan de cumplir con lo que requiere la unidad, trabajan coordinados, se apoyan cuando existe carga de trabajo y sobre todo velan por el buen trato hacia los clientes tanto internos como externos.

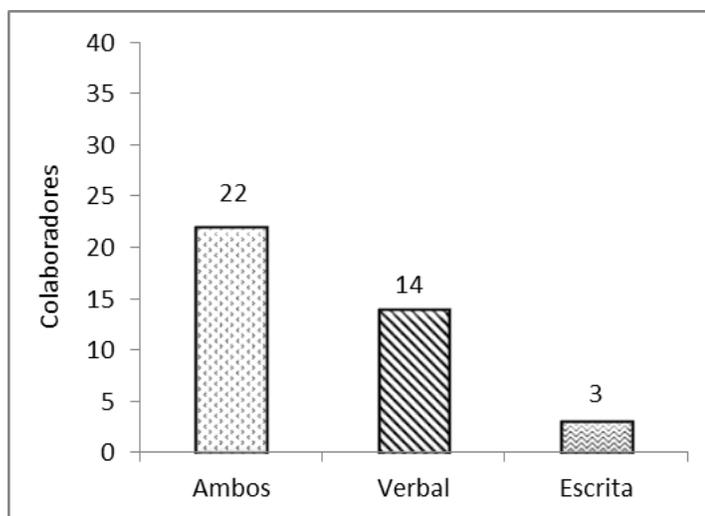
a) Tipos de comunicación

Se determinó que la comunicación en la unidad se efectúa de manera formal, según el tipo de información que se traslade, puede ser verbal o escrita, lo que

se confirma con el personal administrativo quienes indican que se utilizan ambos medios.

Al cuestionar sobre el medio por el que los colaboradores reciben instrucciones o notificaciones para determinar el tipo de comunicación utilizada para transmitir información, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 14
Tipo de comunicación
Unidades de Compras, Nómina y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,017



Fuente: elaboración propia. Julio 2,018.

22 colaboradores indican que se utilizan ambos tipos de comunicación, según el tipo de información que se traslade puede ser verbal o escrita. Los 14 empleados que mencionan solo de forma verbal es personal de reciente ingreso por lo que aún no han tenido comunicación con sus superiores de manera escrita y los tres que indican solo escrita argumentan que tienen que dejar constancia por escrito de las instrucciones y decisiones que se les trasladan, por el puesto que ocupan.

La información descrita la confirma el personal administrativo quienes indican que se utilizan ambos medios, depende del tipo de información que se traslada a los subordinados o al gerente general.

Así también, el personal operativo indica que la comunicación tanto entre compañeros de trabajo, supervisores o encargados, como con los gerentes y jefe de las unidades es buena, se traslada información de las instrucciones o acontecimientos que tengan que ver con su puesto de trabajo. En cuanto al personal administrativo concuerda con que la comunicación es buena, incluso entre ellos mismos y con el gerente general para la toma de decisiones respecto al hotel.

b) Medios de comunicación

Los medios de comunicación utilizados para trasladar las instrucciones o notificaciones en la Unidad de Seguridad comentan que para el envío de cartas y memos cuando son instrucciones precisas para realizar una actividad o al convocar a reuniones recurren al correo electrónico, así mismo mencionan que utilizan la vía telefónica y radio transmisor para hacer más rápida la comunicación.

2.3 Análisis organizacional o administrativo (Análisis de resultados)

Luego de efectuar el análisis de cada uno de los aspectos organizacionales de las unidades administrativas que sirvieron de base para conocer la situación actual, se establece lo siguiente:

Las unidades objeto de análisis no cuentan con filosofía organizacional establecida formalmente, esto crea falta de identificación de los colaboradores con las unidades a las que pertenecen.

Actualmente el hotel tiene una estructura definida formalmente, se establece que cuenta con un organigrama general, el cual muestra las distintas unidades, sin embargo no cumple con los requisitos técnicos, debido a que refleja similitud con un organigrama nominal porque describe los puestos de trabajo, además de estar desactualizado al no incluir las unidades creadas en la actualidad.

Cada unidad carece de un organigrama específico y nominal actualizado y formalmente establecido al no estar correctamente elaborado acorde a los puestos existentes, lo que ocasiona que no se respeten las líneas de autoridad y responsabilidad que existe en cada una. Sin embargo se establece que no ameritan ser unidades o departamentos debido a que son cargos operativos y cuentan con pocos puestos de trabajo.

La división del trabajo se realiza por costumbre y no se cumple, debido a que los colaboradores apoyan en otras tareas que no corresponden a su puesto de trabajo, aunque no es constante únicamente en épocas altas, lo cual ocasiona que no le dediquen el tiempo suficiente a realizar las labores establecidas en sus puestos y aumenta la carga laboral.

El nivel jerárquico y autoridad se cumplen parcialmente porque en el área de bodegas también reciben instrucciones directamente del director de alimentos y bebidas el cual no corresponde a la jerarquía establecida, lo que provoca duplicidad de mando e incertidumbre en la toma de decisiones al no saber con exactitud a quién obedecer y reportar.

Las funciones de las diferentes unidades de la empresa no han sido trasladadas por escrito a todo el personal, solo se informan en el proceso de inducción establecido tanto por recursos humanos como por el jefe inmediato, al ingresar a la empresa, únicamente de manera verbal.

De igual forma, los descriptores de puestos donde se establecen tanto las atribuciones y obligaciones de cada puesto de trabajo, como las relaciones con

otros puestos, la autoridad y responsabilidad, no han sido compartidos de manera escrita a todos los colaboradores, quienes efectúan sus actividades por costumbre, lo que provoca duplicidad, omisión de atribuciones y obligaciones e incertidumbre en las tareas que se realizan.

La descripción de procedimientos que detalle la secuencia de las principales actividades de las unidades de análisis, no están formalmente establecidas únicamente se realiza de manera empírica, lo que ocasiona desorden en las tareas, aumento de fallas u omisiones y no permite comprender el desarrollo de las actividades de rutina con una secuencia lógica, debido a la falta de guías de las tareas a realizar en las unidades del hotel.

Se determina que ciertos puestos claves de trabajo están facultados para la toma de decisiones para no atrasar las actividades diarias, debido a la magnitud del hotel y han establecido bajo qué situaciones pueden tomar las decisiones, sin embargo no están por escrito.

Las relaciones existentes son eficientes y muestran fluidez en la comunicación porque se utilizan varias vías de comunicación para que sea más rápida y depende del tipo de información que se traslade. Así también se mantienen reuniones regulares entre los niveles estratégico y táctico llamados comité ejecutivo, para resolver situaciones o toma de decisiones que afecten a la empresa.

Se evidencia que por falta de tiempo, coordinación y las múltiples actividades que se llevan a cabo en el hotel, no ha sido posible establecer formalmente la filosofía organizacional de las unidades objeto de análisis y divulgarla al personal operativo, además de no contar con instrumentos de organización formalmente establecidos que permitan a la unidad de análisis formalizar sus actividades, con ello mejorar la gestión del hotel al conseguir aumentar los resultados óptimos según los objetivos establecidos, porque se reduce costos, incrementa la calidad

de los servicios, mejora la rapidez en los procedimientos y favorece la competitividad para la satisfacción del cliente.

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	Hotel a Nivel General
Misión	No cumple con los requisitos técnicos, al no indicar quiénes son y qué servicios ofrecen, requiere actualización.
Visión	Se encuentra establecido formalmente porque lo tienen en la página web, sin embargo se tiene que actualizar para que concuerde con lo que desean lograr según sus objetivos siendo viable y acorde a las metas.
Valores	Se tienen que establecer los más importantes acordes a los objetivos y la misión, por ello se deben modificar y actualizar. Aplicación de valores, Gráfica 8.
Organigrama general	No cumple con los requisitos porque lo que representan son puestos de trabajo, crea confusión a los colaboradores al no tener clara las líneas de autoridad y comunicación, no se visualizan correctamente las unidades administrativas, además no están incluidas todas las unidades creadas actualmente. Conocimiento del organigrama, Gráfica 11.
Filosofía organizacional	Unidades de Compras, Nómina y Seguridad
Misión	No cuentan con una misión formalmente establecida, lo que provoca falta de identificación del personal con las unidades, aunque conocen el para qué fue creada la

	unidad dentro de la empresa.
Visión	No tienen establecida la visualización a futuro de las unidades, al establecerlo dará seguridad a sus colaboradores porque sabrán con certeza qué desea lograr la unidad en un futuro.
Valores	No se conocen los valores de la unidad, los cuales son los mismos establecidos en el hotel, lo que provoca conflictos entre el personal al no tener una guía de conducta laboral en función de su desempeño en la unidad. Aplicación de valores, Gráfica 8.
Diagnóstico administrativo organizacional	
Análisis estructural	
Organigrama específico	No están formal ni correctamente establecidos, lo que ocasiona que no se reconozcan y por ende no se respeten las líneas de autoridad y responsabilidad existente. Conocimiento del organigrama, Gráfica 11.
Organigrama nominal	No están formal ni correctamente establecidos, provoca el desconocimiento a detalle de los niveles y dependencias entre el personal y las posibles duplicidades de puestos de mando. Conocimiento del organigrama, Gráfica 11.
Estructura organizacional	No cuentan con una estructura organizacional formalmente establecida, lo que repercute en la coordinación de actividades y el control sobre el actuar de sus colaboradores, al no contar con guías, parámetros y procedimientos necesarios.
Departamentalización	Las unidades no tienen por escrito de manera formal el tipo de departamentalización que aplican, lo cual repercute en la organización de las actividades, porque se tiende a ubicar al personal en el área de trabajo incorrecto el cual no se adapta a sus capacidades y cualidades laborales.
División del trabajo	La división de las actividades no lo poseen por escrito, lo que ocasiona que los colaboradores apoyen en otras tareas que no corresponden a su puesto de trabajo, al no delimitar la segmentación de actividades, porque se

	realizan por costumbre.
Niveles jerárquicos	No se cumplen ni se respetan completamente, tal es el caso de los encargados de las bodegas que reciben instrucciones de otras áreas que no corresponden al jefe inmediato, lo cual crea confusión en cuanto a las especificaciones de las actividades por la duplicidad de mando.
Tipo de autoridad	Prevalece el de línea, sin embargo no lo tienen por escrito, lo cual provoca que se cumplan parcialmente y crea duplicidad de mando e incertidumbre en la toma de decisiones al no saber con exactitud a quién obedecer y reportar.
Coordinación	La coordinación de las actividades no lo tienen establecido por escrito en las unidades administrativas, aunque si se llevan a cabo pero únicamente por costumbre, siendo importante especificarlo por escrito para que se coordine las actividades de manera idónea y con la participación de todos los colaboradores.
Análisis funcional	
Funciones de la unidad administrativa	Las funciones de las diferentes unidades no están establecidas de manera escrita y por ende no han sido trasladadas por escrito al personal, lo que provoca omisión de funciones en las unidades.
Atribuciones del puesto clave	Las actividades se realizan por costumbre, lo cual ocasiona omisión de atribuciones y obligaciones e incertidumbre en las tareas que se realizan por carecer de instrucciones precisas. Conocimiento del descriptor de puestos, Grafica 12.
Análisis procedimental	
Procedimiento general	No cuentan con una guía de las tareas a realizar en las unidades del hotel, lo que ha ocasionado desorden en las actividades, aumento de fallas u omisiones y no permite comprender el desarrollo de las actividades de rutina con una secuencia lógica. Conocimiento del descriptor de procedimientos, Gráfica 13.

Análisis de facultades	
Facultades principales del puesto clave	Únicamente facultan a ciertos puestos claves para la toma de decisiones, sin embargo no lo poseen por escrito, lo que provoca que los demás colaboradores no respeten la facultad otorgada. Toma de decisiones, Gráfica 14.
Análisis de relaciones	
Tipo de comunicación	La comunicación en la unidad se efectúa formalmente, los cuales son eficientes y muestran fluidez, debido a que según el tipo de información que se traslade puede ser verbal o escrita. Tipo de comunicación, Gráfica 15.
Medios de comunicación	Utilizan varias vías de comunicación para que sea más rápida y efectiva, como: correo electrónico, vía telefónica, radio transmisor y redes sociales.

Con base en lo anterior, en el capítulo III se describe la propuesta la cual incluye la filosofía organizacional tanto del hotel como de cada unidad administrativa objeto de análisis. Así mismo se propone un rediseño organizacional que permita al hotel contar con elementos e instrumentos para una adecuada organización, delimitar las facultades, funciones y obligaciones de cada área y puesto de trabajo y tener un orden lógico en los procedimientos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS SECCIONES DE COMPRAS, NÓMINA Y PREVENCIÓN Y SEGURIDAD DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se presenta la propuesta del rediseño organizacional para las unidades administrativas objeto de análisis, que le permita tener instrumentos necesarios para una adecuada organización, mantener un orden lógico en los procesos y delimitar las funciones de las unidades y atribuciones de cada puesto de trabajo, para maximizar los recursos y alcanzar los objetivos establecidos.

3.1 Justificación

Para que una empresa pueda ser competitiva es esencial el diseño de una estructura organizacional acorde al cambiante ritmo de los mercados actuales, para fortalecer sus procesos en la búsqueda de la máxima eficiencia, reducción de costos e incremento de la calidad de los servicios, al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para llevar a cabo sus funciones, delimitar las responsabilidades de cada área o proceso, así como los niveles jerárquicos y con ello lograr que la empresa sea más eficiente y productiva.

Con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico administrativo se establece que las unidades objeto de análisis no cuentan con filosofía organizacional formalmente establecida, por ello es importante formularla para identificar a cada unidad con sus clientes y colaboradores, además de ser guía para cumplir con los objetivos propuestos. Así también la carencia de una estructura organizacional actualizada, formal y correctamente establecida, justifica el rediseño propuesto, con la finalidad de establecer una estructura adecuada a las necesidades actuales que le permita definir las líneas de autoridad y comunicación que contribuirá a la mejora de su funcionamiento al optimizar los recursos.

Por ello se requiere desarrollar instrumentos administrativos que permitan dar el seguimiento adecuado a las actividades que se realizan, como lo son: los organigramas respectivos, la descripción técnica de puestos y de procedimientos, los cuales servirán de guía en la inducción de personal actual y el de nuevo ingreso, para la correcta aplicación de procedimientos al establecer un orden cronológico de las actividades, con ello evitar duplicidad y omisión, así como definir las atribuciones y obligaciones de los puestos de trabajo.

3.2 Objetivos de la propuesta

Se plantean los siguientes objetivos de la propuesta:

3.2.1 General

Implementar al 100% el rediseño organizacional con los elementos e instrumentos técnicos acordes a las actividades que realizan actualmente con ello alcanzar un óptimo funcionamiento al utilizar eficientemente los recursos existentes, para el año 2019.

3.2.2 Específicos

- Implementar la filosofía organizacional en un 100% en el año 2019, con la finalidad de que el personal se sienta identificado con la unidad a la que pertenece.
- Aplicar el rediseño organizacional propuesto en un 100% para cada unidad, con el fin de administrar los recursos humanos, físicos y financieros eficientemente, a partir del año 2019.
- Implementar durante el año 2019 en un 100%, los instrumentos de organización planteados que servirán de guía a los colaboradores en el desarrollo de las actividades de la unidad y para optimizar el uso de los recursos disponibles.

3.3 Filosofía y diseño organizacional del hotel propuesto

Debido a que la filosofía y diseño organizacional del hotel son base para las unidades administrativas que fueron analizadas, a continuación se detallan los siguientes planteamientos:

3.3.1 Filosofía organizacional

A continuación se describe la misión, visión y valores para el hotel, así también se presenta la propuesta para la elaboración de rótulos en acrílico con vinil de un tamaño de 60 x 40 cms. que se colocarán en lugares visibles para que los colaboradores recuerden la filosofía del hotel, además de ser carta de presentación ante sus clientes actuales y potenciales.

3.3.1.1 Misión

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

a) Visión

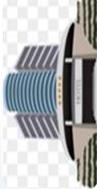
Ser de las empresas líderes en la industria hotelera reconocida a nivel nacional e internacional por ofrecer servicios y productos de excelencia.

b) Valores

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

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

Formato 1
Rótulo institucional misión
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018



Hotel Categoría Cinco Estrellas

MISIÓN

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

40 cms.

60 cms.

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

Formato 2
Rótulo institucional visión
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

Hotel Categoría Cinco Estrellas

VISIÓN

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

40 cms.

60 cms.

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

Formato 3
Rótulo institucional valores
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018



Hotel Categoría Cinco Estrellas

VALORES

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

40 cms.

60 cms.

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

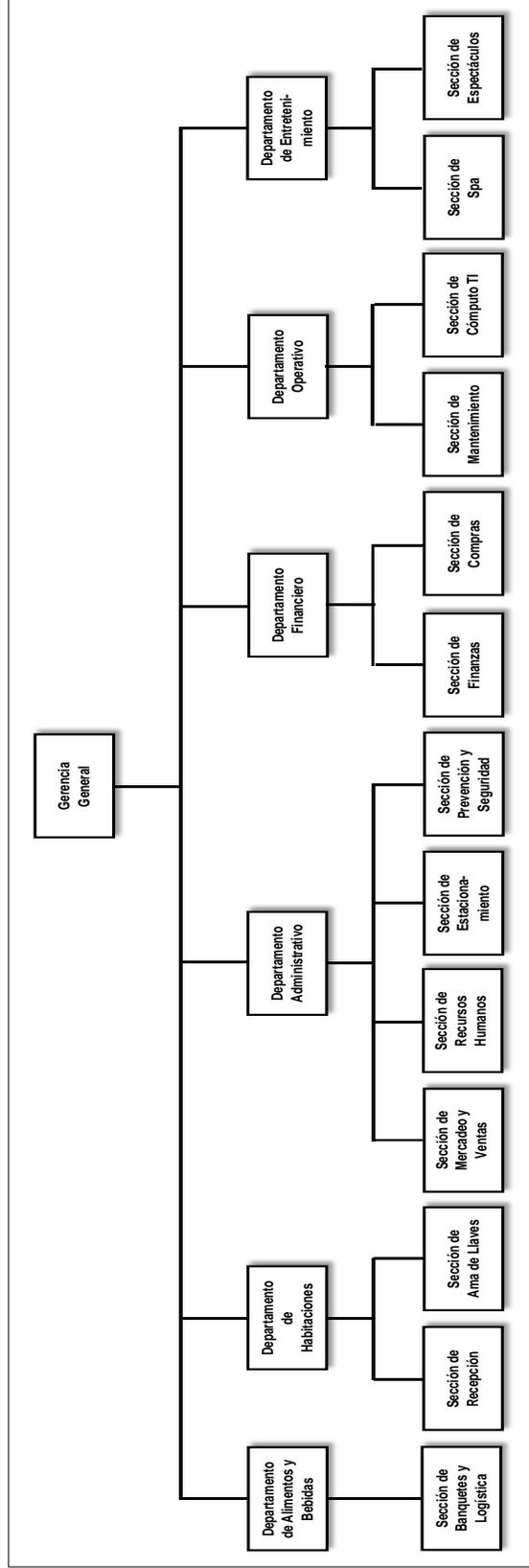
3.3.2 Estructura organizacional

Se propone una estructura organizacional en la cual se plantean modificaciones necesarias, con la finalidad de aprovechar los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta el hotel, al agrupar las actividades, establecer los niveles jerárquicos y líneas de comunicación adecuadas para el traslado de información y evitar la centralización de la toma de decisiones.

3.3.2.1 Organigrama general propuesto del hotel

Para dar a conocer el organigrama a los colaboradores también se propone la elaboración de un rótulo en acrílico con vinil de un tamaño de 150 x 100 cms. que servirá para colocarlo en un lugar visible. A continuación se presenta el organigrama general propuesto para el hotel, en el cual se visualizan seis departamentos para apoyo de la gerencia general y con ello descentralizar las responsabilidades y obligaciones y las secciones correspondientes, además de delimitar los niveles jerárquicos y líneas de comunicación.

Gráfica 15
Organigrama general propuesto
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018



Fuente: elaboración propia. Mayo 2,019.

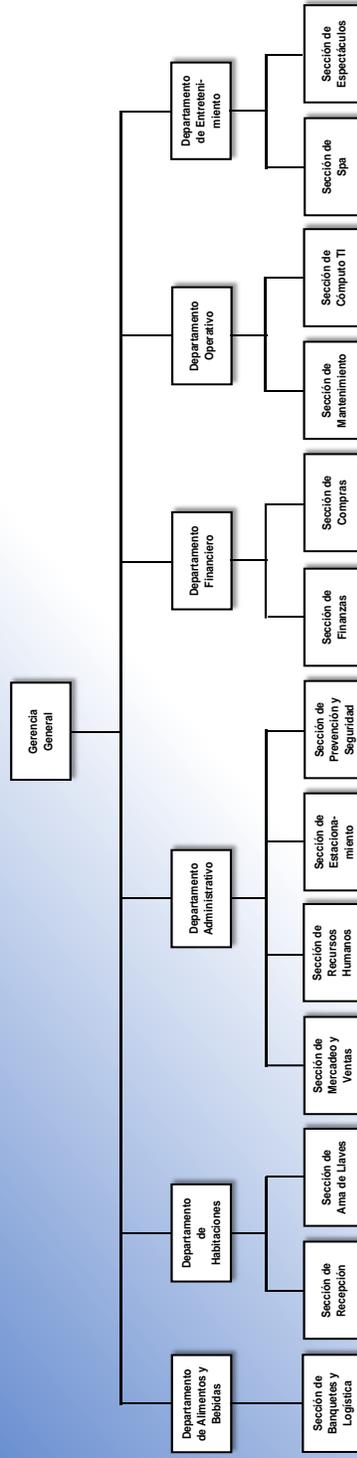
Formato 4
Rótulo institucional organigrama general
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

Hotel Categoría Cinco Estrellas



ORGANIGRAMA GENERAL

100 cms.



150 cms.

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

3.4 Filosofía y diseño organizacional propuesto de cada sección

Seguidamente se describen las propuestas de filosofía y diseño organizacional para las secciones establecidas las cuales fueron objeto de análisis, debido a que es necesario establecer lineamientos técnicos en cada unidad administrativa por la magnitud del hotel:

3.4.1 SECCIÓN DE COMPRAS

A continuación se detallan los planteamientos para la Sección de Compras:

3.4.1.1 Filosofía organizacional

Para que los colaboradores desarrollen una identidad hacia la unidad administrativa es necesario que cuente con filosofía organizacional, por ello se describe la misión, visión y valores planteados, así como la elaboración de rótulos en acrílico con vinil de un tamaño de 60 x 40 cms. los cuales servirán para colocarlos en lugares visibles de la unidad administrativa, para que los colaboradores recuerden la filosofía.

a) Misión

Somos una sección con personal altamente calificado que se encarga de adquirir suministros de calidad y al menor precio, para satisfacer las necesidades de funcionamiento del hotel.

- **Visión**

Ser una sección administrativa generadora de utilidades, trabajando en conjunto con todas las áreas para cumplir los requerimientos de suministros en las cantidades, especificaciones y plazos establecidos.

- **Valores**

Para la Sección de Compras se identifican los mismos valores establecidos en el hotel, que servirán de guía a los colaboradores en función de su desempeño en la unidad administrativa y regirá sus esfuerzos para el cumplimiento de sus objetivos, los cuales se describen a continuación:

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

Formato 5
Rótulo institucional misión
Sección de Compras
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018



Hotel Categoría Cinco Estrellas
Sección de Compras

MISIÓN

Somos una sección con personal altamente calificado que se encarga de adquirir suministros de calidad y al menor precio, para satisfacer las necesidades de funcionamiento del hotel.

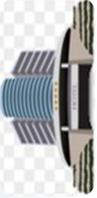
40 cms.

60 cms.

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

Formato 6
Rótulo institucional visión
Sección de Compras
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

Hotel Categoría Cinco Estrellas
Sección de Compras



VISIÓN

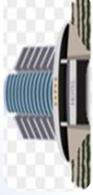
Ser una sección administrativa generadora de utilidades, trabajando en conjunto con todas las áreas para cumplir los requerimientos de suministros en las cantidades, especificaciones y plazos establecidos.

40 cms.

60 cms.

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

Formato 7
Rótulo institucional valores
Sección de Compras
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018



Hotel Categoría Cinco Estrellas
Sección de Compras

VALORES

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

40 cms.

60 cms.

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

3.4.1.2 Diseño organizacional

Con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico administrativo, a continuación se detalla la propuesta del diseño organizacional, que permitirá al personal conocer las líneas de autoridad y responsabilidad de acuerdo a las funciones de la Sección, la relación entre ellas según el nivel de jerarquía, así como las atribuciones que les compete a los colaboradores en su puesto de trabajo.

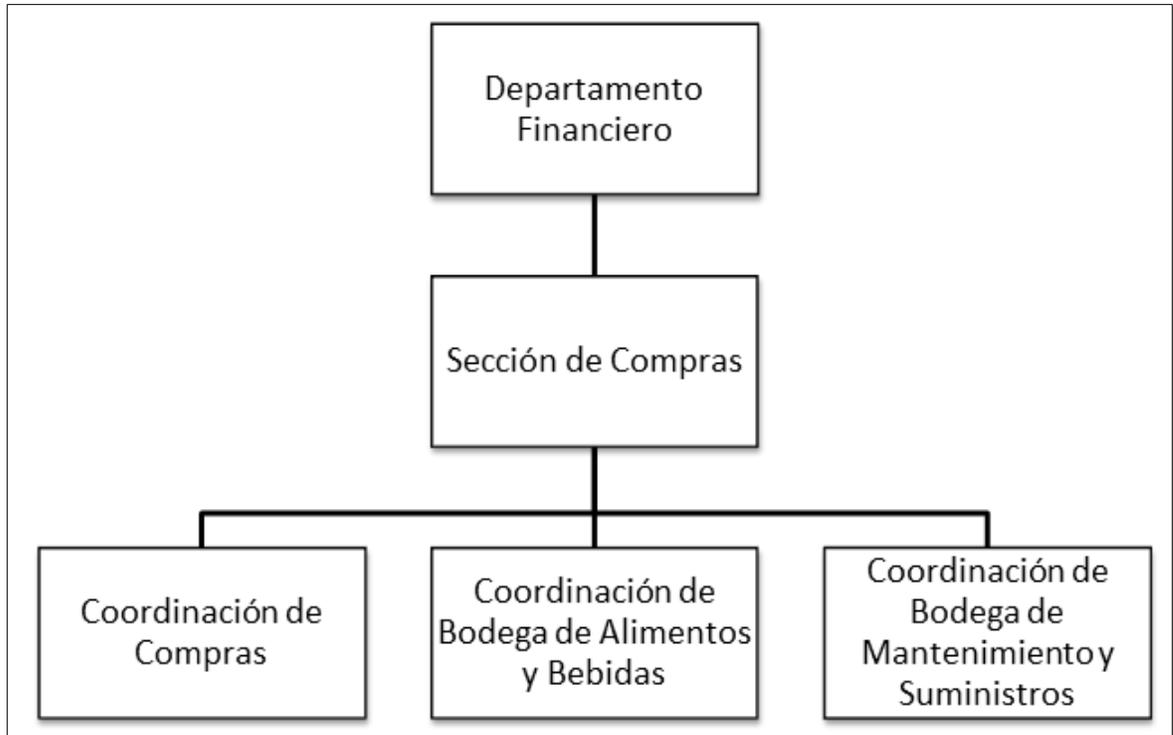
a) Estructura organizacional

En relación a organigramas se plantean lo siguiente para la Sección de Compras:

- **Organigrama específico propuesto**

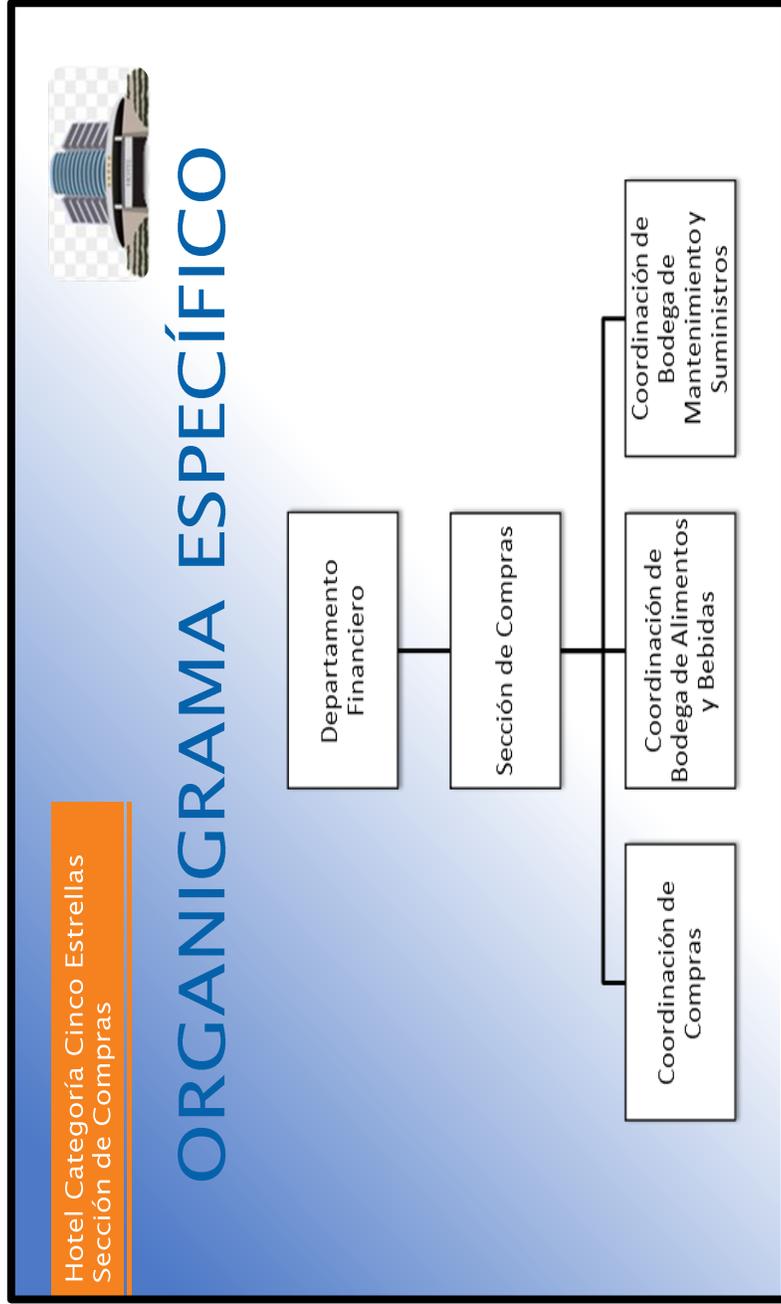
Tal y como se estableció en el diagnóstico administrativo, Compras no amerita ser una unidad ni departamento, debido a que son cargos operativos, por lo cual la siguiente gráfica se presenta el organigrama específico formulado para la Sección de Compras que refleja las tres coordinaciones así como el departamento del que depende, de acuerdo a las actividades que efectúan, donde cada una se encargará de dirigir y supervisar las actividades del personal a su cargo y para darla a conocer a los colaboradores se propone la elaboración de un rótulo en acrílico con vinil de un tamaño de 100 x 75 cms. la cual servirá para colocarlo en un lugar visible.

Gráfica 16
Organigrama específico propuesto
Sección de Compras
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018



Fecha de elaboración: mayo 2,019.

Formato 8
Rótulo institucional organigrama específico
Sección de Compras
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018



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

- **Organigrama nominal propuesto**

En la siguiente gráfica se presenta el organigrama nominal formulado para la Sección de Compras, indica los puestos, el número de plazas que se requieren y las existentes ubicándolos de acuerdo a las actividades que efectúan y se visualiza de quién depende cada puesto de trabajo, con ello los colaboradores tendrán claro a quien reportarle al darla a conocer a los colaboradores.

Gráfica 17
Organigrama nominal propuesto
Sección de Compras
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

SECCIÓN DE COMPRAS		E	R
	TOTAL	16	16
No.	PUESTO		
1	Jefe de Sección de Compras	1	1
2	Asistente de Compras	1	1
3	Coordinador de Compras	1	1
4	Comprador Junior	1	1
5	Comprador de Productos de Mercado	1	1
6	Piloto de Compras	1	1
7	Coordinador de Bodega de Alimentos y Bebidas	1	1
8	Auxiliar de Bodega de Alimentos y Bebidas	2	2
9	Receptor de Mercadería	3	3
10	Coordinador de Bodega de Mantenimiento y Suministros	1	1
11	Auxiliar de Bodega de Mantenimiento y Suministros	3	3

E = Existentes
R = Requeridos

Fecha de elaboración: mayo 2,019.

b) Departamentalización

La departamentalización en la Sección es funcional, con la finalidad de evitar la duplicidad y esfuerzos innecesarios, sobre todo para aprovechar los recursos existentes en la empresa, debido a que se agrupan las funciones y actividades en grupos similares.

c) Dimensión del diseño organizacional y sus categorías

Para determinar las categorías organizacionales, definir la interacción entre ellas, quién reporta a quién y la autoridad para tomar decisiones, se presenta una dimensión de estructura vertical, en la que los colaboradores reportan a un solo superior y la delegación de toma de decisiones se da a niveles inferiores. En la dimensión vertical se identifican los tres niveles jerárquicos, se inicia con el estratégico donde figura el gerente general siendo la máxima autoridad, seguido del nivel táctico conformado por los jefes de departamentos y por último el nivel técnico, integrado por los jefes de las secciones y el personal a su cargo.

d) Modelo del diseño organizacional y sus características

En función de la eficiencia se establece la organización mecanicista caracterizada por constituirse en reglas y disposiciones formales, centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas y una rígida jerarquía de autoridad, el cual permitirá establecer las atribuciones de los puesto de trabajo a través de los descriptores de puestos y con ello separar las actividades en tareas especializadas.

e) Tramo de control administrativo

Con la finalidad de mantener control, supervisión estricta y comunicación eficiente entre subordinados y superiores, se plantea el tramo de control estrecho para la Sección, debido a la cantidad reducida de colaboradores que lo

conforman siendo la adecuada para una mejor supervisión de las actividades que se efectúan.

f) Sistema de organización

El sistema de organización es la relación función – autoridad por lo que se propone la utilización del sistema funcional que se basa en agrupar y organizar la empresa por unidades especializadas, se separarán las actividades según su especialidad, con ello obtener la más alta eficiencia de los colaboradores al trasladar la autoridad y responsabilidad al nivel táctico quienes a su vez estarán facultados para ejercer el mando sobre el personal operativo.

3.4.1.3 Funciones de la sección

Se describen a continuación las funciones principales de la Sección de Compras:

- Gestionar la adquisición de productos y servicios en el menor tiempo posible procurando precios bajos compatibles con la calidad.
- Velar por el correcto cumplimiento de los sistemas y procedimientos establecidos para la compra de productos, materiales y servicios.
- Atender los requerimientos de productos y materiales para proporcionarlos justo a tiempo a las diferentes áreas del hotel.
- Mantener constante información sobre proveedores nuevos y sustitutos.
- Generar procedimientos rigurosos para inspeccionar los mínimos y máximos para prevenir la acumulación de inventario y evitar pérdidas por exceso de productos sin uso.

3.4.1.4 Instrumentos de organización

Con el fin de reducir la duplicidad, fallas u omisiones de atribuciones y obligaciones es necesario contar con guías para el desarrollo de las actividades que definan de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un

determinado puesto, por ello se plantean los siguientes instrumentos de organización.

a) Descripción técnica de puestos

Se presenta a continuación un ejemplo del descriptor de puestos:

Formato 9
Descriptor y perfil de puesto
Sección de Compras
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Asistente de Compras
Código del puesto:	DC-002
Unidad administrativa:	Sección de Compras
Le reporta a:	Jefe de Sección de Compras
Le reportan:	
Fecha de elaboración:	Mayo 2019

2. Objetivo:

Coordinar actividades relacionadas a la Sección de Compras, contacto con proveedores locales y extranjeros para la adquisición de productos y servicios, así como trámites correspondientes a proyectos planificados conforme a estándares de calidad, políticas y procedimientos definidos.

3. Atribuciones:

Principales

- Gestionar requisiciones de productos, equipos, insumos y servicios locales y extranjeros según requerimientos.
- Asignar compras de acuerdo a solicitudes para posterior autorización.
- Negociar adquisiciones con proveedores locales y extranjeros según prioridades, programación y condiciones de pago.
- Dar seguimiento a órdenes de compra de la sección, así como anticipos de proveedores y niveles de máximos y mínimos en bodega conforme a programaciones.
- Control de caja chica.

Secundarias

- Coordinar entrega de productos conforme a requisiciones internas.

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reportes específicos a requisición de la jefatura de la Sección. • Dar seguimiento a documentación, ingreso de nuevos proveedores y digitación de datos al sistema. • Atender todo requerimiento inherente a su cargo, asignado por el jefe inmediato. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar trámites de proyectos según consideraciones mínimas y planes correspondientes, así como nivel de autoridad.

4. Especificación:

Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> • Secretariado bilingüe o perito contador • Manejo del idioma inglés (85%)

Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • 3 años en puestos similares, de preferencia en hoteles.

Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación, análisis y pensamiento crítico para la toma de decisiones. • Habilidades de gestión del tiempo y de planificación. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Orientación al cliente. • Capacidad de trabajo en equipo.

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 compra de productos que no cumplan con las especificaciones.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados al puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene relación con personal de todos los niveles, con proveedores locales e internacionales.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Discreción sobre el manejo de la información interna considerada confidencial de la Sección de Compras y del hotel.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y resguardo de caja chica.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida del Jefe de Sección de Compras. • Supervisa al personal de la Sección en ausencia del Jefe Inmediato.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.
--

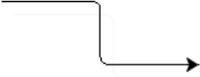
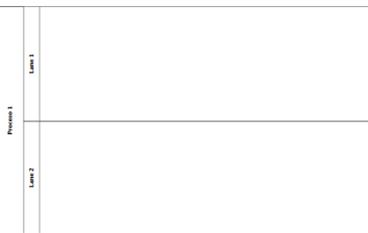
8. Riesgos

<ul style="list-style-type: none"> • Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.
--

Fecha de elaboración: mayo 2,019.

b) Descripción de procedimientos

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

Símbolo	Descripción
	Inicio y final de un procedimiento.
	Actividad específica en un procedimiento.
	Toma de decisiones en alguna de las etapas del procedimiento.
	Indica la dirección que lleva el flujo del procedimiento.
	Piscina (pool), actúa como contenedor de un procedimiento. El nombre del pool debe ser el nombre del procedimiento.
	Carril (lane), son subdivisiones del pool que representan los diferentes participantes o encargados de las actividades. El nombre de cada carril debe ser el nombre de los diferentes puestos que ejecuten el procedimiento.

A continuación se plasma un ejemplo de procedimiento general de la Sección de Compras, el cual servirá de guía y permitirá mejorar la ejecución de las tareas asignadas a los colaboradores:

Formato 10
Descripción de procedimiento
Sección de Compras
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE COMPRAS		
Empresa: “Hotel categoría cinco estrellas”	Procedimiento: 01	Fecha: mayo 2019
Título: COMPRA DE SUMINISTROS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	No. de Pasos: 29	Hoja: 1 de 3
	No. de Forma: 001	Elaboró: Profesional USAC
<p>1. DEFINICION: El procedimiento de compra de suministros de alimentos y bebidas es el más importante para la sección debido a que se encargan de abastecer a las demás áreas del hotel, por ello es necesario tener bien definida las adquisiciones de suministros para cumplir con los requerimientos de calidad, cantidad y fechas establecidas.</p> <p>2. OBJETIVO ESPECIFICO: Guiar el procedimiento de adquisición de suministros de alimentos y bebidas de la mejor calidad procurando el precio más bajo posible para abastecer a los clientes internos y externos del hotel en el tiempo que son requeridos, con ello evitar la duplicidad en la ejecución de las actividades asignadas y llevar una secuencia lógica.</p> <p>3. ALCANCE: Lo definido en este procedimiento aplica para todo el complejo del hotel. Las siguientes áreas tienen participación y responsabilidades asignadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de las distintas áreas solicitantes. • Jefe y personal operativo de compras y bodegas. • Personal asignado por las distintas áreas solicitantes para la recepción de los productos. <p>Se establece que el procedimiento de compras de suministros de alimentos y bebidas deberá realizarse diariamente, según los requerimientos de las distintas áreas del hotel.</p>		



**DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS
SECCIÓN DE COMPRAS**

Empresa: "Hotel Categoría Cinco Estrellas"	Procedimiento: 01	Fecha: mayo 2019
Título: COMPRA DE SUMINISTROS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	No. de Pasos: 29	Hoja: 2 de 3
	No. de Forma: 001	Elaboró: Profesional USAC
Inicia: Jefe de área solicitante	Termina: Encargado de recibir productos	
4. DESCRIPCION:		
Puesto	Paso	Actividad
Jefe de área solicitante	1	Llena formato de compra requerida.
Coordinador de bodega de alimentos y bebidas	2	Genera requerimientos desde el sistema.
	3	Verifica disponibilidad de suministros.
	3.1	Si existe disponibilidad sigue paso No. 25
	3.2	No existe disponibilidad sigue paso No. 4
	4	Emite solicitud de compra.
Jefe de sección de compras	5	Asigna los pedidos al personal de compras.
Asistente de compras, Coordinador de compras, Comprador junior	6	Recibe asignaciones según tipo de producto.
	7	Investiga en el mercado los proveedores que ofrezcan lo requerido y solicita cotizaciones de productos.
Jefe del área solicitante	8	Firma cuadro comparativo como aprobación.
Jefe de sección de compras	9	Autoriza la cotización.
Asistente de compras, Coordinador de compras, Comprador junior	10	Determina si es proveedor nuevo.
	10.1	Si, sigue paso No. 11
	10.2	No, sigue paso No. 12
	11	Solicita expediente.
	12	Emite orden de compra.
Jefe de sección de compras	13	Autoriza la orden de compra.
Asistente de compras, Coordinador de compras, Comprador junior	14	Imprime copia y graba digitalmente la orden de compra.
	15	Envía por correo electrónico la orden de compra al proveedor.
	16	Informa al área solicitante fecha y hora de recepción del producto.

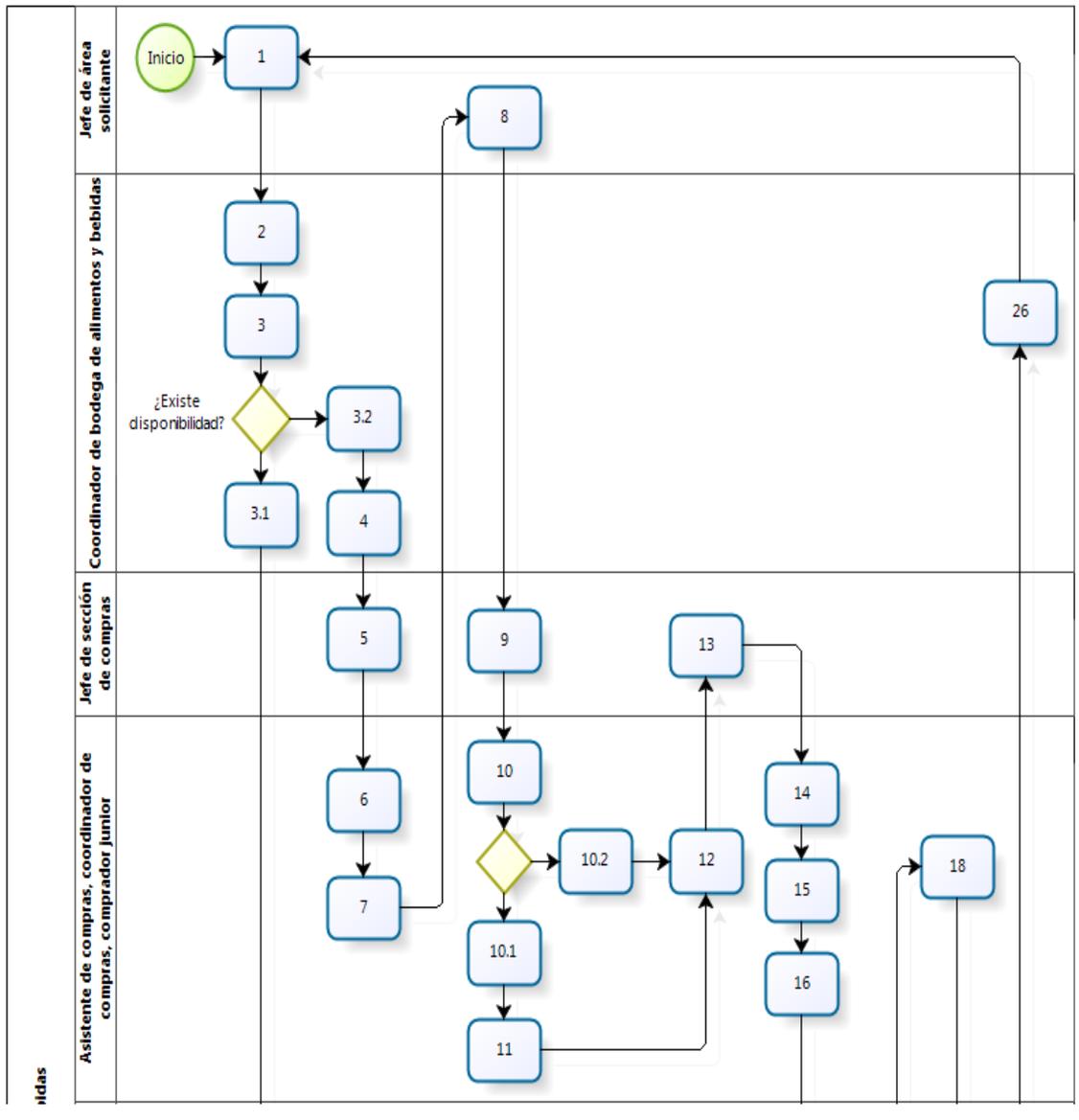
Receptor de mercadería	17	Recibe y revisa el o los productos que cumplan con los requerimientos.
	17.1	Si cumple sigue paso No. 19
	17.2	No cumple sigue paso No. 18
Asistente de compras, Coordinador de compras, Comprador junior	18	Revisa costos y cantidades según cotizaciones.
Receptor de mercadería	19	Recibe y verifica datos de la factura contable.
	20	Emite contraseña de pago.
	21	Ingresa al sistema las facturas recibidas.
	22	Traslada facturas y contraseñas de pago.
	23	Ingresa y coloca los productos en las bodegas.
Auxiliar de bodega de alimentos y bebidas	24	Ingresa los productos a bodegas y etiquetar.
	25	Entrega productos contra listado de requerimiento.
	25.1	Si se entrega lista completa de requerimientos sigue paso No. 27
	25.2	No se entrega lista completa de requerimientos sigue paso No. 26
Coordinador de bodega alimentos y bebidas	26	Informa al área el faltante en la lista de requerimientos.
Auxiliar de bodega de alimentos y bebidas	27	Descarga del sistema los productos entregados.
	28	Entrega copia de listado de requerimiento a los solicitantes.
Encargado de recibir los productos del área solicitante	29	Recibe productos y firma descarga de productos.
		Fin

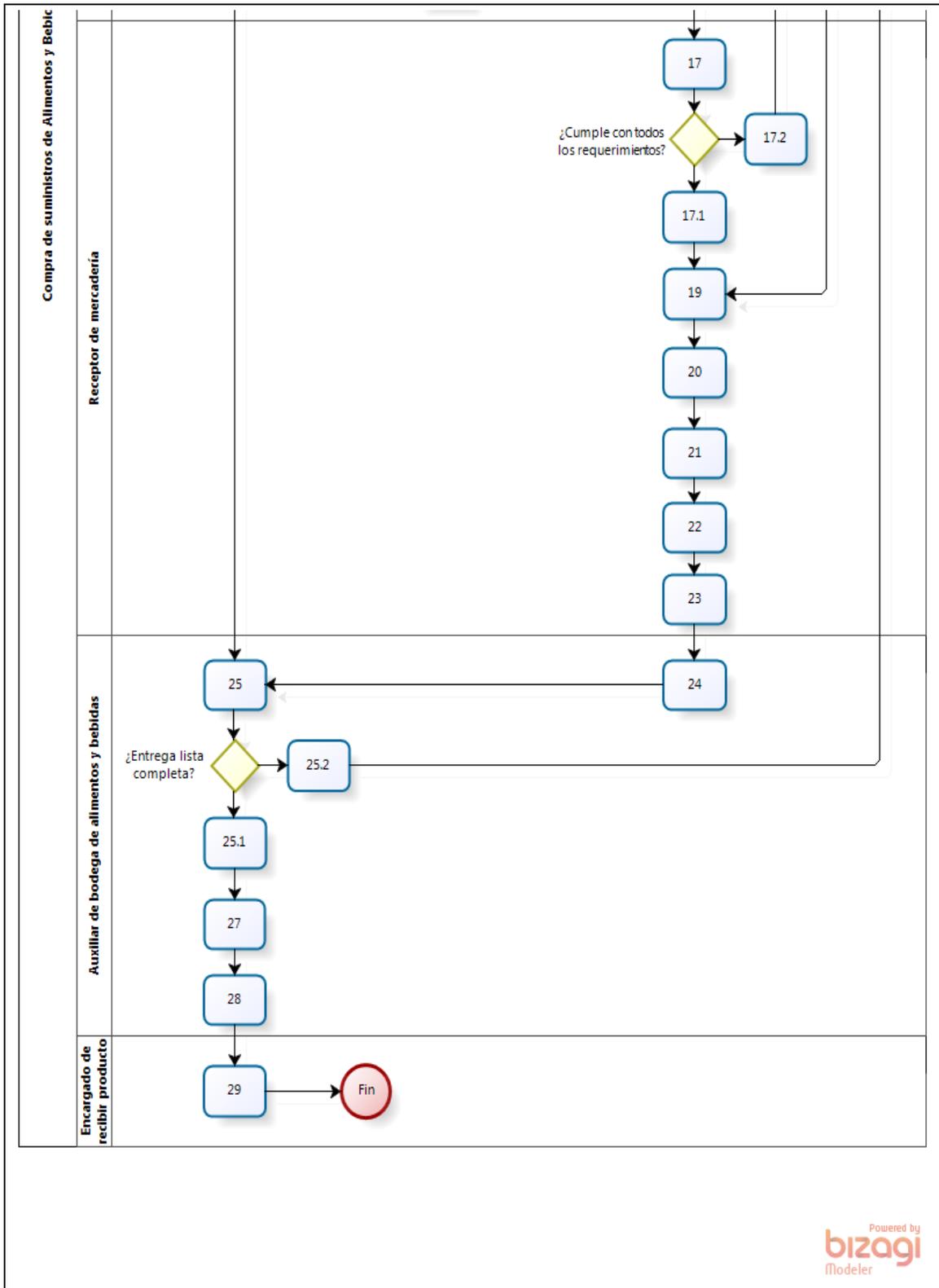


**DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS
SECCIÓN DE COMPRAS**

Empresa: "Hotel categoría cinco estrellas"	Procedimiento: 01	Fecha: mayo 2019
Título: COMPRA DE SUMINISTROS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	No. de Pasos: 29	Hoja: 3 de 3
	No. de Forma: 001	Elaboró: Profesional USAC

5. DIAGRAMA DE FLUJO:





3.4.2 SECCIÓN DE NÓMINA

Cabe mencionar que nómina, tal y como se estableció en el diagnóstico administrativo no amerita ser departamento ni sección debido a que solo cuenta con una persona que se encarga de lo concerniente al pago oportuno de sueldos y prestaciones a los colaboradores y carece de formalidades para constituirse como una unidad administrativa, además de evidenciar que únicamente es una sección el cual pertenece al Departamento Financiero, por lo tanto se incluirá en el departamento correspondiente, por lo anteriormente expuesto no se presenta propuesta de filosofía ni diseño organizacional para Nómina.

3.4.3 SECCIÓN DE PREVENCIÓN Y SEGURIDAD

Se describen a continuación las propuestas para la Sección de Prevención y Seguridad:

3.4.3.1 Filosofía organizacional

Con el fin de que los colaboradores desarrollen una identidad hacia la sección es necesaria la filosofía organizacional y para darla a conocer a sus colaboradores se propone la elaboración de rótulos en acrílico con vinil de un tamaño de 60 x 40 cms. los cuales servirán para colocarlos en lugares visibles de la sección y así los colaboradores la recuerden, a continuación se describe la misión, visión y valores planteados:

a) Misión

Somos una sección que establece mecanismos de control para brindar a los colaboradores y clientes del hotel, la asistencia inmediata en el marco de la prevención de riesgos, con personal íntegro, responsable y con actitud de servicio.

- **Visión**

Ser una sección que contribuya a mantener la confiabilidad y prestigio del hotel garantizando la seguridad en sus instalaciones, libre de accidentes, lesiones y actos delictivos.

- **Valores**

Se describen a continuación los valores para la sección de Prevención y Seguridad, siendo los mismos propuestos para el hotel en general:

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

Formato 11
Rótulo institucional misión
Sección de Prevención y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018



Hotel Categoría Cinco Estrellas
Sección de Prevención y Seguridad

MISIÓN

Somos una sección que establece mecanismos de control para brindar a los colaboradores y clientes del hotel, la asistencia inmediata en el marco de la prevención de riesgos, con personal íntegro, responsable y con actitud de servicio.

40 cms.

60 cms.

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

Formato12
Rótulo institucional visión
Sección de Prevención y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

Hotel Categoría Cinco Estrellas
Sección de Prevención y Seguridad



VISIÓN

Ser una sección que contribuya a mantener la confiabilidad y prestigio del hotel garantizando la seguridad en sus instalaciones, libre de accidentes, lesiones y actos delictivos.

40 cms.

60 cms.

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

Formato 13
Rótulo institucional valores
Sección de Prevención y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

Hotel Categoría Cinco Estrellas
Sección de Prevención y Seguridad



VALORES

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

40 cms.

60 cms.

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

3.4.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional es importante para que el personal conozca las líneas de autoridad y responsabilidad de acuerdo a las funciones de la sección, la relación entre ellas según el nivel de jerarquía y las atribuciones que les compete a los colaboradores en su puesto de trabajo, por ello se describe la propuesta para la Sección de Prevención y Seguridad:

a) Estructura organizacional

Se proponen los siguientes organigramas para la sección administrativa:

- **Organigrama específico propuesto**

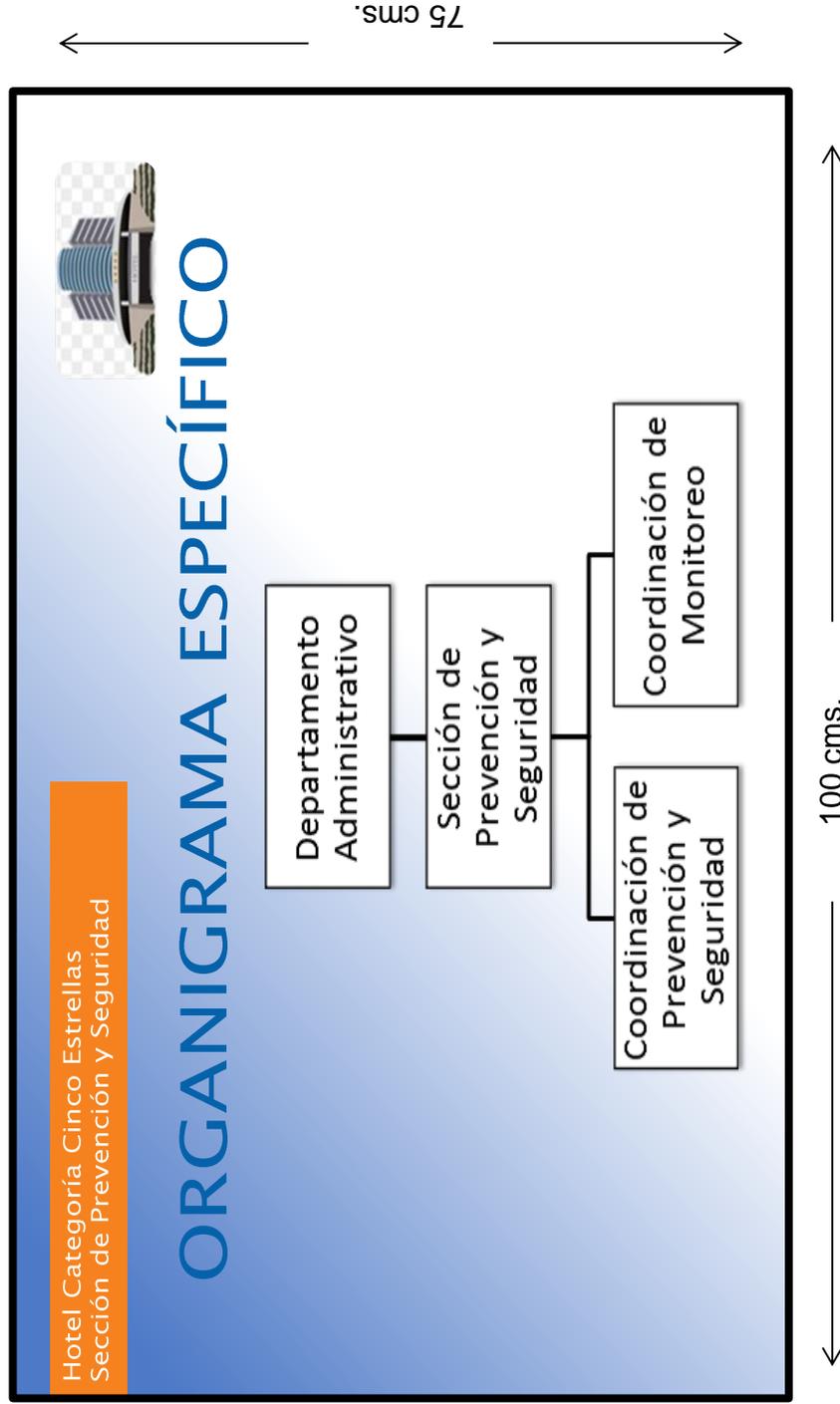
Según lo determinado en el diagnóstico administrativo, Prevención y Seguridad no amerita ser una unidad ni departamento, debido a que son cargos operativos, por ello a continuación se presenta el organigrama específico planteado para la Sección de Prevención y Seguridad, donde se visualizan las dos coordinaciones que lo integran así como el departamento del que depende para mantener un control idóneo y para que sus colaboradores la conozcan se propone la elaboración de rótulos en acrílico con vinil de un tamaño de 100 x 75 cms. que servirá para colocarlo en un lugar visible de la sección administrativa.

Gráfica 18
Organigrama específico propuesto
Sección de Prevención y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018



Fecha de elaboración: mayo 2,019.

Formato 14
Rótulo institucional organigrama específico
Sección de Prevención y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018



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

- **Organigrama nominal propuesto**

A continuación se presenta el organigrama nominal planteado para la Sección de Prevención y Seguridad, donde se visualizan los puestos, el número de plazas que se requieren y las existentes, así como el departamento del que depende para mantener un control idóneo y para que sus colaboradores la conozcan se propone la elaboración de rótulos de ubicación jerárquica en acrílico con vinil de un tamaño de 75 x 100 cms. que servirá para colocarlo en un lugar visible de la Sección.

Gráfica 19
Organigrama nominal propuesto
Sección de Prevención y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

SECCIÓN DE PREVENCIÓN Y SEGURIDAD		E	R
	TOTAL	24	24
No.	PUESTO		
1	Jefe de Sección de Prevención y Seguridad	1	1
2	Coordinador de Prevención y Seguridad	1	1
3	Oficial de Prevención y Seguridad	16	16
4	Coordinador de Monitoreo	1	1
5	Técnico Operador de Monitoreo	5	5

E = Existentes
R = Requeridos

Fecha de elaboración: mayo 2,019.

b) Departamentalización

En la sección se plantea la departamentalización funcional porque agrupa las funciones y actividades en grupos similares, con ello evitar la duplicidad y esfuerzos innecesarios y así aprovechar los recursos existentes en el hotel.

c) Dimensión del diseño organizacional y sus categorías

Se presenta una dimensión de la estructura vertical para determinar las categorías organizacionales, definir la interacción entre ellas, quién reporta a quién y la autoridad para tomar decisiones, en ella los colaboradores reportan a un solo superior y la delegación de toma de decisiones se da a niveles inferiores.

d) Modelo del diseño organizacional y sus características

Se establece la organización mecanicista, en función de la eficiencia, cuyas características se centran en constituir reglas y disposiciones formales, centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas y una rígida jerarquía de autoridad.

e) Tramo de control administrativo

Para mantener control, supervisión y comunicación eficiente entre subordinados y superiores, se propone el tramo de control estrecho para la Sección, debido a la cantidad de colaboradores que tiene a su cargo y con ello lograr una mejor supervisión de las actividades que se realizan.

f) Sistema de organización

Con el fin de obtener la más alta eficiencia de los colaboradores al trasladar la autoridad y responsabilidad al nivel táctico quienes a su vez estarán facultados para ejercer el mando sobre el personal operativo, se propone un sistema

organizacional funcional que agrupa y organiza la empresa por unidades especializadas porque separa las actividades según su especialidad.

3.4.3.3 Funciones de la Sección

A continuación se enlistan las funciones principales propuestas para la Sección de Prevención y Seguridad:

- Garantizar la protección contra riesgos tanto del personal como de los clientes y las instalaciones del hotel.
- Controlar los accesos de personal a las áreas internas del hotel así como las entradas y salidas de bienes y suministros.
- Observar, analizar e identificar a personas de carácter sospechoso en las áreas de mayor movimiento.
- Prevenir cualquier anomalía y problema de seguridad al evitar situaciones anómalas e incidentes que afecten al personal y las instalaciones.
- Monitorear a través del sistema de circuito cerrado de televisión y alertar de cualquier anomalía, actos vandálicos o acciones ilícitas que afecten la integridad de las personas o del hotel.

3.4.3.4 Instrumentos de organización

Para guiar el desarrollo de las actividades que definan de manera clara y sencilla las tareas que realizan en un determinado puesto, se describen las propuestas de instrumentos de organización para la Sección de Prevención y Seguridad, con el fin de reducir la duplicidad, fallas u omisiones de atribuciones y obligaciones.

a) Descripción técnica de puestos

Se describe a continuación un ejemplo del descriptor de puestos:

Formato 15
Descriptor y perfil de puesto
Sección de Prevención y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Oficial de Prevención y Seguridad
Código del puesto:	DPS-004
Unidad administrativa:	Sección de Prevención y Seguridad
Le reporta a:	Coordinador de Prevención y Seguridad
Le reportan:	
Fecha de elaboración:	Mayo 2019

2. Objetivo:

Aplicar normas, protocolos y estándares de seguridad en función del resguardo de la propiedad y los bienes de la empresa así como de los clientes internos y externos.

3. Atribuciones:

Principales

- Verificar el orden del puesto de control asignado antes de recibir el turno.
- Atender todo tipo de peligro o riesgo surgido en el desempeño del turno de trabajo.
- Supervisar que las gradas y salidas de emergencia estén libres de obstáculos y bien señalizadas.
- Realizar supervisión de estado de los extintores y funcionamiento de las luces de emergencia.
- Realizar recorridos en las instalaciones en función de la detección de anomalías, riesgos y peligros.
- Reportar anomalías, riesgos e incidentes a donde corresponda.
- Dar seguimiento a las actividades y eventos que se desarrollan en las instalaciones, en función de la seguridad y resguardo de bienes.

Secundarias

- Ejercer control en todo el personal en función del cumplimiento de las políticas y procedimientos internos.
- Orientar a clientes internos y externos, de acuerdo al nivel de información y detalles, conforme a políticas establecidas.
- Mantener la documentación de los reportes generados en orden y en sus respectivos archiveros.

Ocasionales

- Atender requerimientos específicos del nivel ejecutivo.

4. Especificación:

Requisitos de educación

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Bachiller en ciencias y letras. |
|---|

Requisitos de experiencia

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 2 años como oficial de seguridad, de preferencia en hoteles. |
|--|

Habilidades

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de observar, percibir y analizar su entorno.• Disciplina y discreción en el manejo de la información.• Facilidad de comunicación verbal y escrita.• Orientación al cliente.• Capacidad de trabajo en equipo. |
|--|

Destrezas

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Manejo de paquetes de Microsoft Office.• Manejo de radio de dos vías. |
|--|

5. Responsabilidad:

Errores

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• En la detección de los riesgos o peligro en las instalaciones del hotel. |
|--|

Maquinaria / equipo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Velar por la correcta utilización del equipo de cómputo y útiles de oficina asignados al puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores. |
|--|

Relaciones con otros

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Tiene relación con personal de todas las áreas y con clientes. |
|--|

Información confidencial

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Discreción sobre el manejo de la información interna considerada confidencial de la Sección de Prevención y Seguridad y del hotel. |
|--|

Dinero / valores

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Ninguno. |
|--|

Supervisión

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Supervisión recibida del Coordinador de Prevención y Seguridad. |
|---|

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
75%	25%

7. Condiciones ambientales

- Condiciones de ambiente de trabajo normales.

8. Riesgos

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

Fecha de elaboración: mayo 2,019.

b) Descripción de procedimientos

A continuación se describe un ejemplo de procedimiento general, para la presentación de los diagramas de flujo se utilizará la simbología del modelo y notación de procesos de negocios, conocido por sus siglas en inglés –BPMN– (Business Process Model and Notation), descrito anteriormente.

Formato 16
Descripción de procedimiento
Sección de Prevención y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE PREVENCIÓN Y SEGURIDAD		
Empresa: “Hotel categoría cinco estrellas”	Procedimiento: 01	Fecha: mayo 2019
Título: RONDAS EN EL PARQUEO	No. de Pasos: 6	Hoja: 1 de 3
	No. de Forma: 001	Elaboró: Profesional USAC
<p>1. DEFINICION: El procedimiento de rondas en el parqueo es uno de los más importantes para la sección debido a que se encargan de detectar cualquier anomalía en las instalaciones del hotel, con ello evitar costos innecesarios y tener bien definido el procedimiento.</p> <p>2. OBJETIVO ESPECIFICO: Establecer el procedimiento para realizar adecuadamente las rondas en el parqueo para detectar posibles daños en los vehículos de los clientes, con ello evitar omisión en la ejecución de las actividades establecidas y llevar una secuencia lógica.</p> <p>3. ALCANCE: Lo definido en este procedimiento aplica para todo el complejo del hotel. Las siguientes áreas tienen participación y responsabilidades asignadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe y personal operativo de la sección de prevención y seguridad. <p>Se establece que el procedimiento de rondas en el parqueo deberá realizarse diariamente.</p>		



**DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS
SECCIÓN DE PREVENCIÓN Y SEGURIDAD**

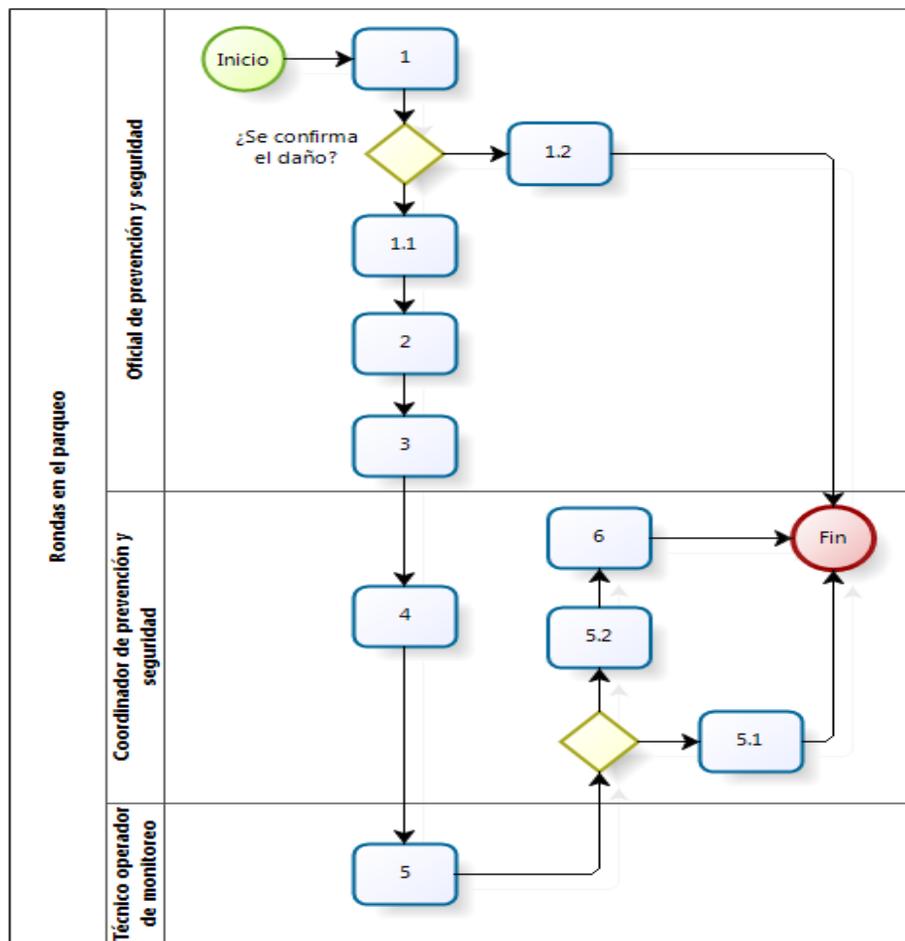
Empresa: “Hotel Categoría Cinco Estrellas”	Procedimiento: 01	Fecha: mayo 2019
Título: RONDAS EN EL PARQUEO	No. de Pasos: 6	Hoja: 2 de 3
	No. de Forma: 001	Elaboró: Profesional USAC
Inicia: Oficial de prevención y seguridad	Termina: Coordinador de prevención y seguridad	
4. DESCRIPCION:		
Puesto	Paso	Actividad
Oficial de prevención y seguridad	1	Efectúa rondas de verificación de posibles daños en los vehículos.
	1.1	Si se confirma algún daño en un vehículo sigue paso No. 2.
	1.2	No se confirma algún daño en un vehículo finaliza el procedimiento.
	2	Toma fotografía si se confirma algún daño en un vehículo.
	3	Informa al coordinador para el seguimiento.
Coordinador de prevención y seguridad	4	Solicita seguimiento al centro de monitoreo de cámaras y establecer la causa del daño.
Técnico operador de monitoreo	5	Revisa los videos de cámaras e informar el resultado de la búsqueda.
Coordinador de prevención y seguridad	5.1	Si se corrobora que el vehículo ya tenía el daño finaliza el procedimiento.
	5.2	Si se corrobora que el daño se hizo en el parqueo sigue paso No. 6.
	6	Ubica al cliente y genera reporte.
		Fin



**DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS
SECCIÓN DE PREVENCIÓN Y SEGURIDAD**

Empresa: "Hotel categoría cinco estrellas"	Procedimiento: 01	Fecha: mayo 2019
Título: RONDAS EN EL PARQUEO	No. de Pasos: 6	Hoja: 3 de 3
	No. de Forma: 001	Elaboró: Profesional USAC

5. DIAGRAMA DE FLUJO:



Fecha de elaboración: septiembre 2,018.

3.5 Plan de implementación de la propuesta

Se presenta seguidamente el plan de implementación de la propuesta el cual detalla las actividades a efectuar en cada fase con sus respectivos objetivos y responsables:

Cuadro 2
Plan de implementación de la propuesta
Secciones de Compras y Prevención y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

Fase	Actividades	Objetivo	Responsables
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación 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 hotel y las unidades administrativas. 	<p>Detectar las deficiencias en el diseño organizacional actual del hotel y las unidades administrativas.</p>	<p>Estudiante investigadora</p>
Propuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la filosofía y estructura organizacional del hotel a nivel general. • Actualización de la filosofía y estructura organizacional de las unidades 	<p>Desarrollar un rediseño organizacional profesionalmente elaborado en cada unidad administrativa objeto de análisis, que</p>	<p>Estudiante investigadora</p>

	<p>administrativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de instrumentos técnicos de organización. • Presentar formalmente el rediseño organizacional de las unidades administrativas. 	<p>contribuya a la reducción de las deficiencias administrativas.</p>	
<p>Implementación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de rótulos para la filosofía organizacional del hotel y las secciones. • Colocar el organigrama general y la ubicación jerárquica de las secciones en lugares visibles. • Actualización de formatos de descriptores y perfil de puestos. • Elaboración de descriptores de procedimientos. 	<p>Reducir costos con un rediseño organizacional idóneo para las secciones.</p>	<p>Jefes de departamentos y de secciones</p>

3.6 Presupuesto para implementar la propuesta

En la propuesta de rediseño de unidades administrativas no es necesaria la inclusión de nuevo personal, por lo que no habrá cambios en este rubro. A continuación se presenta el presupuesto para la implementación:

Cuadro 3
Presupuesto para implementar la propuesta
Secciones de Compras y Prevención y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

No.	DESCRIPCIÓN	COSTO EN QTZ
1	Elaboración de rótulos en acrílico con vinil de 60 x 40 cms. para la filosofía empresarial del hotel, Q 270.00 cada uno.	810.00
2	Elaboración de rótulos en acrílico con vinil de 60 x 40 cms. para la filosofía empresarial de cada sección, Q270.00 cada uno.	1,620.00
3	Elaboración de un rótulo en acrílico con vinil de 150 x 100 cms. para el organigrama general del hotel.	1,150.00
4	Elaboración de rótulos en acrílico con vinil de 75 x 100 cms. para la ubicación jerárquica de cada sección, Q800.00 cada uno.	1,600.00
5	Impresión de descriptores técnicos de puestos y propuesta para las secciones.	50.00
6	Impresión de descripción de procedimientos de cada sección administrativa.	500.00
TOTAL		5,730.00

3.7 Beneficios cualitativos de la propuesta

Seguidamente se enlistan los beneficios cualitativos, es importante aclarar que no se incluyen beneficios cuantitativos debido a que no se tuvo acceso a información financiera:

DESCRIPCIÓN	BENEFICIO
Filosofía organizacional	Presentar a las unidades objeto de análisis como una sección formal frente a los colaboradores y clientes, con una filosofía organizacional definida que da a conocer hacia dónde va y cómo se quiere llegar a tal finalidad, así como involucrar a cada empleado a través de valores y conductas para que se sientan a gusto en la empresa, con los jefes y demás personal, haciéndolo parte de la finalidad al que se quiere llegar.
Diseño organizacional	Obtener eficiencia en la administración de los recursos humanos, físicos y financieros al implementar el diseño organizacional en cada una de las secciones del hotel, así también permitirá definir claramente sus funciones, líneas de autoridad y comunicación.
Organigramas	Mostrar las líneas de autoridad y de comunicación de las secciones a los colaboradores y clientes, a través de organigramas que permitan visualizar la estructura y su funcionamiento acorde a las necesidades y objetivos.
Descripción técnica de puestos	Conservar un orden lógico en las funciones de las distintas secciones, así como en las atribuciones del personal, con ello mejorar su funcionamiento dentro de la empresa.
Descripción de procedimientos	Aumentar la eficiencia y eficacia al eliminar el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales, a través de la descripción de procedimientos que especifiquen el orden lógico y los puestos responsables, con ello controlar y agilizar el funcionamiento interno de las secciones y al mismo tiempo reducir costos.

3.8 Plan de acción de la propuesta

El plan de acción que se presenta a continuación describe las actividades a realizar, metas, responsables, período de ejecución de las actividades, recursos a utilizar y costo aproximado para la implementación de la propuesta:

Cuadro 4
Plan de acción de la propuesta
Sección de Compras y Prevención y Seguridad
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,018

EMPRESA: Hotel Categoría Cinco Estrellas		FECHA: Septiembre 2018					
NOMBRE DEL PLAN: Rediseño Organizacional							
DEPARTAMENTO: Administrativo		Financiero		SECCIÓN: Compras y Prevención y Seguridad			
				PUESTO: todos			
OBJETIVO DEL PLAN: Implementar la propuesta de rediseño organizacional en las secciones objeto de análisis en un 100% durante el año 2019.							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Período		Costo en quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta de rediseño organizacional a los jefes de los departamentos y secciones.	Dar a conocer el 100% de la propuesta de rediseño organizacional en una sesión.	Estudiante investigadora	01/07/2019	01/07/2019	Paperería Q50.00 Refrigerio Q200.00	250.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar la implementación de la propuesta en un 100% en una sesión.	Jefe de recursos humanos	02/07/2019	05/07/2019	Paperería Q100.00 Refrigerio Q200.00	300.00
3	Presentación de la propuesta a los colaboradores de las secciones respectivas.	Dar a conocer al 100% de la propuesta de rediseño organizacional a los colaboradores de cada sección en una sesión.	Jefe de cada sección	08/07/2019	08/07/2019	Refrigerio Q300.00	300.00

3.1	Impresión de descriptores de puestos y de procedimientos para entregarlos a los colaboradores.	Entregar copia de la propuesta al 100% de los colaboradores de las secciones en una sesión.	Jefe de cada sección	09/07/2019	12/07/2019	Reproducción de la propuesta Q550.00	550.00
3.2	Entrega de descriptores y perfil de puestos y de procedimientos a los colaboradores.	Implementar los instrumentos organizacionales en un 100% entregando copia a los colaboradores en una sesión.	Jefe de cada sección	15/07/2019	15/07/2019		
3.3	Dar a conocer a los colaboradores sobre la implementación y uso de la propuesta y los instrumentos técnicos.	Utilizar correctamente los instrumentos de las secciones al 100%.	Jefe de cada sección	15/07/2019	15/07/2019		
4	Elaboración de rótulos acrílicos en el cual se plasmará la filosofía empresarial del hotel y de cada sección, así como el organigrama general del hotel.	Implementar la filosofía y estructura organizacional en un 100% ubicando los rótulos en lugares visibles.	Jefe de cada sección	16/07/2019	19/07/2019		
4.1	Impresión del organigrama general y específicos de las secciones para dar a conocer su estructura formal y ubicarlos en un lugar visible.	Dar a conocer la estructura del hotel y las secciones en un 100% en una semana.	Jefe de cada sección	16/07/2019	19/07/2019	Rótulos en acrílico 2 x Q800.00 1 x Q1,150.00	2,750.00

4.2	Impresión de la filosofía organizacional del hotel y de las secciones y ubicarlos en lugares visibles.	Ubicar y colocar la filosofía organizacional del hotel y las secciones al 100% para que los colaboradores la recuerden, en una semana.	Jefe de cada sección	16/07/2019	19/07/2019	Rótulos en acrílico x 9 Q270.00	2,430.00
5	Dar seguimiento al rediseño propuesto.	Identificar que la propuesta aplicada maximice la eficiencia de los colaboradores en un 100%, al final del segundo semestre del año 2019.	Jefe de cada sección	23/12/2019	31/12/2019	Papelaría y útiles	100.00
6	Actualización constante de los instrumentos de organización.	Asegurar en un 100% que las actividades y procedimientos se efectúen correctamente según los cambios del entorno del mercado anualmente.	Jefe de cada sección	27/01/2020	31/01/2020	Papelaría y útiles	500.00
7	Evaluación de la implementación de la propuesta.	Verificar en qué porcentaje se ha implementado la propuesta en un 100% al final del primer semestre de implementación.	Jefe de cada sección	23/12/2019	31/12/2019	Papelaría y útiles	200.00
Costo estimado de implementación: asciende a siete mil trescientos ochenta exactos.							

CONCLUSIONES

Con base en el análisis realizado se establece lo siguiente:

1. La falta de un diseño organizacional provoca que las unidades analizadas afronten deficiencias administrativas que le impiden obtener la mayor eficiencia en la administración de los recursos humanos, físicos y financieros, por lo tanto se comprueba la hipótesis uno.
2. El hotel posee una filosofía empresarial definida formalmente, sin embargo no está formulada correctamente, además no es del conocimiento de los colaboradores.
3. Cuenta con un organigrama general definido formalmente, sin embargo está desactualizado al no incluir las unidades creadas en la actualidad y no cumple con los requisitos técnicos.
4. Las unidades objeto de análisis carecen de filosofía organizacional establecida formalmente, lo que ocasiona falta de identificación de los colaboradores con las unidades a las que pertenecen.
5. Cada unidad administrativa carece de un organigrama específico y nominal actualizado, formal y correctamente establecido lo cual provoca duplicidad de mando e incertidumbre en la toma de decisiones.
6. Las funciones de las diferentes unidades del hotel no se encuentran por escrito y no han sido trasladadas al personal, lo que ocasiona sobrecarga de trabajo en las unidades administrativas.
7. Los descriptores de puestos no han sido compartidos de manera escrita a todos los colaboradores, lo que origina duplicidad, omisión de atribuciones y obligaciones e incertidumbre en las tareas que se realizan.

8. Las unidades analizadas carecen de la descripción de procedimientos formalmente establecidas, lo que ocasiona desorden en las tareas, aumento de fallas u omisiones y no permite comprender el desarrollo de las actividades de rutina con una secuencia lógica, debido a la falta de guías de las tareas a realizar en las unidades del hotel.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Implementar el diseño organizacional con la finalidad de solventar las deficiencias administrativas y lograr la mayor eficiencia en la administración de los recursos humanos, físicos y financieros en las unidades objeto de análisis.
2. Actualizar la filosofía organizacional del hotel y darla a conocer a los colaboradores para que se identifiquen con ella y contribuyan al logro de los objetivos.
3. Para evitar la duplicidad de mando e incertidumbre en la toma de decisiones se deberá dar a conocer al personal el organigrama general establecido, lo cual define el nivel jerárquico, las líneas de autoridad y de comunicación en el hotel.
4. Aplicar la filosofía organizacional de cada sección propuesto para que los colaboradores se sientan identificados.
5. Hacer uso de los organigramas nominales y la ubicación jerárquica establecidos, los cuales definen las líneas de autoridad y comunicación de cada sección.
6. Dar a conocer las funciones de cada sección, las cuales están enfocadas en la especialización del trabajo, con el fin de llevar un buen control de las actividades que realizan los colaboradores y evitar la duplicidad y omisión de funciones.
7. Trasladar a los colaboradores los descriptores de puestos los cuales establecen las atribuciones principales, secundarias y ocasionales, las

relaciones con otros puestos, las habilidades y destrezas, para evitar la duplicidad, omisión e incertidumbre en las tareas que se realizan.

8. Aplicar el descriptor de procedimientos y trasladarlos a los colaboradores para que conozcan las principales actividades que realiza la sección a la que pertenecen sirviendo de guía y con ello evitar desorden en las tareas, retrasos, aumento de fallas, duplicidad u omisiones en los diferentes procedimientos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acuerdo Gubernativo No. 1144 – 83. 1983. **Reglamento para establecimientos de hospedaje.** Guatemala. 22 páginas.
2. Báez Casillas, Sixto. 2005. **Hotelería.** 7a. ed. México. Compañía editorial Continental. 388 páginas.
3. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración.** 1a. ed. México. Mc Graw – Hill. 354 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. 2003. **Administración en los nuevos tiempos.** 1a. ed. Colombia. Mc Graw – Hill. 711 páginas.
5. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. 2009. **Organización de empresas.** 3a. ed. México. Mc Graw – Hill. 501 páginas.
6. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. 2011. **Comportamiento organizacional.** 1a. ed. México. Pearson. 550 páginas.
7. **Gestión de hoteles.** España. Vértice S.L., 2008. 184 páginas.
8. Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. Cannice, Mark. 2012. **Administración, una perspectiva global y empresarial.** 14a. ed. Mc Graw – Hill. 651 páginas.
9. Münch, Lourdes. 2010. **Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.** 1a. ed. México. Pearson. 303 páginas.
10. Reyes Ponce, Agustín. 2008. **Administración moderna.** 1a. ed. México. Limusa, S.A. de C.V. 480 páginas.
11. Robbins, Stephen P. Coulter, Mary. 2010. **Administración.** 10a. ed. México. Pearson. 565 páginas.

12. Rodríguez Valencia, Joaquín. 2002. **Estudio de sistemas y procedimientos administrativos**. 3a. ed. México. Cengage Learning. 297 páginas.
13. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. **Material bibliográfico de apoyo para el curso administración II**. Guatemala. 154 páginas.

e-grafía

14. Dimensión vertical y horizontal (en línea). Consultado el 07 de marzo de 2018. Disponible en www.encyclopediainanciera.com

Anexos

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

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

Tareas obligaciones resultados

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

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

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

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

No le indican las atribuciones.

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

Escrita Verbal Ninguno Otros: _____

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

Llamada de atención verbal Llamada de atención escrita Otro: _____

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

Capacitación Supervisión Bono de productividad Otro: _____

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

Siempre A veces Nunca

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

Siempre A veces Nunca

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

Siempre A veces Nunca

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

Menos de la mitad de las actividades

Más de la mitad de las actividades

De todas las actividades

De ninguna

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

Jefe inmediato 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: _____