

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES
DE MERCADEO Y VENTAS, AMA DE LLAVES Y ÁREAS
PÚBLICAS DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO
ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

LAWRENCE GLADIMIRO SOTO RAXÓN

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

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

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE
MERCADERO Y VENTAS, AMA DE LLAVES Y ÁREAS PÚBLICAS
DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

LAWRENCE GLADIMIRO SOTO RAXÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

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

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
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

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

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

Guatemala, 21 de abril de 2020.

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 veintitrés 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 MERCADEO Y VENTAS, AMA DE LLAVES Y ÁREAS PÚBLICAS DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por el estudiante Lawrence Gladimiro Soto Raxón.

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 Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

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. 00618-2020
Guatemala, 18 de octubre del 2020

Estudiante
LAWRENCE GLADIMIRO SOTO RAXÓN
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Tercero, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 19-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de octubre de 2020, que en su parte conducente dice:

"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron los Exámenes de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador de Tesis y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estudiante: Registro Académico: TEMA DE TESIS:

LAWRENCE GLADIMIRO SOTO RAXÓN	200914006-3	REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE MERCADERO Y VENTAS, AMA DE LLAVES Y ÁREAS PÚBLICAS DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
----------------------------------	-------------	--

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

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

ACTO QUE DEDICO

A DIOS	Por darme la vida, sabiduría y habilidades para concluir esta meta.
A MIS PADRES	Marta y Gladimiro por sus enseñanzas y apoyo incondicional que hicieron de mí una mejor persona, son mi ejemplo de esfuerzo y perseverancia, me siento honrado en dedicarles este triunfo.
A MIS HERMANOS Y SOBRINOS	Con cariño y alegría también les dedico este logro.
A MIS AMIGOS Y AMIGAS	Con quienes compartí grandes momentos e hicieron de este camino un legado de recuerdos.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	Mi casa de estudios que me brindó la oportunidad por medio de la Facultad de Ciencias Económicas de convertirme en un profesional.
A LOS CATEDRÁTICOS	Por sus conocimientos transmitidos para mi formación y en especial al Lic. Elmer Monzón.
A MI ASESORA DE TESIS	Licda. Lorena Hernández por su paciencia y colaboración para realizar este trabajo.
A LA EMPRESA	Por la disposición y apoyo para la realización de este informe.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	I

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de servicios	1
1.2 Administración	5
1.2.1 Proceso administrativo	5
1.2.1.1 Función de planeación	7
1.2.1.2 Función de organización	11
1.2.2 Diagnóstico administrativo	24
1.2.2.1 Análisis estructural	24
1.2.2.2 Análisis funcional	24
1.2.2.3 Análisis procedimental	25
1.2.2.4 Análisis facultades	25
1.2.2.5 Análisis de relaciones	25
1.2.3 Análisis organizacional o administrativo (Análisis de resultados)	26
1.2.4 Rediseño organizacional	26

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES DE MERCADEO Y VENTAS, AMA DE LLAVES Y ÁREAS PÚBLICAS DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	28
2.2 Antecedentes del hotel	30
2.2.1 Filosofía organizacional	31
2.2.1.1 Misión	31
2.2.2 Estructura organizacional	32
2.3 Situación actual de las unidades administrativas	34
2.3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE MERCADEO Y VENTAS	34
2.3.1.1 Antecedentes	34
2.3.1.2 Diagnóstico administrativo	35
i Análisis estructural	35
ii Análisis funcional	37
iii Análisis procedimental	39
iv Análisis de facultades	42

Contenido	Página
v Análisis de relaciones	43
2.3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE AMA DE LLAVES	45
2.3.2.1 Antecedentes	45
2.3.2.2 Diagnóstico administrativo	46
i Análisis estructural	46
ii Análisis funcional	49
iii Análisis procedimental	51
iv Análisis de facultades	55
v Análisis de relaciones	56
2.3.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE ÁREAS PÚBLICAS	57
2.3.3.1 Antecedentes	57
2.3.3.2 Diagnóstico administrativo	58
i Análisis estructural	58
ii Análisis funcional	61
iii Análisis procedimental	63
iv Análisis de facultades	66
v Análisis de relaciones	67
2.3.4 Análisis organizacional o administrativo	69
2.4 Análisis de resultados	71

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE MERCADEO Y VENTAS, AMA DE LLAVES Y ÁREAS PÚBLICAS DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	72
3.2 Objetivo de la propuesta	73
3.3 Rediseño organizacional propuesto	73
3.3.1 Filosofía y diseño organizacional del hotel propuesto	73
3.3.1.1 Filosofía organizacional	73
3.3.1.2 Organigrama general propuesto del hotel	78
3.3.2 Filosofía y diseño organizacional de cada sección	82
3.3.2.1 SECCIÓN DE MERCADEO Y VENTAS	82
i Filosofía organizacional	82
ii Diseño organizacional	87
iii Funciones de la sección	91
iv Instrumentos de organización	91
3.3.2.2 SECCIÓN DE ÁREAS PÚBLICAS	99
3.3.2.3 SECCIÓN DE AMA DE LLAVES	99

Contenido	Página
i Filosofía organizacional	99
ii Diseño organizacional	104
iii Funciones de la sección	109
iv Instrumentos de organización	109
3.3 Presupuesto para implementar la propuesta	117
3.4 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	117
3.5 Plan de acción para implementar la propuesta	119
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	128

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Funciones del proceso administrativo	6
2	Organigrama general actual del hotel	32
3	Conocimiento del descriptor de puestos Unidad de Mercadeo y Ventas	38
4	Conocimiento de procedimientos Unidad de Mercadeo y Ventas	41
5	Tipos de comunicación Unidad de Mercadeo y Ventas	43
6	Conocimiento del descriptor de puestos Unidad de Ama de Llaves	49
7	Conocimiento de procedimientos Unidad de Ama de Llaves	52
8	Tipos de comunicación Unidad de Ama de Llaves	55
9	Conocimiento del descriptor de puestos Unidad de Áreas Públicas	61
10	Conocimiento de procedimientos Unidad de Áreas Públicas	64
11	Tipos de comunicación Unidad de Áreas Públicas	66
12	Organigrama general propuesto para el hotel	80
13	Organigrama específico propuesto Sección de Mercadeo y ventas	87
14	Organigrama nominal propuesto Sección de Mercadeo y Ventas	88
15	Organigrama específico propuesto Sección de Ama de Llaves	105
16	Organigrama nominal propuesto Sección de Ama de Llaves	106

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Integración de puestos unidades objeto de investigación	28
2	Presupuesto para implementar la propuesta	117
3	Plan de acción para la implementación de la propuesta	120

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	Procedimiento de venta de servicio de hospedaje Unidad de Mercadeo y Ventas	39
2	Procedimiento de limpieza de una habitación vacante Unidad de Ama de Llaves	50
3	Procedimiento de limpieza de área pública asignada Unidad de Áreas Públicas	62

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Rótulo institucional misión del hotel	76
2	Rótulo institucional visión del hotel	77
3	Rótulo institucional valores del hotel	78
4	Rótulo institucional organigrama general del hotel	81
5	Rótulo institucional misión Sección de Mercadeo y Ventas	84
6	Rótulo institucional visión Sección de Mercadeo y Ventas	85
7	Rótulo institucional valores Sección de Mercadeo y Ventas	86
8	Rótulo institucional organigrama nominal Sección de Mercadeo y Ventas	89
9	Descriptor de puestos Sección de Mercadeo y Ventas	92
10	Descriptor de procedimientos Sección de Mercadeo y Ventas	96
11	Rótulo institucional misión Sección de Ama de Llaves	101
12	Rótulo institucional visión Sección de Ama de Llaves	102
13	Rótulo institucional valores Sección de Ama de Llaves	103
14	Rótulo institucional organigrama nominal Sección de Ama de Llaves	107
15	Descriptor de puestos Sección de Ama de Llaves	110
16	Descriptor de procedimientos Sección de Ama de Llaves	113

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Guía de entrevista	128

Introducción

El presente informe de tesis está desarrollado con el objetivo de identificar las posibles causas de las deficiencias en el diseño administrativo de una empresa de servicios, en sus unidades de Mercadeo y Ventas, Ama de Llaves y Áreas Públicas, que traen consecuencias desfavorables a su funcionamiento como: aumento de costos, incremento del tiempo de respuesta hacia los clientes y reducción de la productividad en su desempeño.

El diseño organizacional tiene como fin establecer el ordenamiento necesario para el funcionamiento de una empresa y sus unidades administrativas, su correcta implementación y aplicación por cada uno de los colaboradores que las conforman, permite desarrollar procesos productivos, ordenados y eficientes que incrementen los beneficios económicos y faciliten alcanzar los objetivos organizacionales, lo que las hace más competitivas.

Por medio de la investigación de campo en las tres unidades mencionadas, se identifica el origen de la problemática, debido a la información recabada a través de entrevistas y la observación directa, los colaboradores que las integran describieron el actual funcionamiento administrativo de cada unidad, lo que permitió establecer de manera clara las causas de las deficiencias y comprobar las hipótesis planteadas en el plan de investigación.

En el contenido de este informe se describen los resultados obtenidos de la investigación, en el capítulo primero se especifican los conceptos que forman parte de la investigación documental y que fueron la base teórica para analizar la información recabada, la cual es analizada en el capítulo segundo, por medio de un diagnóstico administrativo, con la finalidad de identificar las actuales deficiencias, que permiten plantear en el tercer capítulo, las modificaciones necesarias a través de un rediseño organización que incremente la productividad y desempeño de cada unidad, se establece un plan de acción para implementar la propuesta y se detallan las conclusiones, recomendaciones y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se describen los conceptos teóricos que sustentan la investigación realizada, los cuales sirvieron de referencia para determinar la situación actual de las unidades objeto de análisis y para la elaboración de la propuesta:

1.1 Empresa

“La empresa es la unidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos, se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.” (10:191)

El desarrollo del comercio aunado al deseo de incrementar la productividad establece en la regularización económica de cada país el modelo de empresa, que permite organizar los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos en sistemas estructurados con el fin de producir bienes y servicios que disponen para satisfacer las necesidades de sus clientes, con el objetivo de generar ganancias a sus propietarios o sin intenciones de lucro.

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.” (10:195)

Tiene por función brindar una actividad que las personas necesitan para satisfacer sus necesidades, ofrecen un producto intangible, pero es posible apreciar el equipo y elementos que emplean para desarrollar un servicio como: transporte, educación, electricidad, alojamiento, salud, turismo, limpieza entre otros. La particularidad de sus productos destaca debido a que no pueden ser almacenados

para reusarse, su adquisición depende por completo del proveedor del servicio y tienen una aplicación variable de acuerdo con las necesidades del cliente.

a) Sector hotelero

“El sector hotelero es un subsector del sector turístico, que tiene una relevante importancia en la cadena de valor del mismo, de él depende en gran medida la satisfacción del viajero que aporta divisas a la economía local, está conformado por: hoteles, hostales, moteles, residencias y en el eco-etno-turismo, cobran importancia las posadas turísticas, rancharías y otras formas de hospedaje que constituyen la hotelería.” (12:34)

El sector hotelero está conformado por establecimientos que se dedican de forma profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a personas turistas y locales, con tarifas establecidas previamente en el proceso de reservación, algunos ofrecen servicios complementarios como alimentos, áreas de recreación, spa, gimnasio y salones para eventos.

- **Categorías de hoteles**

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

No.	Grupo	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)

Las categorías de los hoteles son establecidas para diferenciar la calidad de sus instalaciones físicas, servicios de hospedaje y elementos complementarios que

ofrecen. En el acuerdo gubernativo 1144-83 de Guatemala, se define las características de cada categoría: cinco estrellas se establecen en edificios confortables donde destaca sus instalaciones y servicios de lujo, cuatro estrellas, están construidos con materiales de primera calidad que ofrecen confort a sus huéspedes, tres estrellas, su diseño debe asegurar las condiciones y servicios de buena calidad, dos estrellas, las cualidades de alojamiento y de su diseño de construcción garantizan la mínima comodidad, una estrella, son de instalaciones sencillas y de limitado confort.

Para el funcionamiento de un hotel es necesario establecer su estructura administrativa, la cual se diferencia de acuerdo a su categoría, para un hotel de categoría cinco estrellas se identifican unidades administrativas que desarrollan funciones específicas y complementarias para ofrecer servicios de hospedaje de alta calidad, dentro de las cuales se mencionan: recepción, alimentos y bebidas, mantenimiento, administrativa entre otras, para la presente investigación se describen las unidades de Mercadeo Y Ventas, Ama De Llaves Y Áreas Públicas.

✓ **Mercadeo y ventas**

“Las actividades que se desempeñan en el área de mercadotecnia son la investigación de mercados, la planeación estratégica de mercadotecnia, el análisis y segmentación de mercado, producto, precio, logística, publicidad, ventas, relaciones públicas y promoción de ventas.” (10:232)

En las empresas de servicios o productos, el departamento de mercadeo y ventas es el que genera o propicia la productividad, debido a que tiene a su cargo la elaboración de estrategias de mercadotecnia, que permiten la captación de nuevos clientes y oportunidades de negocio, el cumplimiento de sus objetivos de ventas genera liquidez para la empresa, debido a que aseguran los ingresos por el consumo de los servicios ofrecidos.

✓ **Ama de llaves**

“Su función es mantener la limpieza del hotel, habitaciones, áreas comunes, oficinas, pasillos, control de la ropa de las habitaciones, uniformes y suministros necesarios para su operación, entre otros, hay que tener en cuenta que las habitaciones es el principal producto que comercializa este tipo de establecimientos, en este sentido estas actividades marcan el éxito o fracaso del establecimiento de alojamiento.” (9:173)

La limpieza es determinante en la comodidad de los clientes. En la estructura de los hoteles, el departamento de ama de llaves, mantiene limpia cada habitación y área pública del establecimiento, también abastece de ropa de cama, toallas y productos de higiene. De su eficiente desempeño depende en gran medida la satisfacción que cada huésped obtiene del servicio de hotel.

✓ **Áreas públicas**

“Las áreas públicas de un hotel son todas aquellas áreas de uso frecuente por los huéspedes y clientes de los servicios del hotel. Podemos mencionar algunas áreas públicas como lobby, salones, estacionamientos, gimnasio, bar, restaurante, elevadores, jardines, pasillos y áreas de piscina. La organización de la limpieza de dichas áreas, están bajo la responsabilidad del departamento de ama de llaves.” (11:6)

Forma parte del departamento de Ama de Llaves, su función principal es velar por la óptima limpieza de las áreas de uso común y su decoración, en las que los huéspedes tienen contacto entre ellos, los lugares donde los visitantes del hotel acuden a reuniones corporativas o sociales, las oficinas de las áreas administrativas, cuidado de las plantas y jardines, se encarga del pulido de los pisos y reporta cualquier falla que requiera mantenimiento.

1.2 Administración

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.” (10:3)

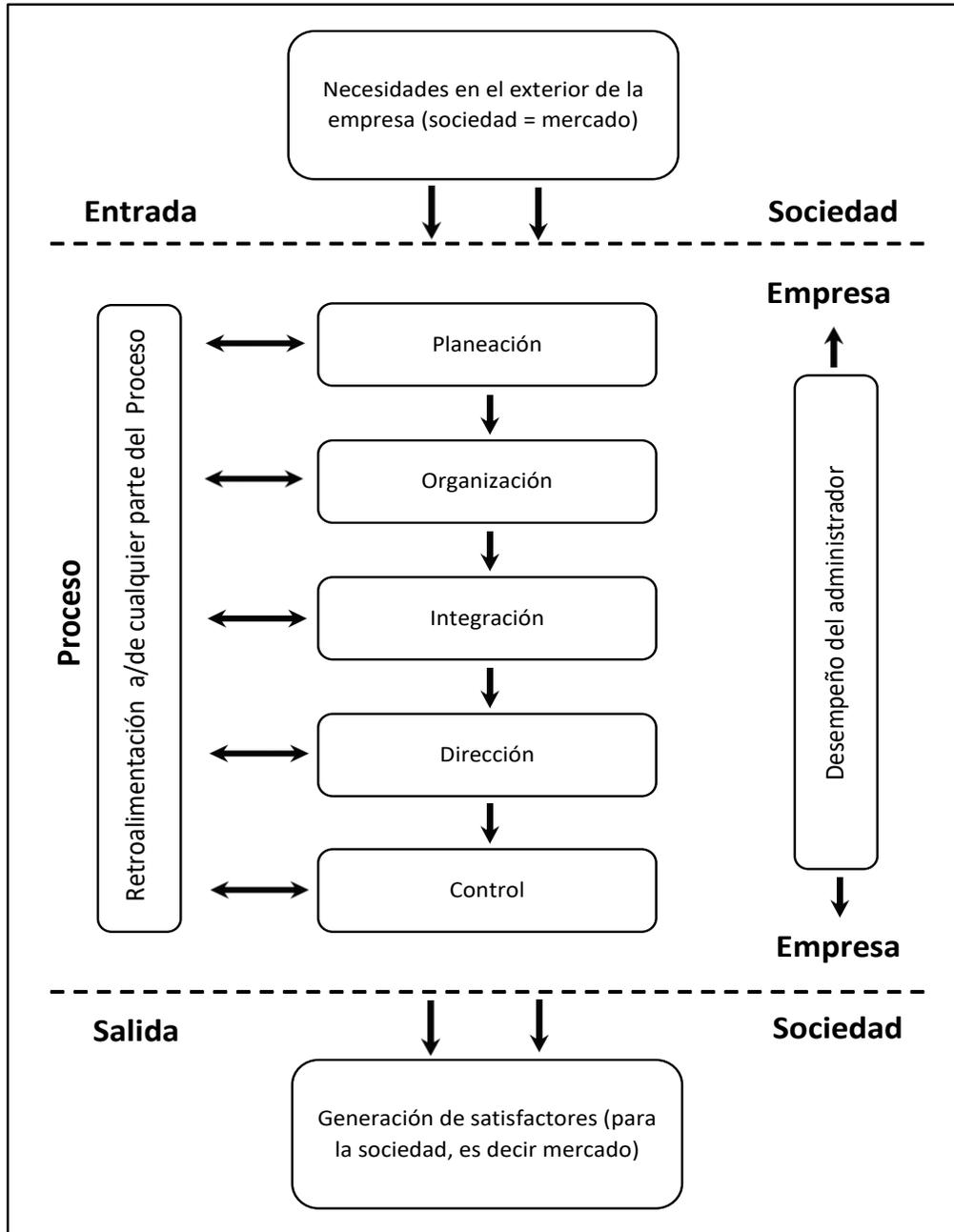
La administración define los lineamientos necesarios para organizar e integrar en una empresa los bienes y elementos de los que dispone, por medio de la implementación de sus fases establece las bases para administrar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, con el propósito de obtener el mayor beneficio económico.

1.2.1 Proceso administrativo

“Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace.” (8:5)

Se le denomina proceso administrativo al conjunto de funciones que llevan una secuencia, en las cuales se desarrollan las bases necesarias para la aplicación de la administración, con el fin de cumplir los objetivos empresariales y hacer uso eficiente de cada uno de los recursos invertidos, para su mejor comprensión se presenta la siguiente gráfica:

Gráfica 1
Funciones del proceso administrativo



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración, año 2014, pág. 29.

Las funciones del proceso administrativo son: planeación, organización, integración, dirección y control, a continuación, se describen las funciones de planeación y organización, debido a que sus conceptos sustentan la investigación

realizada y propuesta de solución, para las unidades de Mercadeo y Ventas, Ama de Llaves y Áreas Públicas:

1.2.1.1 Función de planeación

“Es base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.” (8:119)

La planeación es el inicio del proceso administrativo, define de forma clara los objetivos que se propone cumplir en el desarrollo del negocio o de una corporación. Permite conocer la dirección hacia donde se enfocan los esfuerzos, para guiar las metas de productividad y desarrollo, que el propietario o junta de accionistas busca obtener de los fondos invertidos.

a) Elementos de la planeación

Los elementos de planeación que se analizan en la investigación son: misión, visión, valores, objetivos, políticas, normas, procedimientos y presupuestos, los cuales a continuación son descritos:

- **Misión**

“Toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad.” (4:49)

La misión es una declaración que trasmite al entorno de una empresa, quien es, describe los servicios o productos que ofrece, define las características de diferenciación que las distingue de las demás, establece la manera en que desarrolla su actividad productiva, identifica hacia qué tipo de clientes dirige sus

esfuerzos o intenciones de negocio, contribuye a guiar el desempeño de los colaboradores, por ello es clara y fácil de comprender.

✓ **Visión**

“La visión es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización.” (3:70)

La visión establece la expectativa futura que desea alcanzar una empresa. Es una declaración que indica hacia donde se dirige una organización, describe en lo que desea convertirse en determinado tiempo.

✓ **Valores**

“Son ideas o principios que un individuo o una institución acepta como verdaderos y que le sirven de base para sus actos.” (3:71)

La percepción moral de lo que es correcto para cada individuo, justo o apropiado se desarrolla en el entorno familiar, que fija en cada individuo el significado y la importancia de los valores personales que rigen su vida, bajo esta identidad las organizaciones fijan valores que permiten crear vínculos morales con los colaboradores, que fomentan el compromiso de aplicarlos en sus labores.

• **Objetivos**

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y son, en realidad, la traslación de este a términos concretos que sirven para medir los resultados.” (3:35)

Los objetivos de una empresa son definidos como los logros, resultados y condiciones que la organización aspira alcanzar en un período de tiempo determinado, son definidos de forma clara para comprensión del personal, por

medio de ellos se especifican las actividades a realizar, se establecen métodos de medición y se cuantifican los logros del trabajo realizado.

- **Políticas**

“Las políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.” (3:36)

Existen varias formas de llegar hacia un objetivo, el método y la estrategia que se utilice para alcanzarlo depende en su totalidad del conocimiento y experiencia de cada individuo. Es por esto por lo que la finalidad de la política en una empresa es unificar y guiar los criterios que siguen sus colaboradores, en el desarrollo de las atribuciones y en la toma de decisiones.

- **Normas**

“Son aquellas que emiten criterios de aplicación general que la organización debe cumplir de manera obligatoria.” (6:26)

Las normas determinan el funcionamiento de la empresa, regulan el comportamiento de los colaboradores y establecen las guías específicas para asegurar la convivencia en un ambiente de respeto y cordialidad, para que las tareas de cada persona se desarrollen de la mejor manera. Su aplicación es variable según el tipo de negocio al que se enfoquen y la cantidad de colaboradores que la integran.

- **Procedimientos**

“Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido.” (4:186)

Los procedimientos establecen una idea clara de los pasos que se realizan para llevar a cabo una actividad o para la creación de un producto, permiten identificar

de forma clara el tiempo necesario de su ejecución, la cantidad de personas requeridas, los recursos que se invierten, las responsabilidades delegadas para cada colaborador y contribuyen a la estandarización de las atribuciones del personal.

- **Presupuesto**

“El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperadas.” (3:37)

Para conocer a detalle los valores monetarios necesarios para poner en funcionamiento cualquier proyecto, se elabora un presupuesto, donde se describen ingresos y gastos, con el fin de establecer las aportaciones iniciales para su desarrollo, priorizar según los objetivos establecidos y definir las metas de acuerdo con la disponibilidad económica.

b) Instrumento de planeación

Son utilizados para identificar y asignar los recursos necesarios para desarrollar una actividad, entre los más usados se mencionan plan operativo, plan de acción, plan de trabajo, programas y proyectos, en la presente investigación se aplica el siguiente:

- **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.” (15:7)

Se utiliza en la planeación operativa, sirve para ejecutar actividades o proyectos, funciona como una guía que establece la manera en que se organiza y realiza un conjunto de tareas, que son necesarias para obtener un resultado de acuerdo con los objetivos planteados, en su estructura identifica las actividades, metas,

responsable, fecha de inicio y final, costo y el presupuesto total de gastos requerido en su implementación.

1.2.1.2 Función de organización

“En primer lugar, y como ya está implícito en la definición de la naturaleza y el contenido de las funciones organizacionales, significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y por lo tanto, eficacia.” (8:215)

Es la acción de coordinar de manera oportuna la interacción entre los recursos y las personas, por medio de la distribución ordenada de actividades y la delegación de la autoridad, busca aumentar la eficiencia en el desarrollo de las funciones y atribuciones que se desempeñan en la empresa.

a) Elementos de la organización

Seguidamente se describen los elementos de la función de organización:

- **Funciones**

“La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.” (13:28)

Se refiere a las actividades que desarrolla una empresa, con el objetivo de brindar un servicio o de elaborar un producto, son de realización continua, según su especialización requieren contar con distintas habilidades y conocimientos para su desarrollo, lo que genera la necesidad de crear diversas unidades administrativas que se encarguen de su ejecución, las cuales de forma individual contribuyen de manera específica y con responsabilidad limitada al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Jerarquía**

“La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.” (10:58)

Establece en la empresa la autoridad necesaria a cada unidad administrativa para desempeñar sus funciones, define la dependencia que existe entre departamentos y secciones, crea niveles de autoridad en cada área y de forma general, donde la dirección y toma de decisiones se delega en los puestos de mayor autoridad como el gerente general, y asigna el desarrollo de las actividades tácticas y operativas a los puestos de acuerdo a su ubicación en la cadena de mando.

- **Puesto**

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (13:28)

Es el conjunto de actividades que son realizadas por una persona en el puesto de trabajo en una organización, las cuales tienen relación con el departamento o sección al que pertenece, para su desarrollo emplea técnicas, conocimientos y habilidades de acuerdo con la especialidad de sus labores, cumple con obligaciones y responsabilidades delegadas de acuerdo con su nivel jerárquico y responde a un superior asignado.

b) Tipos de organización

El tipo de organización aplicado en la investigación es la organización formal y a continuación se describe:

- **Organización formal**

“Se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.” (8:216)

Tiene lugar en empresas, donde se observa un sistema de organización definido, por medio del cual se agrupan e identifican actividades específicas a desarrollar, que son delegadas para su cumplimiento de forma ordenada, bajo la supervisión de un jefe o inmediato superior que tiene a su cargo asegurar el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. Utiliza medios de comunicación establecidos, a través de los cuales se transmiten las instrucciones que provienen de los niveles superiores de la cadena de mando hacia los operativos.

c) Estructura organizacional

“Esta estructura funciona y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional. La estructura organizacional es la forma en que las actividades de la organización han sido divididas, organizadas y coordinadas.”
(5:279)

La estructura organizacional se define en la etapa inicial de una empresa, por medio de ella se diseña el organigrama que describe de forma gráfica como se integra la organización, identifica los niveles jerárquicos y los medios de comunicación que se emplean con el propósito de coordinar y agilizar las labores necesarias para la creación de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

- **Componentes de la estructura organizacional**

A continuación, se describen los componentes de la estructura organizacional:

- ✓ **División de trabajo**

“Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades en lugar de la tarea en general.” (14:347)

Consiste en la división de las tareas necesarias en el desarrollo de un servicio o producto, las cuales son asignadas en un grupo de colaboradores, identificados por sus habilidades y conocimientos como aptos para desarrollarlas, su aplicación incrementa la productividad, debido a que limita la carga de trabajo a un cierto número de actividades.

✓ **Jerarquización**

“Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los niveles descendentes de la organización”. (14:348)

La jerarquización define en el diseño organizacional, los puestos de autoridad necesarios en el funcionamiento de la empresa, basado en las diferentes unidades administrativas establecidas en la departamentalización, su fin es asignar colaboradores con capacidades y conocimientos específicos, que realicen la función de coordinar, supervisar y velar por el cumplimiento de las normas y reglamentos internos, para asegurar el alcance de los objetivos de la organización, se establecen en la estructura en niveles, los superiores cuentan con mayor responsabilidad y toman las decisiones que afectan las actividades de la empresa, guían a los mandos subsecuentes y al personal operativo quienes las ejecutan.

✓ **Coordinación**

“La coordinación es uno de los elementos básicos del diseño organizacional. Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.” (3:130)

La coordinación establece en la organización la forma en la que se integran las actividades de los diferentes departamentos, con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa, su correcto desarrollo identifica el óptimo funcionamiento del diseño de la estructura organizativa, el cual dependerá de la buena relación y

comunicación existente entre la cadena de mando, colaboradores y áreas administrativas, que facilita el flujo de información e interacciones necesarias para completar los procesos productivos.

d) Diseño organizacional

“El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define cómo funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos.” (4:206)

Es el conjunto conformado por la distribución de funciones, líneas jerárquicas, sistemas de control, que guían el funcionamiento de una empresa, por medio de su implementación se establece la división de trabajo y responsabilidades, define los niveles jerárquicos encargados de tomar las decisiones y supervisar al personal operativo, plantea las atribuciones y facultades de los colaboradores, determina métodos de comunicación por los cuales interactúan todas las áreas que lo integran. Su objetivo es diseñar una estructura que se desempeñe de manera óptima, adaptada a los procesos productivos de su giro de negocio, que emplee los recursos humanos, financieros y tecnológicos de forma eficiente y sea competitiva en su entorno.

Para su desarrollo emplea los siguientes componentes:

- **Tipo de estructura organizacional**

Seguidamente se describen el tipo de estructura organizacional aplicado en la investigación:

- ✓ **Funcional**

“En una estructura organizacional dividida según el criterio funcional, un administrador principal dirige todo el conjunto y, en orden descendente, cada integrante del primer escalón jerárquico es responsable de una función específica: producción, ventas, finanzas, etc.” (2:238)

La organización funcional, delega las actividades que tienen un mismo fin y que se relacionan entre sí, los cuales son dirigidos por puestos de mando con conocimientos y habilidades especializadas, su aplicación aumenta la eficiencia en el uso de los recursos, facilita la supervisión debido a que se centra en un solo objetivo, la autoridad es parcial y específica, establece líneas de comunicación directas y fluidas en los diferentes niveles jerárquicos

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

“Las relaciones de autoridad, verticales u horizontales, son los factores que posibilitan la organización, facilitan las actividades departamentales y brindan coordinación en una empresa.” (8:252)

La dimensión de la estructura determina el tamaño del diseño organizacional de la empresa, define los niveles jerárquicos que se aplican de manera vertical en niveles estratégico, táctico y operativo, de forma horizontal los define dentro de las unidades administrativas, a continuación, se describen las dimensiones vertical y horizontal:

- ✓ **Dimensión vertical**

“Se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación vertical, mayor será el número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical provoca que surjan estructuras piramidales.” (5:281)

Se identifican por el diseño de su estructura, el cual se aprecia como una pirámide, debido a los diversos departamentos y secciones que la incorporan, la responsabilidad es transmitida de los niveles superiores hacia los inferiores, posee líneas de mando bien definidas, delega en sus integrantes funciones específicas, fomenta la especialización en su personal y aumenta la eficacia al distribuir la carga de trabajo. Las debilidades que presenta son la centralización en la toma de

decisiones y el coste salarial que requiere por los diversos cargos administrativos que necesita para su funcionamiento.

✓ **Dimensión horizontal**

“Se basa en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de las personas. Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados que haya en el mismo nivel de la organización. La diferenciación horizontal provoca que surjan estructuras planas.” (5:281)

La dimensión horizontal se caracteriza por la eliminación de la mayoría de niveles de mando medio, delega en sus colaboradores más autonomía e independencia, para el cumplimiento de sus atribuciones, fomenta el desarrollo de las funciones a través de equipos, la toma de decisiones es más rápida, debido a que permite a los mandos superiores tener comunicación directa con los inferiores. Sus desventajas se presentan en la falta de supervisión del personal operativo y la ambigüedad respecto a las decisiones dentro de los grupos de trabajo.

• **Modelo de diseño y sus características**

El modelo de diseño aplicado para la investigación es el modelo mecánico, seguidamente se describe:

✓ **Organización mecánica (burocrática)**

“La organización mecanicista o burocratizada hace énfasis en las reglas e intenta imitar el funcionamiento estandarizado de una máquina. Las personas tienen poca autonomía y no hay espacio para improvisar.” (2:255)

Se caracteriza por ser una estructura rígida que aplica niveles altos de control, establece normas por medio de las que guía el comportamiento de los colaboradores, su división de trabajo se basa en la especialización de funciones, centraliza la toma de decisiones en los puestos de mando, en ella predomina una jerarquía bien definida, coordina y asigna a sus integrantes atribuciones

específicas, estandariza el desempeño del personal a través de procesos definidos, su filosofía busca el desarrollo óptimo de todo su equipo.

✓ **Organización orgánica (adhocracia)**

“Las organizaciones que siguen este modelo intentan reducir el grado de formalidad e impersonalidad. Hacen hincapié en el sistema social y la iniciativa de las personas. La jerarquía y la especialización son menos importantes que en el modelo mecanicista. Se alienta la comunicación informal.” (2:255)

El modelo orgánico incentiva el desarrollo y la interacción entre las personas que conforman la empresa, brinda la oportunidad a sus integrantes de poner en práctica sus iniciativas, crea un ambiente de motivación, basado en la confianza, coordinación y auto control de sus colaboradores. Aplica criterios de desempeño como la eficacia y adaptabilidad al cambio, la toma de decisiones se realiza de forma democrática, la jerarquía es imprecisa y variable debido a que se establece de acuerdo al liderazgo necesario para ejecutar las diferentes funciones.

• **Departamentalización**

“Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.” (14:348)

La departamentalización aplica la división de trabajo de forma especializada, debido a que crea grupos de acuerdo a criterios y necesidades de la empresa a los que identifica como departamentos, a quienes delega funciones específicas, los cuales a su vez distribuyen de manera interna el trabajo en el personal que los integra, su aplicación incrementa la productividad, mejora el uso de los recursos y desarrolla la especialización de las atribuciones en los colaboradores.

✓ **Tipo de departamentalización**

De acuerdo a los criterios y el funcionamiento de cada organización la departamentalización puede aplicarse en base diversos criterios para la

investigación la departamentalización aplicada es por funciones y a continuación se describe:

– **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.” (3:118)

Agrupar las actividades designadas a cada departamento con base en las funciones que se desarrollan en una empresa, las que cumplen con un mismo objetivo y tienen relación entre sí, por ejemplo, ventas, producción y finanzas. Establece equipos con habilidades y conocimientos específicos, seleccionados para desempeñar atribuciones definidas, desarrolla la especialización de asignaciones en el personal y mejora el uso de los recursos, se considera como la más utilizada en la organización, su principal desventaja de aplicación es la falta de cooperación entre departamentos debido a la competitividad y al mal enfoque de sus esfuerzos.

• **Tramo de control**

“Se refiere al número de subordinados que cada órgano puede supervisar de manera adecuada. Cuanto mayor sea la amplitud, mayor será el número de subordinados, y en consecuencia menor el grado de atención y control que el superior puede prestarles.” (4:219)

El tramo de control define dentro de la estructura organizacional el número de subordinados que supervisa cada puesto de mando de manera eficiente, permite identificar la cantidad de gerentes, jefes y supervisores necesarios en el funcionamiento de la empresa, establece los niveles jerárquicos que existen en

ella, el tramo aplicado en la investigación es el estrecho y a continuación se describe.

✓ **Tramo estrecho**

“Los tramos estrechos o reducidos requieren más supervisores (y sus salarios) y el gasto adicional de oficinas ejecutivas, secretarías, además de las prestaciones marginales. Por otra parte, cuando son más los niveles administrativos por los cuales ha de pasar la comunicación, ésta se diluye y se hace más inexacta.” (3:126)

El tramo estrecho reduce el número de subordinados a cargo de cada puesto de mando, para su desarrollo requiere de más niveles jerárquicos, su aplicación permite ejercer un control estricto, debido a que evaluar de forma directa el desempeño del personal, facilita la toma de decisiones, en la cercana relación de trabajo realiza métodos correctivos oportunos, entre sus desventajas se pueden mencionar la dificultad de comunicación de los niveles inferiores con los superiores y el aumento de costos por la cantidad de plazas necesarias en su funcionamiento.

• **Sistema de organización**

Se refiere a las diversas combinaciones estables de funciones y autoridad, a través de las cuales se realiza la organización, de acuerdo a los criterios de cada empresa, para la presente investigación su aplicación es funcional.

✓ **Sistema funcional**

“La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con las actividades realizadas.” (8:257)

El sistema funcional se organiza en diversas áreas, en las que divide el trabajo y define la especialización de las tareas, asignándoles actividades que cumplen un mismo objetivo y que se relacionan, con el propósito de obtener la máxima eficiencia en las atribuciones que desempeñan los colaboradores, establece líneas

jerárquicas en su estructura donde se distribuye el desarrollo de las funciones administrativas y operativas, delega la responsabilidad del éxito o fracaso de sus procesos productivos dentro de las diferentes unidades que la conforman, entre sus desventajas se puede mencionar la dificultad para identificar las causas y responsables en fallas o deficiencias, duplicidad de mandos debido a la cantidad de niveles existentes en su diseño y no delimita claramente la autoridad de los jefes lo que provoca desacuerdos y confusiones.

e) Instrumentos de organización

Facilitan la comprensión del diseño organizacional, explican y definen para los colaboradores los procedimientos y descripción de sus puestos, a continuación, se describen los organigramas, descriptor técnico de puestos y descriptor de procedimientos:

- **Organigrama**

“El organigrama es la representación gráfica de la forma en que se organiza una empresa. Es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que componen a una empresa en términos concretos y accesible.” (3:144)

Los organigramas son una descripción gráfica de la empresa, su diseño permite comprender como está integrada y las diferentes áreas administrativas que la conforman, establece las líneas jerárquicas, las relaciones de comunicación y de autoridad que guían al personal, asigna de forma clara las funciones que delega en cada unidad administrativa, contribuye a diseñar el esquema de distribución del personal. Por su aplicación, presentación y contenido puede clasificarse en diferentes tipos, para la investigación se definen el organigrama general, específico y de puestos.

✓ **General**

“Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.” (6:101)

El organigrama general tiene por objetivo describir de forma simplificada la estructura de una empresa, define los departamentos y secciones principales en las que se desarrollan las funciones, identifica la interacción entre los niveles jerárquicos estratégico y táctico, dan a conocer a los colaboradores la cadena de mando a la que están sujetos sus superiores y permite a los clientes comprender la manera en que se integra la organización.

✓ **Específico**

“Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.” (6:101)

Por medio de los organigramas específicos se describe la estructura de un área administrativa en particular, detalla las líneas de mando que los colaboradores siguen, identifica las relaciones y canales de comunicación formales que necesitan emplear para desarrollar sus atribuciones, su objetivo principal es dar a conocer como se encuentran estructuradas las unidades administrativas que conforman a la empresa, permite al personal comprender el funcionamiento del área a la que pertenecen y el puesto que desempeñan en ella.

✓ **De puestos**

“Indican para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También puede incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas, aunque esto no es común.” (3:145)

Este tipo de organigrama se diferencia debida a que hace una descripción detalla de los puestos que integran un área administrativa específica, da a conocer la cantidad de plazas que existentes actualmente y las que fueron estimadas como requeridas para el desempeño eficiente de las atribuciones, lo que permite

establecer si el número de colaboradores activos es el indicado, por medio de su diseño es posible comprender cómo está estructurada una unidad administrativa y la cantidad de trabajadores que la integran.

- **Descripción técnica de puestos**

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con un puesto. Proporciona datos sobre lo que el ocupante del puesto hace, como lo hace y porque lo hace.” (3:141)

Consiste en definir las atribuciones y obligaciones que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa, contiene y detalla el objetivo que cumplen de acuerdo a los criterios de su creación, los conocimientos, habilidades, destrezas y responsabilidades que son necesarias cumplir y tener presente por la persona que ocupe el puesto. Su correcta definición permite contratar a colaboradores idóneos y ayuda a los empleados a saber de manera clara cuáles son sus asignaciones y los resultados que se esperan de ellos.

- **Descripción de procedimientos**

“Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo.” (6:205)

Permite conocer de forma escrita la manera en la que cada colaborador realiza las atribuciones que tiene a su cargo, por medio de una secuencia de actividades que explica, define y organiza cronológicamente los pasos que son necesarios para ejercer sus funciones, su diseño estandariza el desempeño del personal debido a que se establecen como guías de conducta que ayudan a reducir el margen de error, fija tiempos de cumplimiento y mejora el uso de los recursos.

1.2.2 Diagnóstico administrativo

“El diagnóstico es, en muchos sentidos, la plataforma que permite a una organización analizar y sistematizar la información de su realidad, para determinar la naturaleza y magnitud de sus necesidades e identificar los elementos más trascendentes de su forma de operar.” (6:309)

Es un análisis, que se realiza de forma periódica, con el fin de conocer la organización administrativa de una empresa y comprender su funcionamiento con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos. Para su aplicación desarrolla cinco análisis los cuales se describen a continuación:

1.2.2.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la Unidad Administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.” (15:22)

Comprende el análisis de cada uno de los componentes que integran la estructura de una empresa, con el fin de determinar si la forma en la que se encuentra organizada ayuda a cumplir con los objetivos de la organización. Para establecerlo realiza una evaluación en la que verifica el modelo de departamentalización aplicado, división de trabajo, niveles jerárquicos, tipos de autoridad y coordinación, con el fin de identificar, los posibles problemas que generan irregularidades en el proceso administrativo actual.

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.” (15:22)

Este análisis se enfoca en evaluar las actividades asignadas a las diferentes áreas administrativas y de su personal, verifica si sus actuales funciones tienen relación

de acuerdo a la naturaleza de la unidad y si las atribuciones que desempeña cada colaborador corresponden al fin designado a su puesto de trabajo. Establece si las asignaciones fueron delegadas formalmente o si se encuentran normadas, identifica si existe duplicidad de funciones, omisiones y corrobora que hayan sido elaborados correctamente los descriptores técnicos de puestos.

1.2.2.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (15:24)

Comprende el análisis de los procesos que realiza la empresa, identifica si estos fueron formalmente establecidos, si cuentan con manuales de normas y procedimientos o si se encuentran actualizados y analiza la secuencia de pasos definidos para la realización de las funciones y atribuciones delegadas, observa si ejecuta actividades que son desarrolladas por otros departamentos de acuerdo al objetivo y naturaleza de las áreas administrativas y puestos de trabajo.

1.2.2.4 Análisis facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (15:24)

Este análisis evalúa las capacidades que poseen los miembros de una organización, identifica si la ejecución de las funciones, atribuciones y procesos están relacionados a las unidades administrativas y puesto de trabajo, si son posibles de desempeñar de acuerdo a las facultades que le fueron asignadas. Verifica si la autoridad o derechos del puesto contribuyen al desarrollo de sus obligaciones, establece el origen de las asignaciones y responsabilidad delegada.

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.” (15:24)

Comprende el análisis de la comunicación y dependencia que existe en las áreas administrativas que integran una organización, evalúa si las relaciones y comunicación es la adecuada, entre unidades, puestos jerárquicos, personal operativo y si la misma se encuentra normada, determina si el proceso de traslado de información funciona de manera óptima o si posee deficiencias que dificulten alcanzar los objetivos o afecten el desempeño.

1.2.3 Análisis organizacional o administrativo (Análisis de resultados)

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los resultados determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.” (15:25)

Agrupar los resultados obtenidos, por medio de una comparación si el diseño organizacional establecido coincide con la manera práctica en la que se desarrolla, identifica las deficiencias y fallas encontradas en el funcionamiento y ejecución de la estructura, funciones, procedimientos, facultades y relaciones, con el objetivo de establecer las características del actual diseño que tienen incidencia con las debilidades que afectan la productividad de la empresa, con base en ello determina los cambios necesarios para incrementar la eficiencia y coordinación en la organización.

1.2.4 Rediseño organizacional

“Es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual o presente a un estado futuro deseado, con la finalidad de aumentar la eficacia. La meta del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores formas de utilizar los recursos y competencias, aumentar la capacidad de la organización, crear valor y mejorar las utilidades para sus inversionistas.” (7:273)

Se describe como los cambios realizadas a un diseño organizacional existente, basados en las diferentes deficiencias que presenta o en las actuales necesidades de una empresa, las cuales se ven obligadas a mejorar su desempeño y asegurar

que su funcionamiento administrativo sea óptimo, debido a que les permite ser más competitivas, reducir costos y satisfacer de mejor manera las solicitudes de sus clientes, para su aplicación actualiza la filosofía organizacional que guía los esfuerzos hacia los nuevos objetivos, con base a los criterios de corrección o innovación necesarios, ejecuta cambios en la estructura, departamentalización, modelo del diseño, tramo de control, sistema, funciones y crea o actualiza los instrumentos de organización que explicaran al personal la nueva estructura, los procedimientos a seguir y la descripción de sus puestos.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES DE MERCADEO Y VENTAS, AMA DE LLAVES Y ÁREAS PÚBLICAS DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se describe la situación actual de las Unidades de Mercadeo y Ventas, Ama de Llaves y Áreas Públicas, por medio de un diagnóstico administrativo, que incluye la metodología, antecedentes del hotel y de cada área, análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, relaciones y organizacional o administrativo.

2.1 Metodología de la investigación

Para la investigación se utilizó el método científico en sus tres fases:

En la fase indagadora, se toma como fuente primaria, la información recopilada de los colaboradores de las tres unidades, los cuales se distribuyen en dieciocho (18) puestos, cuatro (4) de nivel administrativo y catorce (14) operativos, como fuente secundaria se consultó textos relacionados con el tema. La fase demostrativa, se aplica en el análisis e interpretación de la información recolectada en el trabajo de campo, que permite comprobar las hipótesis planteadas con la realidad actual de la empresa. La fase expositiva, se ejecuta al momento de realizar el informe final que incluye el diagnóstico administrativo, sus análisis, la problemática que enfrentan las unidades y la propuesta de solución más viable. Se utilizó el método deductivo, debido a que la información fue analizada de lo general a lo específico, para determinar la situación actual de las tres unidades investigadas.

Las técnicas utilizadas en la investigación son: el censo, para su aplicación se tomaron en cuenta a los colaboradores de las tres unidades en investigación, integradas por dieciocho (18) puestos, dentro de los que se distribuyen sesenta y dos (62) colaboradores. Durante las visitas realizadas al hotel se aplicó la técnica de observación directa, para conocer las diferentes actividades que realiza cada

una de las unidades, también se aplicó la investigación bibliográfica con el objetivo de obtener los conceptos teóricos necesarios para analizar e interpretar la información obtenida.

A continuación, se describen los dieciocho puestos que integran las unidades y se identifica la cantidad de colaboradores que los conforman.

Cuadro 1
Integración de puestos unidades objeto de investigación
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2018

Unidad	Puestos		Total de puestos	Cantidad de Colaboradores
	Administrativos	Operativos		
Mercadeo y Ventas	1	4	5	7
Ama de Llaves	2	7	9	30
Áreas Públicas	1	3	4	25
Total	4	14	18	62

Fuente: Hotel categoría cinco estrellas. Marzo 2020.

Los cuatro puestos administrativos corresponden al Gerente de Mercadeo y Ventas, Gerente de Ama de Llaves, Supervisor de Ama de Llaves y Supervisor de Áreas Públicas. Los puestos operativos de Mercadeo y Ventas son: Gerente de Revenue, Coordinador de Grupos, Vendedor y Secretaria. Ama de llaves tiene los siguientes puestos operativos: Asistente Operativo, Lencero, Revisor de Habitaciones, Auxiliar de Lavandería, Costurera, Camarera y Auxiliar de Uniformes. Áreas Públicas integra a Jardinero, Auxiliar de Ropería y Auxiliar de Limpieza.

Los instrumentos utilizados para recabar la información fueron: el cuestionario integrado por treinta y cinco preguntas orientadas a las fases de planeación y organización, con el fin de identificar la situación actual de las unidades objeto de investigación y una guía de observación, que permitió validar en el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores la información obtenida en las entrevistas y fichas bibliográficas utilizadas para la investigación.

2.2 Antecedentes del hotel

El hotel objeto de análisis abrió sus puertas en Guatemala el uno de noviembre del año mil novecientos noventa y seis, únicamente con tres niveles de habitaciones terminados, al día de hoy cuenta con catorce niveles, se encuentra ubicado en una de las áreas de mayor desarrollo comercial e industrial en la ciudad de Guatemala, actualmente dispone de doscientos cinco habitaciones y suites, salones, auditorios y centro de convenciones para todo tipo de reuniones tanto sociales como corporativas, un expocenter para grandes eventos y dos sótanos para parqueo con capacidad de dos mil estacionamientos. Su diseño arquitectónico tiene influencias de la cultura maya como el uso de jade y formaciones piramidales. Actualmente ocupa el sexto lugar de los edificios más altos del país.

En su apertura el hotel era administrado por dos personas, quienes dirigían todo el funcionamiento y personal, las decisiones eran tomadas por el dueño quien delegaba en ellos la ejecución. En el año dos mil trece con el fallecimiento del propietario, surge una nueva administración que define como Gerente General al Gerente del Área Administrativa, se dividen y crea cada una de las unidades que integran al hotel, así también la delegan de las atribuciones y según las funciones se contrata personal capacitado para dirigirlos.

- **Marco jurídico**

El hotel está constituido legalmente, se encuentra inscrito en el Registro Mercantil de Guatemala bajo el tipo de sociedad anónima, cuenta con la siguiente documentación que respalda su personería jurídica: patente de sociedad y comercio, Registro Tributario Unificado -RTU- extendido por la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- que muestra el Número de Identificación Tributaria -NIT- y su representante legal, posee una licencia de turismo otorgada por el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- para las empresas que fomentan el turismo.

2.2.1 Filosofía organizacional

En la visita de campo se identifica que el hotel categoría cinco estrellas tiene la siguiente filosofía organizacional:

2.2.1.1 Misión

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

La actual misión no se está formulada correctamente, en su diseño, no menciona quienes son y los servicios que desea brindar a los huéspedes. Por parte de los colaboradores, se identifica que tienen conocimiento de la misión únicamente en el proceso de inducción, al solicitarles que la describieran, no lograron recordarla por completo, en Mercadeo y Ventas los colaboradores tienen acceso a ella, por medio de la página web, mientras que el personal de las otras dos unidades únicamente la pueden leer en el rótulo institucional ubicado en el área de recursos humanos, debido a que sus actividades no requieren de un computador.

a) 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 actual visión fue establecida desde el inicio de la nueva administración, por lo que es necesario actualizarla para que coincida con los objetivos organizacionales que el hotel desea alcanzar. Respecto al conocimiento que tienen de ella los trabajadores, al igual que con la misión, comentan que fue explicada en el proceso de inducción, pero actualmente no tienen una definición clara, pese a tener acceso a ella por medio de la página web o rótulo institucional que la describe, ubicado en el área física de recursos humanos.

b) Valores

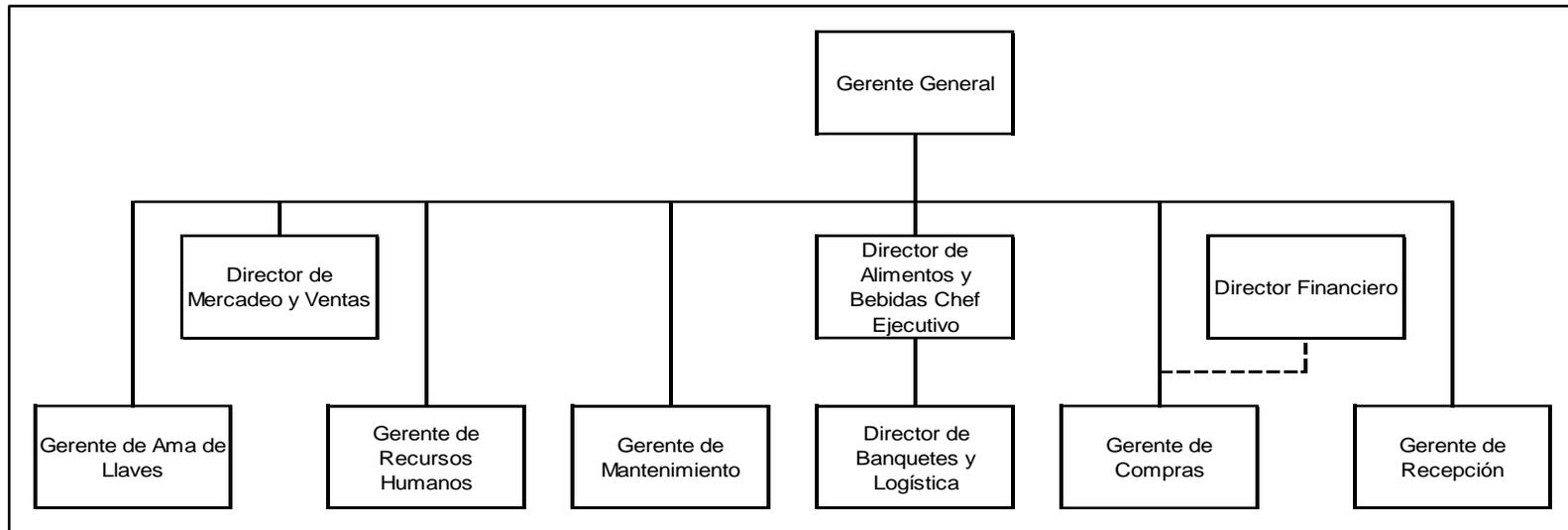
- ✓ **“Integridad:** Soy congruente con lo que digo y hago.
- ✓ **Compromiso:** Me exijo a mí mismo, doy todo de mí para alcanzar el objetivo propuesto.
- ✓ **Respeto:** Doy a los demás lo que en principio nace conmigo mismo.
- ✓ **Responsabilidad:** Asumo consistentemente las consecuencias de las decisiones y acciones que hago o deje de hacer.
- ✓ **Actitud de servicio:** Tengo la convicción genuina de que es un honor servir.”

Los valores son importantes en una empresa, guían a cada colaborador en la forma de actuar durante las labores que realizan, los actuales fueron establecidos en el inicio el proyecto, por lo que es necesario actualizarlos, para identificar que sean los que están aplicando y tengan relación con los actuales objetivos y misión del hotel. En la entrevista realizada, se preguntó a los colaboradores si tienen conocimiento de la existencia de los valores de la organización, de forma individual se pudo constatar que los que están presentes son: respeto, responsabilidad y actitud de servicio. Los valores son expuestos por medio de la página de internet del hotel y por banners en lugares estratégicos de afluencia de personal como el comedor de empleados.

2.2.2 Estructura organizacional

Para entender la posición que ocupan dentro de la estructura de la organización las unidades objeto de análisis, se describe el organigrama general del hotel, el cual, es la fuente proporcionada para comprender de manera gráfica como está organizada en departamentos la empresa, el proceso de investigación se dirige hacia el actual diseño organizacional de Mercadeo y Ventas, Ama de Llaves y Áreas Públicas, con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades, este organigrama es del conocimiento de los colaboradores y se encuentra expuesto en la entrada del personal:

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



33

Fuente: Hotel categoría cinco estrellas. Año 2020.

El organigrama actual del hotel, expone de forma limitada la integración y relación existente en los niveles estratégico y táctico, debido a que no describe la totalidad de unidades que la integran, lo que deja sin conocimiento a las demás áreas respecto a la línea de mando y comunicación que deben seguir, su diseño muestra una dimensión vertical, agrupa las actividades de acuerdo a las funciones especializadas que desarrolla cada unidad administrativa, utiliza el nombre de los puestos administrativos para señalar las gerencias o direcciones, lo que le da la apariencia de un organigrama nominal, esto permite establecer que no cumple con las características de un organigrama general.

2.3 Situación actual de las unidades administrativas

A continuación, se expone la información recabada en la investigación de campo de cada una de las unidades objeto de análisis.

2.3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE MERCADEO Y VENTAS

Seguidamente, se presentan los antecedentes, filosofía empresarial y el análisis de la unidad objeto de investigación a través del diagnóstico administrativo.

2.3.1.1 Antecedentes

La Unidad de Mercadeo y Ventas cumple una función básica en el desarrollo de las metas comerciales del hotel, su implementación fue establecida desde la apertura en 1996, los objetivos que guiaban el desempeño de sus actividades eran definidos por la antigua administración, a partir del año 2001, con el nuevo concepto del hotel sus funciones actuales se enfocan en concretar el mayor número de ventas en los diferentes sectores a los que el hotel dirige sus servicios, analiza la aplicación de tarifas de reservación y promueve estrategias promocionales. Se encuentra integrada por siete colaboradores que ocupan cinco puestos, sus oficinas están ubicadas en el lobby del hotel.

a) Filosofía organizacional

En la investigación se identifica que la unidad de análisis no cuenta con una filosofía formalmente establecida, que genere identidad en los colaboradores, transmita de forma clara quienes son, cual es el propósito que tiene en el funcionamiento del hotel y de qué manera contribuyen activamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales, así también no permite identificar el escenario futuro que deben alcanzar con el eficiente desarrollo de sus funciones y no promueve la aplicación de los valores morales establecidos por el hotel, que actualmente no se encuentran identificados claramente por el personal.

2.3.1.2 Diagnóstico administrativo

A continuación, se presentan los resultados de los análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones que forman parte del diagnóstico administrativo, con el fin de identificar las posibles deficiencias en la unidad de análisis:

i Análisis estructural

En este análisis se presenta la actual estructura organizativa que rige en la unidad objeto de investigación:

- **Organigrama**

En la investigación los colaboradores confirmaron que no existe un organigrama definido formalmente para la unidad, con base en el actual organigrama del hotel, se identifica a Mercadeo y Ventas como una dirección, al analizarla se observa que no se encuentra dividida en departamentos o secciones, por medio de la información recabada se identifica el número de personas que la integran, los puestos de trabajo en los que se subdividen y la línea jerárquica que siguen.

La Unidad de Mercadeo y Ventas está integrada por siete personas, que se encuentran distribuidos en cinco puestos diferentes, la división de trabajo que aplican es de acuerdo a la especialidad de sus actividades. La autoridad se centra en el Gerente, quien supervisa al personal operativo integrado por: Gerente de Revenue, Coordinador de Grupos, Vendedor y Secretaria. Respecto a la carga de trabajo los colaboradores indican que la consideran manejable, la línea de autoridad se encuentra definida claramente para cada uno de los colaboradores a pesar de no tener un organigrama formalmente definido.

Se identifica que los puestos de Gerente de Revenue y Coordinador de Grupos, que forman parte de la unidad, realizan labores operativas, y que se encuentran sujetos a la supervisión del Gerente de la unidad. El primer puesto descrito analiza las tarifas establecidas para reservaciones de clientes individuales por medio de

las vías digitales, telefónica y presencial, el segundo puesto se encarga de transmitir a las diferentes unidades del hotel las características de los contratos adquiridos para grupos de diez o más huéspedes, por lo tanto, el nombre que tiene asignado los puestos no tiene relación con la autoridad delegada y no poseen personal a cargo.

- **Estructura organizacional**

Actualmente no cuenta con una estructura organizacional formalmente definida, su funcionamiento tiene como base la experiencia de los años de trabajo acumulados, que le han establecido como una estructura funcional, la unidad refleja una delegación por funciones en cada puesto de trabajo, toma en cuenta la especialización de las atribuciones para seleccionar al personal que las desarrolla de acuerdo a sus conocimientos y aptitudes. Esto facilita la supervisión por parte del Gerente de Mercadeo y Ventas.

- **Departamentalización**

La departamentalización de la unidad se observa funcional, actualmente no se encuentra definida formalmente, y no es del conocimiento del personal, en la investigación se identifica que para su división de trabajo agrupa las actividades de una misma especialización, las que se encuentran dirigidas hacia un mismo objetivo y las delega a un responsable o varios según se requiera.

- **División del trabajo**

Las funciones de la Unidad de Mercadeo y Ventas son delegadas en atribuciones específicas a cinco puestos diferentes. El Gerente tiene a su cargo la planeación y representación ante el comité ejecutivo del hotel, supervisa el desempeño de los Vendedores, Coordinador de Grupos, Secretaria y Gerente de Revenue, procura que cada uno contribuya con su asignación para alcanzar el objetivo, que se define en el cumplimiento del presupuesto de ventas.

- **Niveles jerárquicos**

Mercadeo y Ventas cuenta con un pequeño número de colaboradores, en su estructura se identifican dos niveles jerárquicos, el nivel estratégico integrado por el Gerente y el nivel operativo formado por el resto de los colaboradores, las líneas jerárquicas permanecen claras, debido al tramo estrecho de control que existe en la unidad.

- **Tipo de autoridad**

Refleja en su estructura un sistema de autoridad lineal, el mando y responsabilidad son transmitidos de forma descendente del nivel estratégico, que delega la responsabilidad y atribuciones al personal operativo quien ejecuta lo dispuesto. Cabe mencionar que su tipo de autoridad no está definido formalmente.

- **Coordinación**

Actualmente en Mercadeo y Ventas solo existe un puesto con autoridad, el Gerente es quien realiza la supervisión y coordinación de cada uno de los colaboradores, esto ha beneficiado en la operación de la unidad de análisis, porque permite integrar de forma eficiente el trabajo de cada colaborador y evita la duplicidad de instrucciones.

ii Análisis funcional

A continuación, se describen las funciones de la Unidad de Mercadeo y Ventas y las atribuciones del puesto clave, con base a la información obtenida en la investigación de campo:

a) Funciones de la unidad administrativa

- ✓ Venta de servicios de hospedaje a clientes corporativos.
- ✓ Venta de servicios de hospedaje a agencias de viajes.
- ✓ Control de tarifas de reservaciones de habitaciones.
- ✓ Coordinación de estadías de grupos de huéspedes mayores a diez.

- ✓ Implementar estrategias mercadeo, promoción y captación.

Las funciones descritas cumplen el objetivo esperado de Mercadeo y Ventas, les permite llevar a cabo el proceso de ventas, controlar las tarifas e implementar estrategias que aumenten la captación de nuevos negocios, a pesar de no encontrarse formalmente definidas, sin embargo, al no encontrarse escritas y divulgadas al personal, se genera incertidumbre respecto a las responsabilidades que tiene en procesos donde interactúan con otras unidades.

b) Atribuciones del puesto clave

A continuación, se describen las atribuciones del puesto clave de la unidad objeto de investigación con base en los descriptores obtenidos en la visita preliminar:

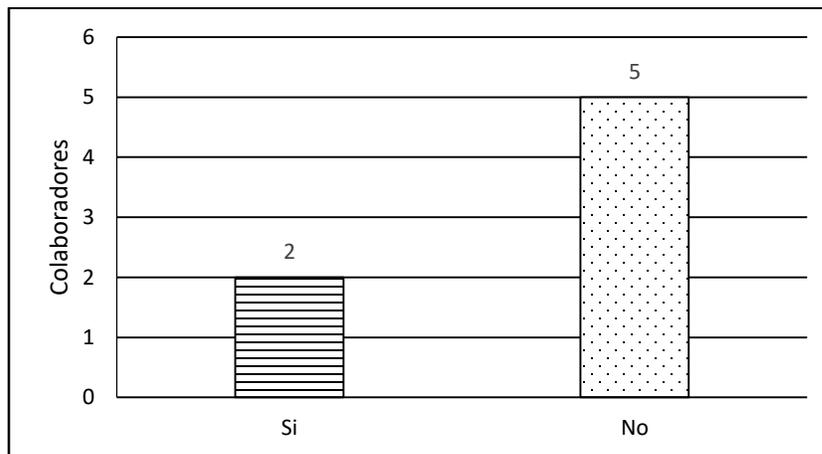
Atribuciones de Vendedor:

- ✓ Elaborar planeación de ventas semanal.
- ✓ Negociar paquetes de servicio de hospedaje a clientes corporativos.
- ✓ Negociar paquetes de servicio de hospedaje con agencias de viajes.
- ✓ Actualizar información de perfiles de clientes en base de datos.
- ✓ Facilitar el proceso de calificación para solicitudes de crédito en servicios.
- ✓ Visitar a clientes nacionales e internacionales.
- ✓ Mostrar las instalaciones del hotel a nuevos clientes.
- ✓ Planear cortesías (regalos) a clientes preferenciales.

Las atribuciones actuales, definen de forma clara las responsabilidades que tiene asignadas el puesto clave, por medio de la entrevista realizada y la observación directa se verifica que son del conocimiento del Vendedor, quien confirma que realiza cada una de ellas, las cuales cumple para alcanzar las metas de ventas asignadas individualmente.

En la investigación se preguntó a los colaboradores sobre el conocimiento que tienen del descriptor de puesto, y estos son los resultados obtenidos:

Gráfica 3
Conocimiento del descriptor de puestos
Unidad de Mercadeo y Ventas
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2020.

El desconocimiento de las atribuciones y responsabilidades de cada puesto, restan productividad para el hotel, generan incumplimientos que afectan el óptimo desarrollo de los servicios que prestan y no permiten que la coordinación entre los diferentes puestos se desarrolle de manera eficiente, en los resultados obtenidos se identifica que únicamente dos colaboradores tienen conocimiento de su descriptor de puestos, el resto del personal manifiesta que lo desconocen, comentan que en el proceso de inducción no lo tuvieron a la vista y que las formas para delegar las atribuciones se han realizadas de distintas maneras. Algunos indicaron que fueron asignadas en el desarrollo de su trabajo, y otros confirman haber recibido instrucciones por parte del jefe inmediato o colaborador asignado.

iii Análisis procedimental

Se identificó que la unidad no tiene una descripción de los procedimientos que ejecute el personal en el desarrollo de sus actividades, realizan las asignaciones de acuerdo a la inducción obtenida del colaborador de quien tomo el puesto o del jefe inmediato. Debido a que los procedimientos no se encuentran escritos y

formalmente definidos, existen dificultades para el desarrollo de las atribuciones de los colaboradores, no estandariza la secuencia que deben seguir en sus procesos y da lugar a incumplimientos por su falta de normalización, genera inestabilidad en el desempeño y resultados del trabajador.

Con la información obtenida en la investigación, a continuación, se define el procedimiento de: venta de servicio de hospedaje, correspondiente al puesto clave de la unidad, como versión preliminar descrita en el formato que actualmente utiliza el hotel:

Descripción del procedimiento de venta de servicio de hospedaje:

**Esquema 1
Procedimiento de venta de servicio de hospedaje
Unidad de Mercadeo y Ventas
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018**

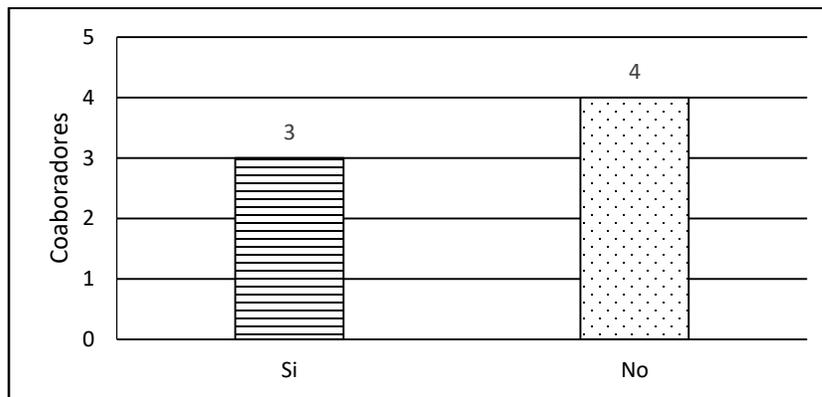
Responsable	Paso	Actividad	Documento
Vendedor	1	Ofrece servicios de hospedaje a potenciales clientes, corporativos o agencias de viajes.	
Cliente	2	Confirma su interés o desinterés de contratar servicios de hospedaje.	
Vendedor	3	Evalúa tarifas y servicios a ofrecer, según segmento y número de huéspedes y solicita autorización del gerente.	
Gerente de Mercadeo y ventas	5	Revisa venta a realizar, segmento y número de huéspedes, para confirmar que la tarifa a ofrecer corresponda al tipo de venta.	
Vendedor	6	Realiza cotización de servicios solicitados con la autorización del gerente.	Cotización
Vendedor	7	Envía cotización por email	

Responsable	Paso	Actividades	Documento
Cliente	8	Confirma compra se servicio, o rechaza la cotización.	
Vendedor	9	Graba perfil de cliente en sistema del hotel o lo actualiza si es un cliente frecuente.	
	10	Graba en sistema del hotel tarifa autorizada en reservación y su vigencia.	
Vendedor	11	Traslada información de venta a Coordinadora de grupos si es de diez o más personas o la traslada a reservaciones si es de nueve personas o menos.	
	12	Brinda seguimiento en pagos y contacto con el cliente	
Fin del procedimiento			

Al analizar el procedimiento de venta de servicio de hospedaje, se establece que sigue una secuencia lógica para su ejecución, a pesar de no estar formalmente definido, la experiencia adquirida por los años de trabajo dentro de la unidad, coordinación y supervisión del jefe inmediato, han permitido tener una idea clara de los pasos que deben seguir. Sin embargo, la actual secuencia al no encontrarse escrita, no está libre de omisiones o variaciones por parte de los colaboradores.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos al preguntar al personal que integra la unidad, sobre el conocimiento que tienen de los procedimientos que realizan:

Gráfica 4
Conocimiento de procedimientos
Unidad de Mercadeo y Ventas
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2020.

Los resultados obtenidos reflejan que tres colaboradores conocen los procedimientos para efectuar sus actividades diarias, comentan que por la experiencia que tiene en la unidad, poseen una idea definida, el resto manifestó no tener conocimiento de la secuencia de pasos a seguir, debido a que no se encuentra establecida por escrito, desarrollan las labores con base a la inducción que recibieron al ocupar el puesto de trabajo. La falta de procedimientos genera variaciones e incumplimientos en el desarrollo de las atribuciones del personal, sin establecerlos no es posible identificar de forma clara las responsabilidades de los involucrados, medir su cumplimiento y asegurar el uso eficiente de los recursos.

iv Análisis de facultades

En la unidad de análisis se verificó que la mayoría de colaboradores tienen la facultad de actuar bajo criterios propios para tomar decisiones en lo que respecta a su trabajo específico, limitándose únicamente a aquellas excepciones que están sujetas a la aprobación del Gerente. En el caso de los Vendedores, para concretar las ventas cuentan con valores estimados de tarifas para reservación, previamente

autorizadas con las que pueden negociar, alguna variación a estos precios debe ser autorizada por el gerente.

a) Facultades principales del puesto clave

Según la información recabada en la investigación, se describen las facultades del puesto clave de la unidad objeto de investigación:

Facultades del Vendedor:

- ✓ Negociar con grupos corporativos y de agencias de viajes.
- ✓ Proponer tarifas de servicios de hospedaje que ayuden a concretar las oportunidades de venta.
- ✓ Facilitar las evaluaciones de solicitudes de crédito de los clientes.
- ✓ Visitar clientes potenciales.
- ✓ Realizar con clientes visitas guiadas al hotel.
- ✓ Planificar cortesías para clientes.

Las facultades del puesto de Vendedor son acordes a las actividades que realiza, su puesto tiene la capacidad para iniciar procesos de negociaciones que permitan asegurar las ventas, limitándose a los valores que se encuentren autorizados por la gerencia, así también supervisar la pronta respuesta de calificación de solicitudes de crédito, necesarias para iniciar relaciones comerciales con los clientes y facilitar las atenciones necesarias que afiancen la fidelidad de los compradores por medio de cortesías autorizadas y visitas que muestren la calidad de los servicios, actualmente estas no se encuentran establecidas formalmente.

v Análisis de relaciones

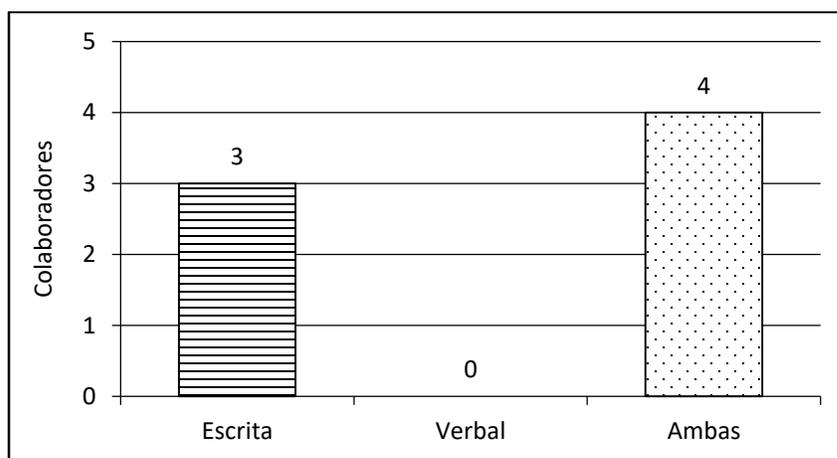
Por medio de la investigación se establecen las relaciones que Mercadeo y Ventas tiene como parte del desarrollo de sus funciones, los colaboradores indican tener relación directa en algunas gestiones con cuatro unidades diferentes, comentan que la comunicación entre ellos es fluida y que los inconvenientes presentados corresponden a procesos que no se han definido, lo que no ayuda a tener clara las

responsabilidades que tienen asignadas cada unidad. Respecto a la comunicación entre los miembros de la unidad, está considerada por cada integrante como buena o excelente, estiman que el esfuerzo de grupo permite alcanzar las metas establecidas.

a) Tipos de comunicación

Se preguntó a los colaboradores respecto al tipo de comunicación que ejecutan en la unidad, la forma en la que se comparten información, reciben instrucciones e interactúan en el desarrollo de sus labores y los resultados son los siguientes:

Gráfica 5
Tipos de comunicación
Unidad de Mercadeo y Ventas
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2020.

Por medio de una comunicación efectiva, es posible desarrollar de manera eficiente la coordinación y traslado de información, que favorezca a la realización de las diferentes actividades productivas a cargo de las áreas administrativas que integran la estructura del hotel.

En Mercadeo y Ventas la comunicación se efectúa de manera formal, según el tipo de información que se traslade puede ser de manera verbal o escrita, los

colaboradores de Mercadeo y Ventas comentan que la comunicación escrita es utilizada para trasladar información importante y dejar constancia de ello, el medio escrito que emplean es correo electrónico, mientras que la comunicación verbal es empleada en reuniones o en instrucciones inmediatas del Gerente.

b) Medios de comunicación

Respecto a la comunicación en la organización, se identifica que es ejecutada de forma vertical, descendente por la cadena de mando. Para su difusión se utilizan memos, correo electrónico, llamadas telefónicas y anuncios en carteleras informativas. El medio de comunicación más utilizado en la unidad es el correo electrónico, empleado para el traslado de información, instrucciones y convocatorias a reuniones.

2.3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE AMA DE LLAVES

Seguidamente se presentan los antecedentes, filosofía empresarial y el análisis de la unidad objeto de investigación a través del diagnóstico administrativo.

2.3.2.1 Antecedentes

Su principal función está dirigida hacia la limpieza de las habitaciones, control de ropa de cama, lavandería y uniformes. Cada una de las actividades a su cargo cumple un papel importante en el desarrollo de los servicios del hotel, es por esto que su integración como unidad fue planeada desde su creación. En el año 2001 con la nueva administración fue establecida como unidad a cargo de un gerente, quien buscó en base a su experiencia en el ramo establecer los nuevos lineamientos que seguirían, para cumplir con la presentación de limpieza de calidad cinco estrellas. Actualmente está integrada por treinta colaboradores que ocupan nueve puestos diferentes, su ubicación física está en el sótano dos del hotel.

a) Filosofía organizacional

La unidad objeto de investigación, no cuenta con una filosofía establecida, los colaboradores indicaron durante la entrevista realizada que conocen la actividad principal de Ama de Llaves, la cual se define en procurar la limpieza y buena presentación de las habitaciones, sin embargo la falta de una filosofía ha generado que no se establezca en el personal, quienes son, la finalidad que tienen a cargo dentro de la empresa, que determine cuál es el valor agregado que suma a los servicios que ofrece el hotel, con el propósito de contribuir de manera activa al cumplimiento de los objetivos organizacionales, así también no transmiten el escenario futuro que la unidad debe alcanzar con la eficiente realización de sus funciones, afecta negativamente la aplicación de los valores morales, debido a que no se promueve su práctica en las actividades diarias de los trabajadores.

2.3.2.2 Diagnóstico administrativo

A través del diagnóstico administrativo en sus cinco análisis, estructural, funcional, procedimental, de facultades y relaciones, se identifica las posibles deficiencias de la unidad objeto de investigación.

i Análisis estructural

A continuación, se describe la actual estructura organizativa que rige en la Unidad de Ama de Llaves:

- **Organigrama**

Por medio de la entrevista a los colaboradores, se verifica que no tienen un organigrama definido formalmente, con base a la información recabada se observa que la unidad está identificada como una gerencia en el actual organigrama del hotel, pero no incorpora en su estructura a departamentos o secciones, únicamente a nueve puestos operativos diferentes, que son desarrollados por los treinta trabajadores que la conforman. El Supervisor de Ama de Llaves es el encargado de coordinar a Camareras, Lenceros y Revisores de Habitaciones, El

Gerente supervisa directamente o apoyándose en ocasiones del Asistente Operativo a los Supervisores, Auxiliar de Lavandería, Auxiliar de Uniformes y Costurera. La toma de decisiones se encuentra centralizada, el personal manifiesta que la carga de trabajo es variable según la temporada y ocupación en el hotel, también consideran conocer de la línea jerárquica a pesar de no tener un organigrama.

- **Estructura organizacional**

Respecto a la actual estructura organizacional de la unidad de análisis, en la investigación de campo se identifica que no se encuentra definida formalmente, de forma empírica y por costumbre las atribuciones han sido delegadas de acuerdo a la naturaleza de su especialización, agrupándolas en puestos específicos que las realizan, con la intención de facilitar la supervisión del personal, estas características permiten identificar su estructura como funcional.

- **Departamentalización**

Las características de su departamentalización identifican una aplicación funcional, debido a que agrupa las actividades de una misma especialización, las que cumplen un mismo objetivo, para asignarlas a un responsable o varios según requiera la carga de trabajo. Al preguntar directamente al Gerente, que tipo de departamentalización aplican, comenta que no existe una definida formalmente, la actual agrupación de atribuciones se establece con base a la experiencia.

- **División del trabajo**

El cumplimiento de las funciones de la unidad, está segmentado por actividades específicas delegadas en los nueve puestos diferentes, el Gerente y los Supervisores son quienes realizan la coordinación e inspección del trabajo de los colaboradores operativos, su actual división de trabajo no se encuentra definida formalmente.

- **Niveles jerárquicos**

La unidad de análisis, tiene en su estructura tres niveles jerárquicos, el nivel estratégico lo integra el Gerente, quien está a cargo de Ama de Llaves, toma las decisiones y realiza la planeación, el nivel táctico lo ocupa el Supervisor quien tiene a su cargo la inspección y coordinación, el resto del personal conforman el nivel operativo. Debido a que no se encuentran formalmente establecidos, la línea de jerárquica no es respetada, en ocasiones los colaboradores coordinados por el supervisor, reciben instrucciones directas del gerente, en consecuencia, se genera duplicidad de instrucciones.

- **Tipo de autoridad**

Respecto al tipo de autoridad que aplican en la unidad, se identifica lineal, en la investigación se observa que el mando y la responsabilidad son transmitidos de forma descendente del nivel estratégico hacia el táctico, y del táctico hacia el operativo. El Gerente de área planea y delega en los Supervisores, quienes asignan las atribuciones a realizar al personal operativo.

- **Coordinación**

Actualmente en la unidad, existen seis puestos operativos, cuatro de ellos son supervisados directamente por el Gerente, los tres restantes por los Supervisores de Ama de Llaves, la distribución de la carga de trabajo es establecida en reuniones donde se delega de forma verbal a cada integrante, en la investigación de campo, los colaboradores coordinados por el supervisor, indican que reciben en determinadas ocasiones instrucciones por parte del Gerente, que contradicen o dirigen los esfuerzos inmediatos a actividades diferentes a las que tienen asignadas, esto evidencia la duplicidad de instrucciones que trae como resultado, retraso y mayor carga de trabajo.

ii Análisis funcional

A continuación, se describe las funciones de la Unidad de Ama de Llaves y las atribuciones del puesto clave con base a la información recolectada en la investigación de campo:

a) Funciones de la unidad administrativa

- ✓ Limpieza de habitaciones.
- ✓ Higiene en baños y duchas.
- ✓ Reemplazo de amenidades (productos de uso personal sin costo) en habitaciones.
- ✓ Administrar ropa de cama y toallas.
- ✓ Administrar uniformes del hotel.
- ✓ Revisar el estado de habitaciones.
- ✓ Realizar los servicios de lavandería, planchado y tintorería.

La unidad de Ama de Llaves realiza funciones específicas, que contribuyen a su objetivo, que es presentar el servicio de limpieza en las habitaciones de forma óptima, para garantizar la comodidad de los huéspedes. Al analizar las funciones enumeradas, se determina que contribuyen al desarrollo del fin esperado de la unidad de análisis, en la investigación se observa que no están formalmente establecidas, en consecuencia, los colaboradores tienen una idea parcial de las actividades de la unidad.

b) Atribuciones del puesto clave

A continuación, se describen las atribuciones del puesto clave de la unidad de análisis en base a los descriptores obtenidos en la visita preliminar:

Atribuciones de Camarera:

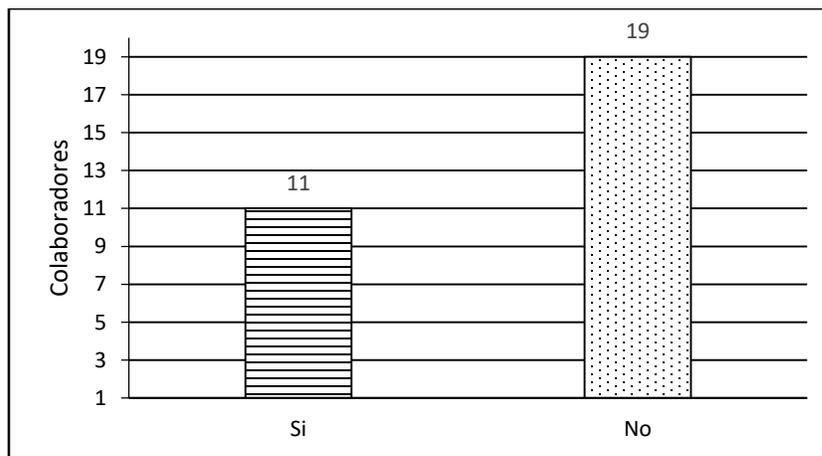
- ✓ Solicitud de insumos de limpieza
- ✓ Revisión de habitaciones

- ✓ Limpieza de habitaciones vacantes
- ✓ Limpieza de habitaciones ocupadas

Las atribuciones enumeradas tienen una correcta relación con el puesto de camarera, en la investigación los colaboradores indican tener conocimiento de las responsabilidades que tienen a su cargo, debido a la experiencia y a lo rutinario de sus labores, son conscientes del compromiso que les ha sido delegado en el cuidado del servicio y los estándares de limpieza que deben brindar a cada huésped, aunque actualmente no están definidas formalmente.

En la investigación se preguntó a los colaboradores sobre el conocimiento que tienen del descriptor de puesto, y a continuación se observan los resultados obtenidos:

Gráfica 6
Conocimiento del descriptor de puestos
Unidad de Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2020.

En Ama de Llaves se identifica que once colaboradores tienen conocimiento de su descriptor de puestos, ellos confirmaron que recibieron una explicación verbal del mismo y que no tuvieron acceso a una copia impresa. Los diecinueve empleados restantes, comentan no conocer su descriptor de puestos, indican que en el

proceso de inducción las atribuciones fueron asignadas en tres formas diferentes, el primero corresponde al jefe inmediato, quien les delega las actividades que debe cumplir y explica de forma verbal los procedimientos a seguir, el segundo consiste en una capacitación desde el inicio de sus labores por medio de un compañero y el tercero fue en la práctica, al momento de delegar las responsabilidades.

La falta de conocimiento respecto a las atribuciones que tiene cada puesto de trabajo genera efectos negativos en el funcionamiento operativo de la empresa, debido a que existen responsabilidades que no han sido asignadas, por lo tanto, no reciben una supervisión, esto da lugar a los incumplimientos laborales que provocan variaciones en el desarrollo de los servicios que ofrecen a sus clientes y afecta negativamente los estándares cinco estrellas en los que se basa el hotel.

iii Análisis procedimental

Se identifica que la unidad de análisis no cuenta con un descriptor de procedimientos, que dirija formalmente la ejecución de cada actividad, el personal realiza las atribuciones de acuerdo a la inducción obtenida del colaborador que ocupaba el puesto o del jefe inmediato, los integrantes de Ama de Llaves con más tiempo de laborar en el hotel comentan que bajo su experiencia, ellos cumplen con sus responsabilidades según métodos propios, que a su juicio son adecuados y que por costumbre son los mismos. Esto evidencia la falta de estandarización en el servicio de limpieza que refleja la categoría cinco estrellas de un hotel.

Con base a la información obtenida en la investigación, por medio de la entrevista a colaboradores y observación, se describe el procedimiento de limpieza de una habitación, correspondiente al puesto clave de la unidad, como versión preliminar descrita en el formato que actualmente utiliza el hotel.

Descripción de procedimiento de limpieza de una habitación vacante:

Esquema 2
Procedimiento de limpieza de una habitación vacante
Unidad de Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018

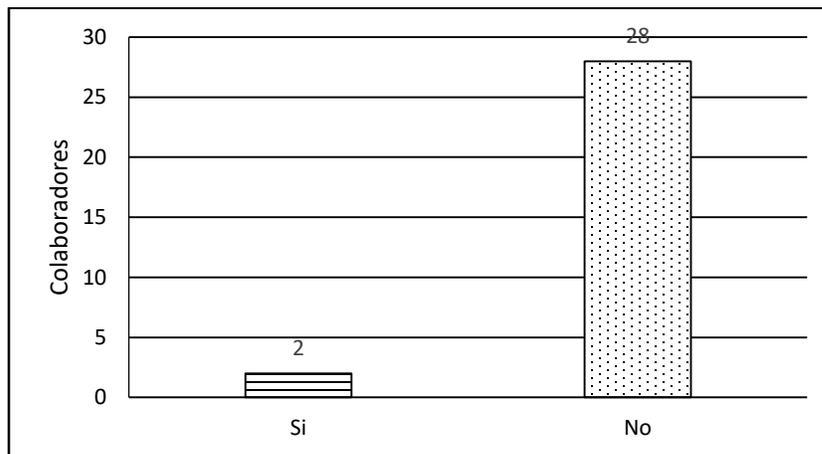
Responsable	Paso	Actividad	Documento
Camarera	1	Recibe de Supervisor de Ama de Llaves asignación de habitaciones a limpiar	
	2	Ingresa con llave maestra a la habitación	
	3	Abre cortinas y rejillas para ventilación	
	4	Retira bolsas y basura de basureros de habitación y baño	
	5	Aplicación de productos de limpieza a lavamanos, sanitario y ducha	
	6	Rocía Jabón en sanitario y ducha	
	7	Enjabona sanitario, lavamanos y ducha	
	8	Deja reposar por diez minutos	
	9	Revisa clóset y su contenido presta atención a lo siguiente: el estado de las batas para cambio, almohada y frazada extra	
	10	Realiza proceso de limpieza de cama:	
	11	-Remueve toda la ropa sucia de la cama	
	12	-Verifica estado del colchón	
	13	-Coloca sobre fundas a almohadas	
	14	-Coloca sabana bajera y encimera	
	15	-Cambia sobre funda de duvet	
	16	-Extiende duvet sobre la cama	
	17	-Tiende cama	
	18	Inicia el Proceso de limpieza de lavamanos, sanitario y ducha:	
	19	-Desagua sanitario, lavamanos y ducha	
	20	-Seca sanitario, lavamanos y ducha	
	21	Limpia espejos con paño	

Responsable	Paso	Actividad	Documento
Camarera	22	Cambia amenidades del lavamanos	
	23	Cambia toallas	
	24	Limpia botes de basura de la habitación con agua y jabón	
	25	Seca botes de basura con paño	
	26	Reemplaza bolsas en botes de basura	
	27	Barre piso de toda la habitación	
	28	Sacude con paño muebles	
	29	Limpia y sacude vidrios en muebles	
	30	Limpia y sacude vidrios en ventanas	
	31	Revisa y limpia hielera, cafetera, vasos y tasas	
	32	Cambia amenidades de cafetera	
	33	Cierra cortinas y rejillas de ventanas	
	34	Trapea piso	
	35	Reporta limpieza de la habitación	
	36	Anota observaciones sobre la habitación, para trasladarlas a supervisor si necesitan algún cambio o mantenimiento	Control manual
Fin del procedimiento			

El proceso anterior describe la secuencia de pasos que las camareras del hotel siguen para realizar la limpieza de una habitación vacante, está integrado por treinta y seis pasos, que cumplen actividades específicas con un orden lógico en su ejecución, a pesar de no tener un descriptor de procedimientos que guíe sus labores, por medio de la experiencia y continua supervisión los colaboradores han logrado definir una secuencia de actividades funcional, pero al no encontrarse formalmente establecido, permite incumplimientos o modificaciones según el criterio de cada empleado.

Se preguntó a los colaboradores respecto al conocimiento que tienen de los de procedimientos que realizan, y a continuación se describen los resultados:

Gráfica 7
Conocimiento de procedimientos
Unidad de Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2020.

Los colaboradores confirman que los procedimientos que realizan no han sido establecidos de forma escrita y formalmente definida, comentan que los procesos que aplican se desarrollaron por la experiencia que tienen en sus puestos de trabajo, junto al conocimiento de los puestos administrativos, quienes han explicado de manera verbal la posible secuencia que deben seguir.

Los empleados que comentan tener conocimiento de los procedimientos son el gerente y el asistente operativo, debido a que cuentan con una lista de chequeo que han explicado a los supervisores para realizar la inspección de la limpieza en las habitaciones.

Los procedimientos determinan en una empresa la secuencia ordenada y cronológica, de los pasos necesarios para realizar las diferentes atribuciones, ayudan a establecer el uso adecuado de los recursos en cuanto al tiempo, esfuerzo y costo, por lo que no tenerlos establecidos de forma clara, resta productividad al funcionamiento del hotel y en el caso de Ama de Llaves, genera variaciones en los

servicios que son evaluados directamente por los huéspedes, su mal desempeño e incumplimiento afecta la comodidad y satisfacción.

iv Análisis de facultades

La unidad de análisis presenta centralización en la toma de decisiones, dentro de su estructura todas las variantes relacionadas con el personal a cargo del Supervisor (Camarera, Lencero y Revisor de Habitaciones) son autorizadas en su mayoría por el gerente. En contraste con el personal a cargo del gerente, la mayoría poseen varios años de experiencia en sus puestos, cuentan con más libertad en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, informan de cualquier decisión al jefe inmediato, pero esto no condiciona su accionar en el momento.

a) Facultades principales del puesto clave

Según la información recabada en la investigación, se describen las facultades del puesto clave de la unidad de análisis:

- ✓ Uso de insumos de limpieza
- ✓ Ingreso a habitaciones vacante y ocupada
- ✓ Revisión de habitaciones
- ✓ Uso de ropa cama
- ✓ Uso de toallas
- ✓ Reemplazo de amenidad en habitaciones
- ✓ Reporte de objetos olvidados

Las facultades del puesto de camarera no se encuentran establecidas por escrito, su asignación contribuye a la realización de sus atribuciones, otorga las capacidades necesarias para ingresar y revisar las habitaciones, realizar la limpieza, hacer uso de los insumos necesarios, reemplazar ropa de cama, toallas y amenidades. Al preguntar a los colaboradores respecto a la toma de decisiones en el puesto, confirmaron que no se encuentran facultados para actuar de forma

independiente, según sus propios criterios, cualquier evaluación que requiera tomar una decisión es validada por el inmediato superior.

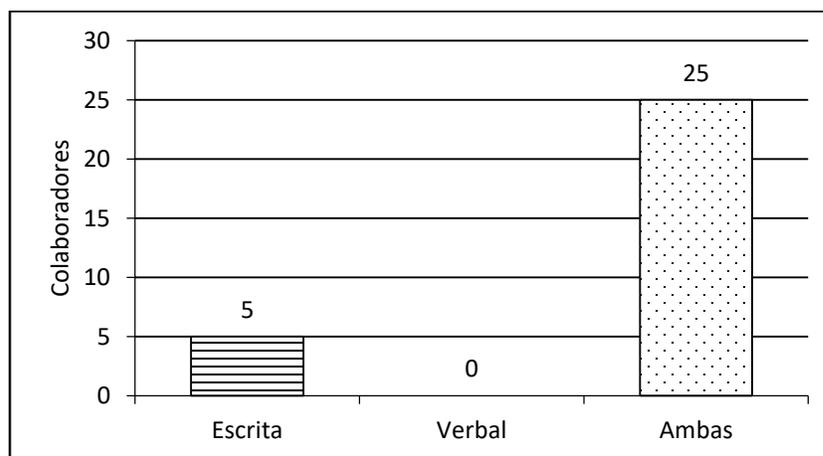
v Análisis de relaciones

La Unidad de Ama de Llaves, tiene relación con varias áreas en el desarrollo de sus actividades, debido a la revisión de las habitaciones cuando un cliente deja el hotel, limpieza específica solicitada, acomodamiento de camas extras, mini bares y cunas, apoyo en la limpieza de áreas particulares para realizar las visitas guiadas con nuevos clientes. En la investigación se identifica que la comunicación es realizada directamente con el gerente o supervisores, por medio de llamadas telefónicas o mensajes por radios transmisores.

a) Tipos de comunicación

Para conocer el tipo de comunicación que aplica la unidad, se pregunta a los colaboradores respecto a este tema y a continuación se describen los resultados:

Gráfica 8
Tipos de comunicación
Unidad de Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2020.

Se identificó que la comunicación entre compañeros de trabajo y jefe, es de manera verbal la mayoría de las veces, los puestos operativos desempeñan labores de esfuerzo físico que no requieren el acceso a una computadora o escritorio, lo que establece a las reuniones de equipo como la forma más utilizada para transmitir la asignación, lineamientos e instrucciones a seguir. De forma escrita se hacen notificaciones específicas por medio de memos y se comparte el reporte de asignación de trabajo, los cuales son publicados en la cartelera de anuncios.

La comunicación clara y oportuna en la empresa, favorecer la trasmisión del mensaje en forma exacta y en el momento indicado, su fluidez es un factor preciso en el éxito de la organización, su eficiente desarrollo beneficia el funcionamiento administrativo y coordinación.

b) Medios de comunicación

La comunicación en la organización se traslada de forma vertical por la cadena de mando hasta llegar al nivel operativo, para su difusión se utilizan memos, anuncios en carteleras informativas y mantas. Los medios de comunicación más utilizados en la unidad son las reuniones de equipo, memos y mensajes por radios transmisores.

2.3.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE ÁREAS PÚBLICAS

Seguidamente se describen los antecedentes, filosofía organizacional y el análisis de la situación actual de la unidad a través del diagnóstico administrativo:

2.3.3.1 Antecedentes

La Unidad de Áreas Públicas tiene a su cargo una labor importante para la comodidad de los huéspedes y visitantes del hotel, debe procurar la óptima limpieza en las áreas de uso común, como pasillos, gradas, elevadores, baños, salones, lobby, área de piscina, entre otros. En sus inicios dentro del proyecto del hotel sus servicios eran subcontratados a empresas de limpieza, en el año 2001

se establece como unidad coordinada por el gerente de Ama de Llaves, actualmente cuenta con veinticinco colaboradores que ocupan cuatro puestos diferentes. Sus instalaciones se encuentran en el sótano dos del hotel.

Al momento de realizar la investigación la unidad tenía veinticinco plazas activas, cinco se encontraban en proceso de contratación, por lo que los resultados estadísticos se registran de acuerdo al número activo de colaboradores.

a) Filosofía organizacional

En visita realizada a la unidad se confirma que actualmente no cuentan con una filosofía definida, los colaboradores conocen la asignación que tiene Áreas Públicas y la identifican como la realización de los procedimientos de limpieza en las áreas de uso común del hotel, sin embargo carecen de una misión, visión y valores, que genere identidad en el personal, que les ayude a conocer de forma clara quienes son, cual es el fin de sus funciones en los servicios que realiza la empresa, que describa el escenario futuro a alcanzar por medio del correcto desarrollo de las labores que desempeñan, para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, así también que establezca y motive la aplicación de valores morales.

2.3.3.2 Diagnóstico administrativo

Seguidamente se describen los análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones de la unidad objeto de investigación:

i Análisis estructural

A continuación, se presenta la actual estructura organizativa que rige en la Unidad de Áreas Públicas:

- **Organigrama**

Por medio de la entrevista realizada a los colaboradores que la integran, se verifica que no existe un organigrama definido formalmente. Con base a la información recabada se identifica que la Unidad de Áreas Públicas es reconocida de forma

interna como una unidad independiente, pero es coordinada y dirigida por el Gerente de Ama de Llaves, en el organigrama general actual del hotel no se encuentra identificada.

Está integrada por veinticinco personas, que desarrollan tres puestos operativos diferentes, los cuales son: Auxiliar de Limpieza, Auxiliar de Ropería, Jardinero. El puesto de Supervisor es ejecutado por tres colaboradores, que se encarga de transmitir al personal las instrucciones establecidas por el gerente, asigna e inspecciona el trabajo.

La toma de decisiones la realiza de forma centralizada el Gerente, que también supervisa el trabajo que desarrollan los Supervisores, el personal manifiesta que, con base en la experiencia en sus labores, tienen conocimiento respecto a la cadena de mando que prevalece en el área y conocen quien es el inmediato superior que verifica el cumplimiento de las atribuciones, sin embargo, es necesario definir formalmente el organigrama.

- **Estructura organizacional**

Su estructura se identifica como funcional, actualmente no se encuentra definida formalmente, sin embargo, en la investigación se identificó que cumple con las características de delegación de atribuciones por especialización, centra las que cumplen un mismo objetivo y las delega en los colaboradores que las desarrollaran de acuerdo a sus conocimientos y aptitudes.

- **Departamentalización**

La departamentalización que aplican de forma empírica se identifica como funcional, debido a que distribuye el trabajo en puestos que cumplen con una especialización, centra sus esfuerzos para el cumplimiento de un mismo objetivo, que es asignado a un responsable o varios según se requiera, debido a que no se encuentra formalmente establecida, dificulta a los colaboradores tener presente las responsabilidades a su cargo.

- **División del trabajo**

El cumplimiento de las funciones de la Unidad de Áreas Públicas, está dividido en cinco puestos diferentes, el gerente quien toma las decisiones e inspecciona a los supervisores, quienes coordinan y revisan el trabajo del personal operativo, que desempeña atribuciones específicas que contribuyen al cumplimiento del objetivo de la unidad, que es velar por la limpieza de los espacios de uso público en el hotel.

- **Niveles jerárquicos**

En su estructura se identifican tres niveles jerárquicos, el estratégico que integra al Gerente a cargo de la unidad, en el táctico se observa a los Supervisores de Áreas Públicas, que coordina a los Auxiliares de Limpieza, Jardineros y Auxiliares de Ropería, identificados como el personal operativo.

- **Tipo de autoridad**

La autoridad que refleja en su estructura no se encuentra definida formalmente, la actual se basa en el sistema de autoridad lineal, debido a que el mando y responsabilidad son transmitidos de forma descendente desde el nivel estratégico, al táctico quien delega en el operativo las cargas de trabajo. Revisan de forma general las áreas a limpiar y el desempeño del personal, los empleados comentan que en ocasiones reciben instrucciones diferentes por cada uno de los supervisores, lo que dificulta el desarrollo de su trabajo por la duplicidad de instrucciones y carga laboral.

- **Coordinación**

La coordinación en la unidad se realiza por medio de reuniones, donde se brindan instrucciones y se delegan las atribuciones al personal operativo. Los supervisores son los asignados por el Gerente para coordinar y verificar el desempeño del personal, sin embargo, los colaboradores comentan que en ocasiones reciben instrucciones diferentes de los tres supervisores a cargo, lo que dificulta el

desarrollo de su trabajo por la duplicidad de instrucciones y aumenta la carga laboral.

ii Análisis funcional

La unidad de análisis actualmente no tiene establecidas de forma escrita las funciones que realiza, por medio de la entrevista a sus colaboradores, se establece que las asignaciones que actualmente desarrollan fueron explicadas en el proceso de inducción que les ayudo a tener una idea, comentan que la experiencia en el trabajo que desempeñan, les ha permitido tener más conocimiento, sin embargo, no es integral.

a) Funciones de la unidad administrativa

- ✓ Limpieza de áreas públicas internas: elevadores, escaleras, pasillos, lobby, oficinas de unidades administrativas, gimnasio, restaurante, bar, salones, centro de convenciones, expo center, áreas de piscina techada, spa y baños.
- ✓ Limpieza de áreas públicas externas: jardines, estacionamientos, canchas deportivas y baños ubicados en las áreas externas del hotel.
- ✓ Pulido de pisos.
- ✓ Cuidado y mantenimiento de plantas y jardines.
- ✓ Lavado de ropa de cama, toallas y limpiadores.
- ✓ Abastecimiento de bodega de ropa de cama y toallas.

Al analizar las funciones actuales, se determina que son las adecuadas para realizar el proceso de limpieza, en la investigación se identifica que existen dos actividades con las que apoyan a la Unidad de Ama de Llaves, debido a que el Gerente delegó la supervisión del Auxiliar de Ropería, quien realiza el proceso de lavado de ropa de cama, toallas y abastece las bodegas que las almacenan. Esto con el objetivo de optimizar el recorrido de revisión de limpieza que hacen los Supervisores de Áreas Públicas, quienes también inspeccionan las bodegas ubicadas estratégicamente en cada nivel del hotel.

b) Atribuciones del puesto clave

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

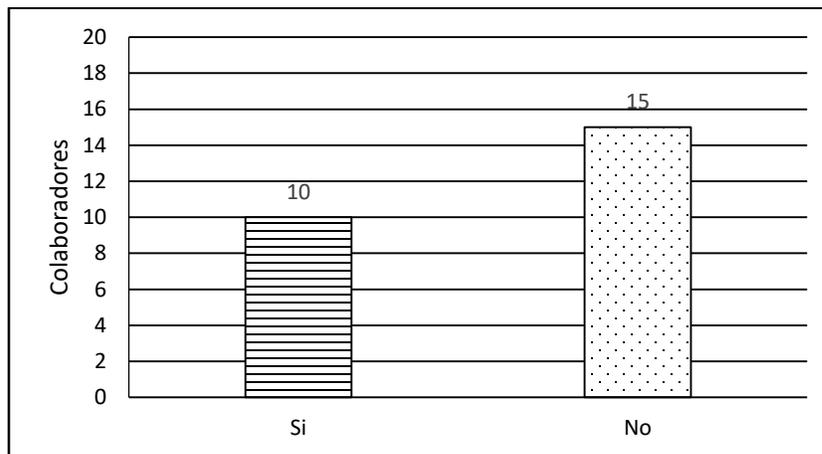
Atribuciones de Auxiliar de Limpieza:

- ✓ Solicitud de insumos de limpieza.
- ✓ Limpieza de áreas públicas internas: elevadores, escaleras, pasillos, lobby, oficinas de unidades administrativas, gimnasio, restaurante, centro de convenciones, expo center, áreas de piscina techada, spa y baños.
- ✓ Limpieza de áreas públicas externas: jardines, estacionamientos, canchas deportivas y baños ubicados en las áreas externas del hotel.
- ✓ Pulido de pisos.

Las áreas de limpieza expuestas son asignadas de forma parcial entre los Auxiliares de Limpieza, que cumplen el objetivo de higienizarlas, al consultar a los colaboradores respecto a la forma en que fueron delegadas, comentan que a través del proceso de inducción realizado de forma verbal fueron descritas y su orden de importancia es definido por el inmediato superior.

En la investigación se preguntó a los colaboradores sobre el conocimiento que tienen del descriptor de puestos, y estos fueron los resultados obtenidos:

Gráfica 9
Conocimiento del descriptor de puestos
Unidad de Áreas Públicas
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2020.

En Áreas Públicas diez colaboradores tiene conocimiento de su descriptor de puestos, ellos comentan que recibieron una explicación verbal, los quince empleados restantes, indican no conocerlo, respecto a las atribuciones y responsabilidades que deben cumplir en sus puestos de trabajo, han sido asignadas por el inmediato superior o el colaborador de quien tomaron el puesto, esto tiene efectos negativos en el funcionamiento operativo, debido a que da lugar a los incumplimientos laborales, que perjudican el desarrollo óptimo de los servicios que promociona la empresa para los clientes, de manera específica afecta la limpieza de las zonas de uso común en las que conviven huéspedes y visitantes del hotel, lo que genera una percepción incorrecta de los estándares cinco estrellas en el servicio.

iii Análisis procedimental

En la investigación se identificó que la unidad no cuenta con descriptores de procedimientos que guíen a los colaboradores en el desarrollo de sus actividades, actualmente realizan sus atribuciones de acuerdo a la inducción obtenida por un

colaborador o del jefe inmediato, esto no estandariza los procesos que debe seguir cada trabajador y afecta el control de calidad, debido a que cada empleado desarrolla por costumbre o experiencia su propia secuencia de pasos.

A continuación, se describe el procedimiento de limpieza de área pública asignada, que corresponde al puesto clave, con base a la información obtenida en la investigación, se presenta como versión preliminar descrita en el formato que utiliza el hotel:

Descripción de procedimiento de limpieza de área pública asignada:

Esquema 3
Procedimiento de limpieza de área pública asignada
Unidad de Áreas Públicas
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018

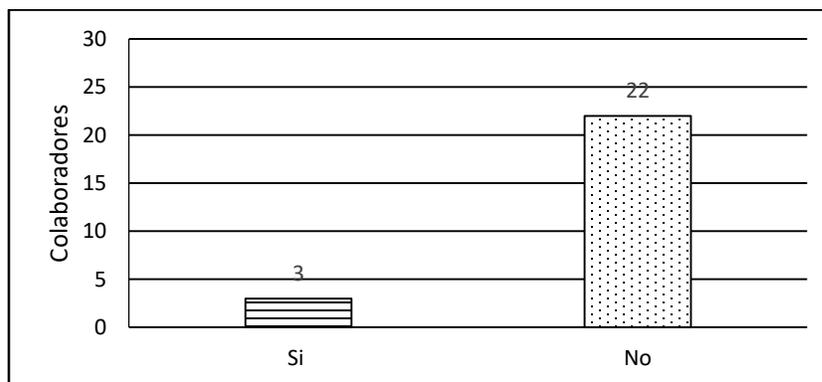
Responsable	Paso	Actividad	Documento
Auxiliar de Limpieza	1	Recibe de supervisor de áreas públicas sector asignado para limpieza	Reporte de asignación
	2	Barre o aspira área asignada	
	3	Coloca señalización de piso mojado	
	4	Trapea área asignada	
	5	Retira señalización de piso mojado	
	6	Sacude muebles y objetos decorativos	
	7	Limpia vidrios y espejos	
	8	Retira basura de los basureros	
	9	Limpia ceniceros	
	10	Barre o aspira gradas	
	11	Coloca señalización de piso mojado	
	12	Trapea gradas cuando no tiene alfombra	
	13	Retira señalización de piso mojado	
	14	Limpia vidrios y barandal de gradas	
	15	Limpia pasamanos de gradas	

Responsable	Paso	Actividad	Documento
Auxiliar de Limpieza	16	Sacude y lava alfombra de bienvenida de las entradas en el área asignada	
	17	Reporta a supervisor de áreas públicas falla en estructura, equipo, iluminación, puertas, vidrios o espejos del área asignada	Control Manual
Fin del procedimiento			

El procedimiento descrito refleja una secuencia de pasos ordenados, por medio de la cual realizan la atribución más representativa de su puesto, que es el aseo de las áreas de uso común en el hotel. El personal entrevistado confirma que la experiencia en la realización del trabajo y la continua supervisión les ha permitido crear un proceso interno, pero que no ha sido plasmado por escrito, por lo tanto, está expuesto a incumplimientos por parte de los colaboradores.

Seguidamente se describen, los resultados obtenidos al preguntar a los colaboradores que integran la unidad, sobre el conocimiento que tienen de los procedimientos que realizan:

Gráfica 10
Conocimiento de procedimientos
Unidad de Áreas Públicas
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2020.

En la unidad objeto de investigación se identifica que únicamente los tres supervisores tienen conocimiento de los procesos que realizan de forma escrita, debido a que han elaborado una guía sobre las actividades que desarrollan, la cual es utilizada para explicar al personal sus labores e inspeccionar la limpieza. Los colaboradores operativos indica que los procedimientos no se encuentran formalmente definidos, la secuencia de pasos que siguen, se ha establecido por costumbre, según la experiencia obtenida, la continua revisión de trabajo contribuye a determinar los lineamientos que aplican.

La falta de procedimientos genera variaciones en los servicios que presta el hotel, debido a que no se encuentran definidos de forma escrita, los colaboradores no realizan de manera estandarizada las atribuciones, lo que aumenta las omisiones y errores en el desarrollo de sus labores, así también, dificulta medir su cumplimiento, responsabilidad de los involucrados y el uso eficiente de los recursos. Estas debilidades afectan directamente a los huéspedes y visitantes del hotel, que no perciben los estándares de calidad en la limpieza de las áreas públicas.

iv Análisis de facultades

Se identifica que en la unidad los puestos operativos no actúan bajo criterios propios, las decisiones son consultadas al inmediato superior, que en este caso es el supervisor, quien informa al gerente de lo sucedido o de la decisión que tomo en ese momento. Cabe mencionar que esta centralización no retrasa la ejecución debido a que los supervisores desarrollan sus labores en horarios rotativos, para mantener la continuidad del servicio.

a) Facultades principales del puesto clave

Según la información recabada en la investigación, se describen las facultades del puesto clave de la unidad analizada.

Facultades de auxiliar de limpieza:

- ✓ Uso adecuado de los insumos de limpieza
- ✓ Reporta fallas en estructura o elementos del área asignada para limpieza
- ✓ Accesos a áreas restringidas para limpieza
- ✓ Cierre de baños por aseo
- ✓ Señalizar áreas de piso mojado

Las facultades del puesto de auxiliar de limpieza no se encuentran establecidas por escrito, su asignación contribuye a la realización de sus atribuciones, estas le ayudan a ejercer con eficiencia las actividades de aseo en las áreas de uso común del hotel, facultándolos para ingresar en los diferentes sectores para realizar la limpieza necesaria, deshabilitar los sanitarios le permite realizar una limpieza profunda y utilizar la señalización de piso mojado previene posibles accidentes.

v Análisis de relaciones

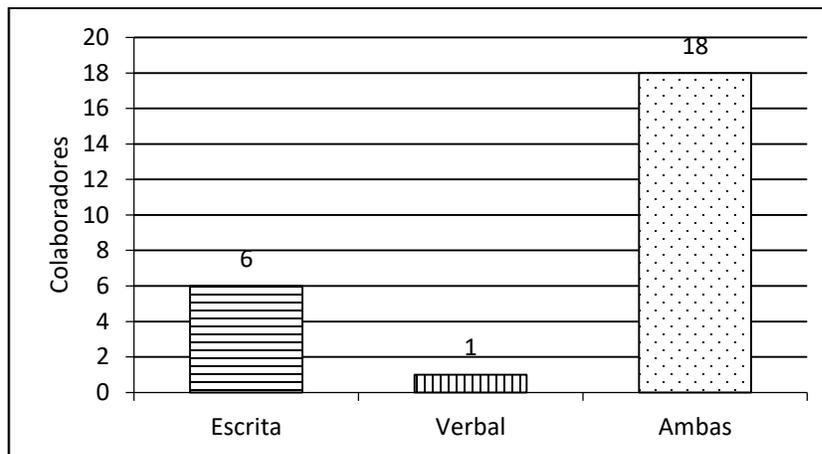
La unidad evidencia interacción con todas las áreas del hotel, debido a que el proceso de limpieza es aplicado por parte de la Unidad de Áreas Públicas, de forma rutinaria o de manera dirigida cuando existe una contingencia que afecte la limpieza del lugar y requiera su intervención, en casos específicos de solicitud de aseo la comunicación se dirige a cualquiera de los supervisores por medio de llamadas o mensajes por radios transmisores.

Seguidamente se presenta el análisis que define el tipo de comunicación y los medios que se usan para facilitarla en la unidad:

a) Tipos de comunicación

Para comprender el tipo de comunicación que aplican, se preguntó a los colaboradores en la entrevista, de qué forma la realizan:

Gráfica 11
Tipos de comunicación
Unidad de Áreas Públicas
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2020.

A través de la comunicación efectiva, es posible desarrollar de forma eficiente la coordinación y traslado de información, que ayuda y agiliza la realización de las diferentes actividades productivas a cargo de las unidades administrativas que integran la estructura del hotel, de su óptimo funcionamiento depende el éxito de la organización. En Áreas Públicas se identifica que la comunicación entre compañeros de trabajo y jefe, se trasmite de manera verbal la mayoría de las veces, los puestos operativos desempeñan labores de esfuerzo físico que no requieren el acceso a una computadora o escritorio, debido a esto las reuniones de trabajo son el medio utilizado para coordinar y delegar las atribuciones a los colaboradores. De manera escrita se hacen notificaciones específicas por medio de memos y se comparte el reporte de asignación de trabajo, ambos son publicados en la cartelera de anuncios.

b) Medios de comunicación

La comunicación en la organización se traslada de forma vertical, para su difusión se utilizan memos, anuncios en carteleras informativas y mantas. Los medios de

comunicación más utilizados en la unidad son las reuniones de equipo, memos y mensajes por radios transmisores.

2.3.4 Análisis organizacional o administrativo

Con base a los análisis expuestos a continuación se enumeran las principales deficiencias organizacionales identificadas en cada una de las unidades objeto de investigación, para su mejor comprensión se establece un resumen:

<i>Elemento</i>	<i>Descripción de la deficiencia</i>
<i>Filosofía organizacional</i>	<i>Hotel a nivel general</i>
Misión	No indica quienes son y qué servicios ofrece, no ha sido actualizada desde la apertura del hotel.
Visión	No ha tenido cambios desde su creación, por lo tanto esta desactualizada.
Valores	Los valores fueron establecidos desde el inicio de la administración del hotel, por lo que se encuentran desactualizados y su aplicación es parcial en cada unidad.
Organigrama general	No describe la totalidad de unidades que existen en el hotel, su diseño no cumple con las características de un organigrama general.
<i>Filosofía organizacional</i>	<i>Unidades de Mercadeo y Ventas, Ama de Llaves y Áreas Públicas</i>
Misión	No cuentan con una misión formalmente establecida, lo que genera falta de identidad por parte de los colaboradores, quienes manifiestan tener una idea de lo que se espera de sus unidades.
Visión	No existe una visión establecida, por lo tanto los colaboradores no tienen claro los resultados a futuro que se espera de cada unidad.
Valores	Las unidades no cuentan con valores establecidos formalmente, aplican de forma parcial los definidos en la filosofía del hotel, sin embargo en sus actividades diarias no son recordados de forma constante por los líderes de las unidades.

Diagnóstico administrativo organizacional	
Análisis estructural	
Organigrama específico de cada unidad	No se encuentra definido formalmente, las líneas jerarquías se han establecido a través del tiempo por medio de las rutinas laborales y en ocasiones no son respetadas.
Estructura organizacional	No cuentan con una estructura establecida formalmente, lo que genera dificultades para la coordinación y control del personal.
Departamentalización	Las unidades no tienen definido formalmente el tipo de departamentalización que aplican, esto afecta en la correcta delegación de las funciones y responsabilidades a cada área.
División del trabajo	No se encuentra por escrito, los colaboradores realizan sus labores por costumbre, hábito y asignación de sus superiores.
Niveles jerárquicos	Actualmente no están formalmente definidos, los colaboradores los reconocen por la experiencia que poseen en sus actividades diarias.
Tipo de autoridad	El tipo de autoridad que aplican de forma empírica es lineal, esto dificulta su cumplimiento y provoca en ocasiones duplicidad de instrucciones debido a que los niveles estratégicos y tácticos dan instrucciones diferentes al personal operativo.
Coordinación	Las unidades no cuentan con una coordinación de las actividades laborales de manera escrita, por lo que se realizan por costumbre.
Análisis funcional	
Funciones de la unidad	Las unidades no tienen sus funciones definidas formalmente, el personal no tiene conocimiento exacto de cada una, lo que genera incumplimiento de labores e incertidumbre de las actividades asignadas a cada unidad.
Atribuciones del puesto clave	Las atribuciones del puesto clave no están establecidas de manera escrita, los colaboradores realizan sus atribuciones por costumbre, según le fueron delegadas, esto genera efectos negativos como la omisión de actividades y responsabilidades.

Análisis procedimental	
Procedimiento general	Actualmente las unidades no cuentan con descriptores de procedimientos, que guíe y estandarice la forma de realizar las actividades que realiza cada colaborador, esto genera variaciones en su ejecución, omisiones y no identifica la responsabilidad.
Análisis de facultades	
Facultades principales de los puestos clave	Los puestos en las tres unidades presentan diferentes facultades, según el criterio de los gerentes, delegan más autonomía respecto a la ejecución de sus atribuciones a determinados colaboradores y otros deben confirmar con el inmediato superior sus acciones ante diferentes imprevistos. Este criterio no está establecido por escrito.
Análisis de relaciones	
Tipo de comunicación	La comunicación en las unidades es efectuada de manera eficiente, se realiza con fluidez entre los colaboradores de manera verbal y escrita.
Medios de comunicación	Los medios de comunicación que utilizan son efectivos, se adaptan a las necesidades de cada unidad y aceleran el traslado del mensaje. en Mercadeo y Ventas las vías más usadas son: correo electrónico y llamadas telefónicas, para las otras áreas son: reuniones de equipo, memos y mensajes por radios transmisores.

2.4 Análisis de resultados

Con base en la problemática expuesta, en el capítulo III se considera necesario establecer la filosofía organizacional del hotel y de las unidades, y se propone el rediseño organizacional, para cada unidad, que permite definir su estructura por medio de un organigrama específico y nominal, determinar los puestos de trabajo, líneas jerárquicas, funciones, procedimientos, facultades, de manera ordenadas para la ejecución de las actividades, por medio de los instrumentos administrativos necesarios, con el fin de generar un diseño adecuado, que ayude aprovechar los recursos disponibles e incremente su competitividad en el ámbito hotelero.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE MERCADEO Y VENTAS, AMA DE LLAVES Y ÁREAS PÚBLICAS DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se desarrolla la propuesta de rediseño organizacional, apoyada en la planeación y organización, para las unidades objeto de investigación, con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico administrativo, con la finalidad de optimizar su funcionamiento.

3.1 Justificación de la propuesta

El diseño organizacional define en una empresa la forma en la que se desarrollan las actividades que realizan, establece las líneas de autoridad y divide el trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos de forma eficaz. Es por esto que su diseño y actualización oportuna, permite a las empresas ser más competitivas, debido a que mejora el uso de los recursos y hace eficiente sus procedimientos.

La situación actual analizada en el diagnóstico administrativo, permitió identificar que las unidades objeto de investigación, carecen de una filosofía organizacional, que guíe los esfuerzos de sus colaboradores, de la misma forma su estructura no se encuentra formalmente establecida, las actuales bases administrativas que aplican han sido implementadas de forma empírica. Por lo tanto, se determina la necesidad de aplicar el rediseño organizacional que contribuya a establecer en las unidades analizadas la estructura que aplicarán, delimitar las funciones que tendrán a cargo, las atribuciones de sus colaboradores y procedimientos ordenados que permitan realizar de forma eficiente los servicios que ofrecen.

Para el efectivo funcionamiento de los cambios propuestos, es necesario desarrollar instrumentos administrativos que guíen al personal, como los organigramas, que describen la estructura formalmente definida, niveles jerárquicos y líneas de autoridad. La descripción técnica de los puestos y de

procedimientos, para utilizar en la inducción del personal, donde se dan a conocer a cada colaborador las atribuciones y responsabilidades que tienen asignadas, así también la secuencia de pasos que deben seguir para realizar las actividades diarias.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar al 100% el rediseño organizacional propuesto para las Unidades de Mercadeo y Ventas, Ama de Llaves y Áreas Públicas, al término del segundo semestre del año 2020, que definan en cada unidad administrativa la filosofía organizacional que seguirán y los instrumentos de organización que aumentarán el conocimiento en los colaboradores, respecto a la estructura de las áreas administrativas que integran, sus atribuciones y procedimientos que deben seguir en las labores diarias.

3.3 Rediseño organizacional propuesto

A continuación, se plantea la filosofía y organigrama propuestos para el hotel y se desarrolla la propuesta de rediseño para las unidades de Mercadeo y Ventas, Ama de Llaves y Áreas Públicas.

3.3.1 Filosofía y diseño organizacional del hotel propuesto

Seguidamente se presenta la filosofía y diseño organizacional propuesto para el hotel:

3.3.1.1 Filosofía organizacional

Seguidamente se presenta la misión, visión y valores propuestos para el hotel, para su presentación se sugiere la elaboración de rótulos institucionales de acrílico con vinil, en un tamaño de 60 por 40 centímetros, que serán expuestos en lugares visibles, para que el personal los pueda observar y recordar, así también darlos a conocer a los clientes, para que por medio de la filosofía organizacional identifiquen a la empresa.

a) Misión

Somos una empresa hotelera guatemalteca que brinda servicios de hospedaje, restaurante y eventos, con altos estándares de calidad, que generan en nuestros huéspedes y clientes experiencias de satisfacción y confort, para establecer relaciones comerciales perdurables.

- **Visión**

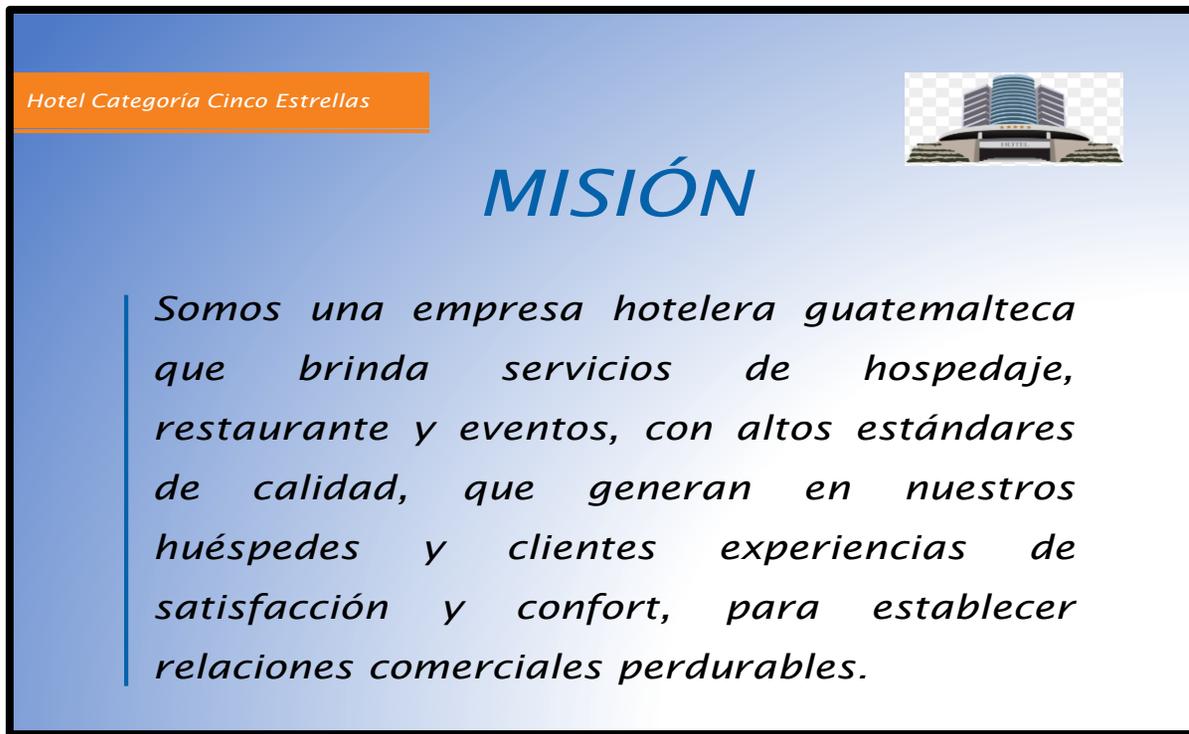
Ser una empresa hotelera reconocida a nivel nacional e internacional, por que brinda servicios de hospedaje, gastronómicos y de eventos, eficientes y excepcionales, que permitan situarnos como una de las mejores opciones en el mercado guatemalteco para el año 2,023.

- **Valores**

A continuación, se describen los valores a implementar por el personal del hotel:

- ✓ **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



75

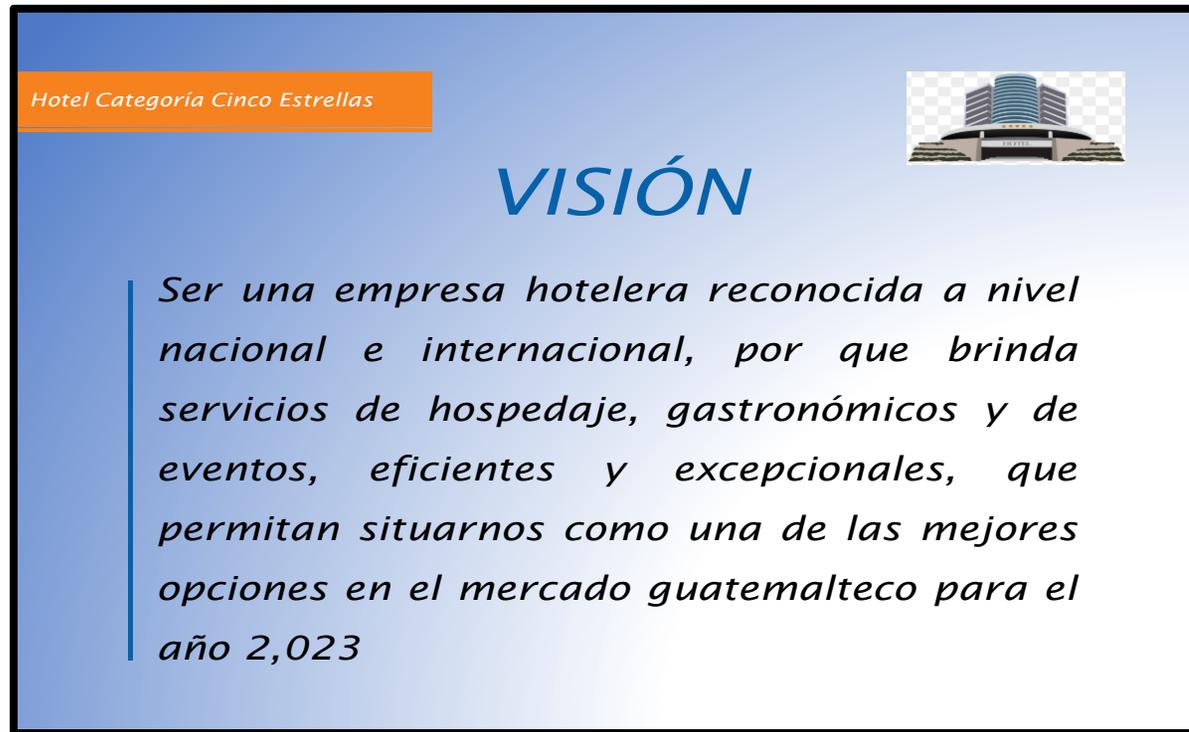
← 60 cms. →

↑ 40 cms. ↓

Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

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

76

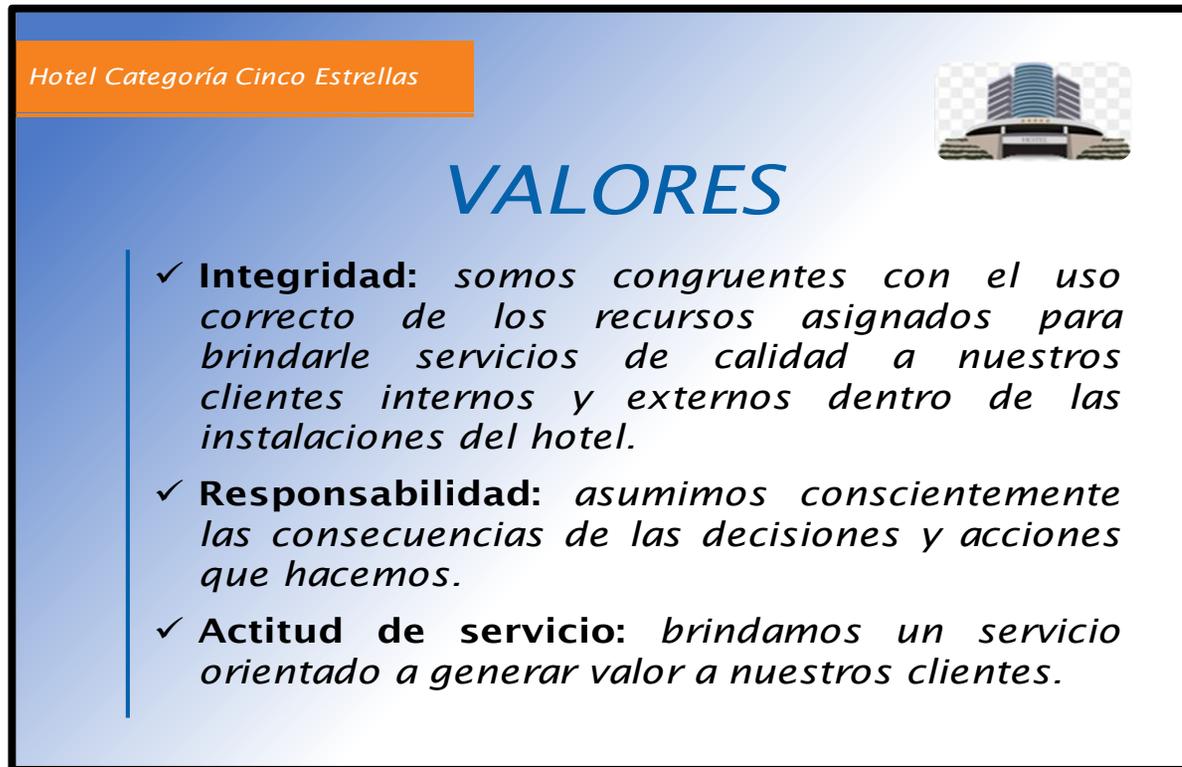


← 60 cms. →

↑ 40 cms. ↓

Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

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



77

← 60 cms. →

↑ 40 cms. ↓

Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

- **Políticas**

Se propone la aplicación de políticas que guíen a la empresa a la continua evaluación de sus procedimientos, funcionamiento administrativo y operativo y a continuación se describen:

-Aseguramos la calidad y excelencia de nuestros productos y servicios a través del conocimiento y constante evaluación de los procesos que se ejecutan para su desarrollo, con el objetivo de realizar mejoras continuas, que permitan superar las expectativas de los clientes.

-Fomentamos el desarrollo del talento y habilidades de nuestro personal, pensamos que un equipo efectivamente capacitado con diversas experiencias en servicios hoteleros, labora eficientemente en un ambiente de trabajo en equipo, que motive el respeto y continua participación.

-Trabajamos para brindar un crecimiento rentable y continuo para nuestros inversionistas. Lo que nos exige revisar continuamente el cumplimiento de los objetivos, metas y la eficiencia en el desempeño administrativo y operativo.

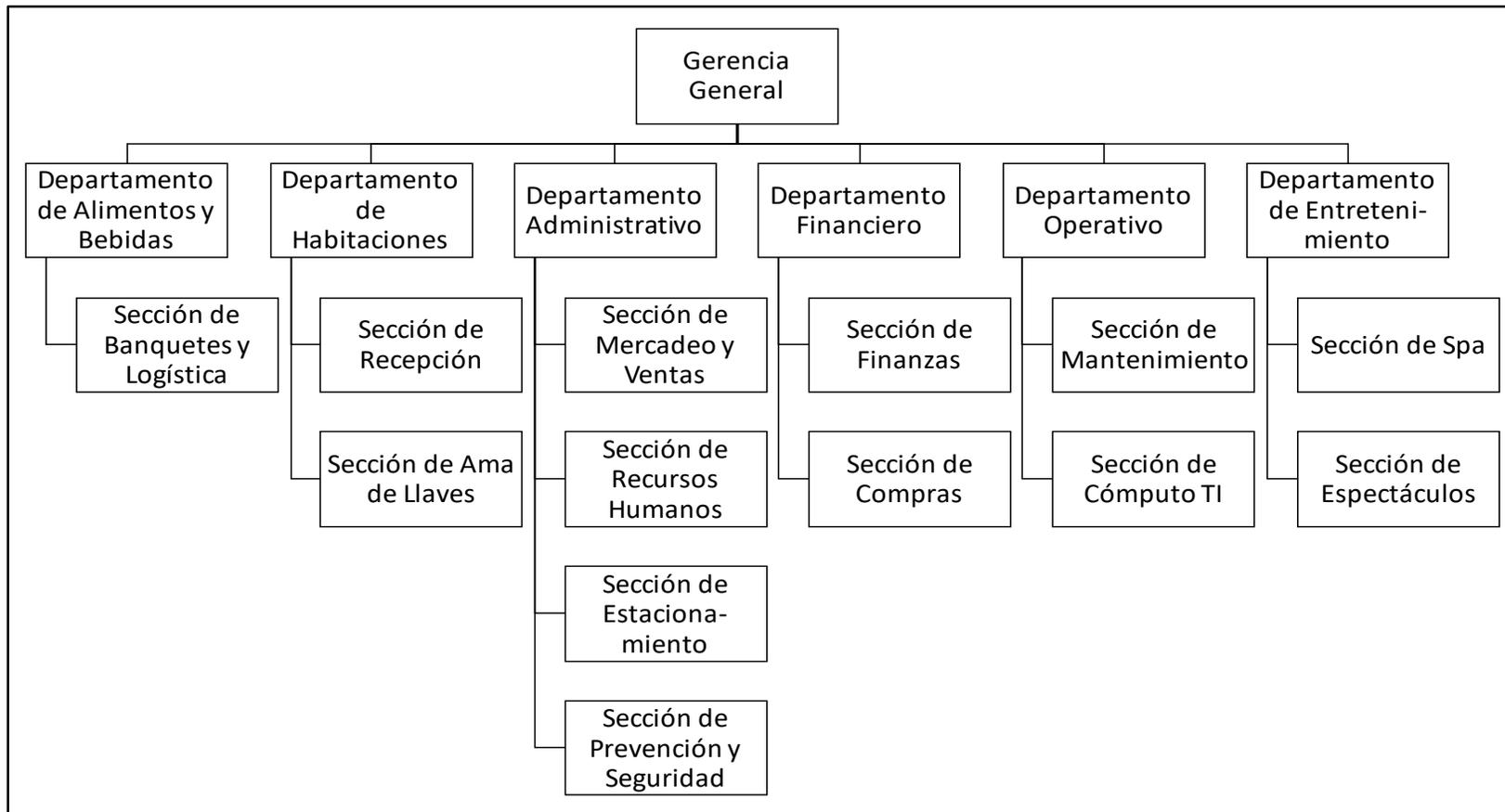
3.3.1.2 Organigrama general propuesto del hotel

El proceso de rediseño se establece para las tres unidades administrativas, derivado del análisis realizado a cada una, se determina que la forma en que son identificadas la Dirección de Mercadeo y Ventas, Gerencia de Ama de Llaves y Unidad de Áreas Públicas, en el actual organigrama general del hotel, no tienen relación con las funciones operativas que desarrollan, debido a que en sus estructuras no agrupan a departamentos y secciones, por lo tanto, se propone que en el organigrama general del hotel, se integren como secciones en los departamentos correspondientes a su especialización.

El organigrama propuesto, cumple con las características de un organigrama general, describe de forma gráfica los niveles jerárquicos, sistema de comunicación a implementar y la totalidad de las secciones que lo conforman, distribuidas de manera funcional en seis departamentos que apoyan a la gerencia general. La sección de Mercadeo y Ventas, se integra al departamento administrativo y Ama de Llaves al departamento de habitaciones, Respecto a la Unidad de Áreas Públicas, en el siguiente organigrama no se observa debido a que formará parte de la Sección de Ama de Llaves.

Con la aplicación y desarrollo de la propuesta por parte del hotel, se plantea para dar a conocer el organigrama al personal, la elaboración de un rótulo institucional en acrílico con vinil de un tamaño de 150 por 100 centímetros, que se empleará para exponer en un lugar visible a los colaboradores el actual organigrama general del hotel, con el objeto de comunicar a cada uno de ellos la posición que ocupa la sección a la que pertenecen, los niveles jerárquicos que operan y las líneas de comunicación a seguir.

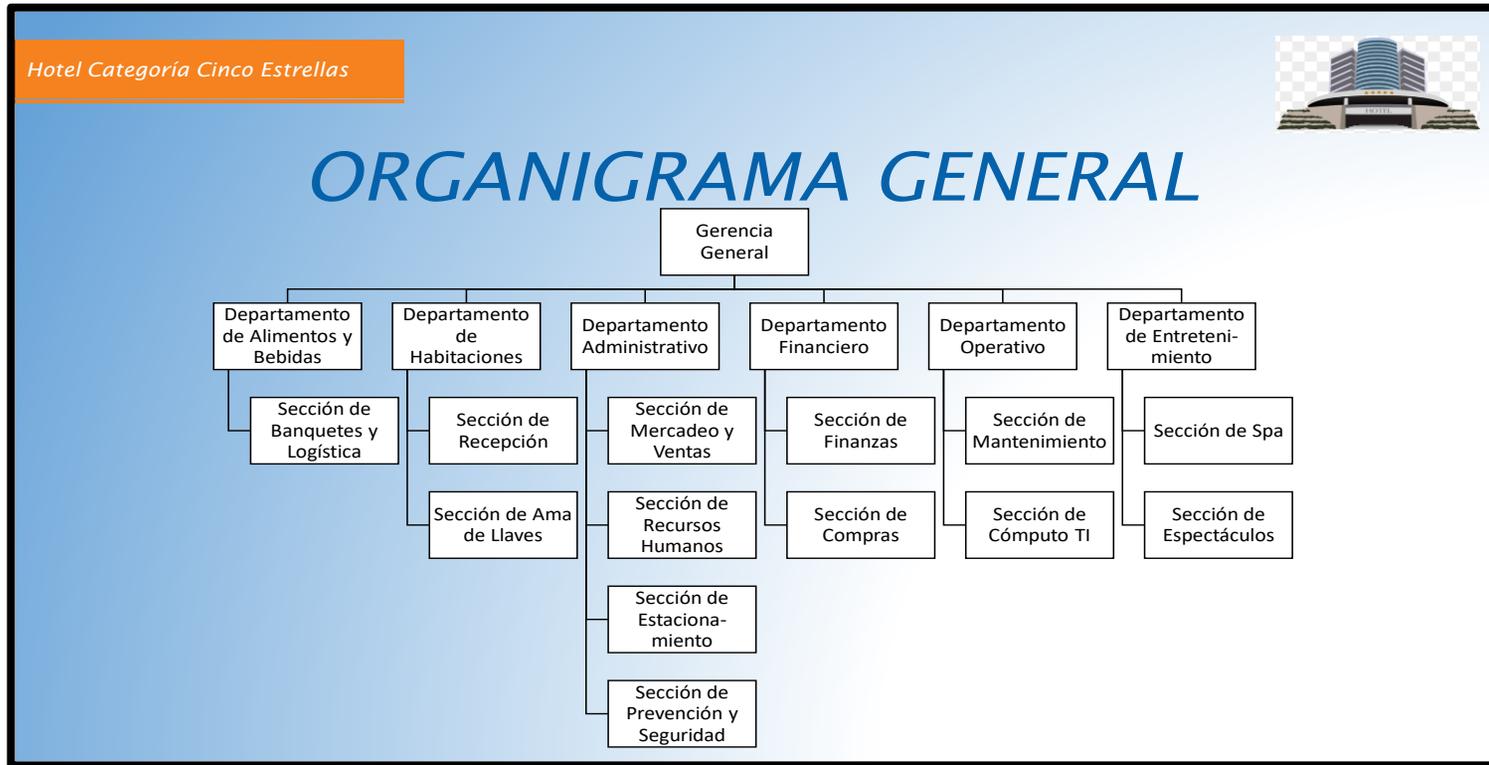
Gráfica 12
Organigrama general propuesto
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala



08

Fecha de elaboración: marzo 2020.

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



81

← 150 cms. →

↑ 100 cms. ↓

Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título de color azul.

3.3.2 Filosofía y diseño organizacional de cada sección

Con la finalidad de plantear una guía que establezca para cada uno de los colaboradores el objetivo y la intención de cumplimiento que busca alcanzar la sección a la que pertenecen, se propone implementar una filosofía para las secciones administrativa, que refleje en su definición la actual filosofía organizacional que practica el hotel, esto permitirá que por medio de la misión y visión los trabajadores tengan presentes el propósito que deben cumplir con sus atribuciones y el compromiso al que contribuyen realizándolas de manera óptima, así también promueve la aplicación de los valores morales establecidos por la empresa.

A continuación, se describe la filosofía y el rediseño organizacional propuesto para cada una de las secciones objeto de análisis:

3.3.2.1 SECCIÓN DE MERCADEO Y VENTAS

Seguidamente se detalla la filosofía y el diseño organizacional para la sección de Mercadeo y Ventas:

i Filosofía organizacional

La filosofía organizacional genera en cada uno de los colaboradores la identidad con la sección a la que pertenece, a través de ella se logra establecer de forma clara los objetivos y metas hacia los que se dirige la sección administrativa, al ser del conocimiento del personal, genera en ellos compromiso y los motiva a aportar los esfuerzos necesarios para su cumplimiento, por lo cual seguidamente se describe la misión, visión y valores propuestos para la sección de Mercadeo y Ventas, las cuales se presentarán a los empleados a través de rótulos institucionales de acrílico con vinil en un tamaño de 60 por 40 centímetros, ubicados en lugares visibles para que el personal los pueda leer y tener presente la filosofía de la sección.

a) Misión

Somos la sección encargada de crear relaciones lucrativas sólidas, con nuestros clientes corporativos y agencias de viajes, a nivel nacional e internacional, que permitan promover los servicios de hospedaje que brinda el hotel con el objetivo de incrementar las ventas.

- **Visión**

Ser una sección administrativa comprometida en posicionar al hotel como una empresa líder en ventas de servicio de hospedaje cinco estrellas en Guatemala, por medio de la captación de nuevos clientes nacionales e internaciones.

- **Valores**

Los valores planteados para la Sección de Mercadeo y Ventas, corresponden a los establecidos para el hotel, debido a que fueron definidos con el fin de guiar el desarrollo de las atribuciones del personal.

- ✓ **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.

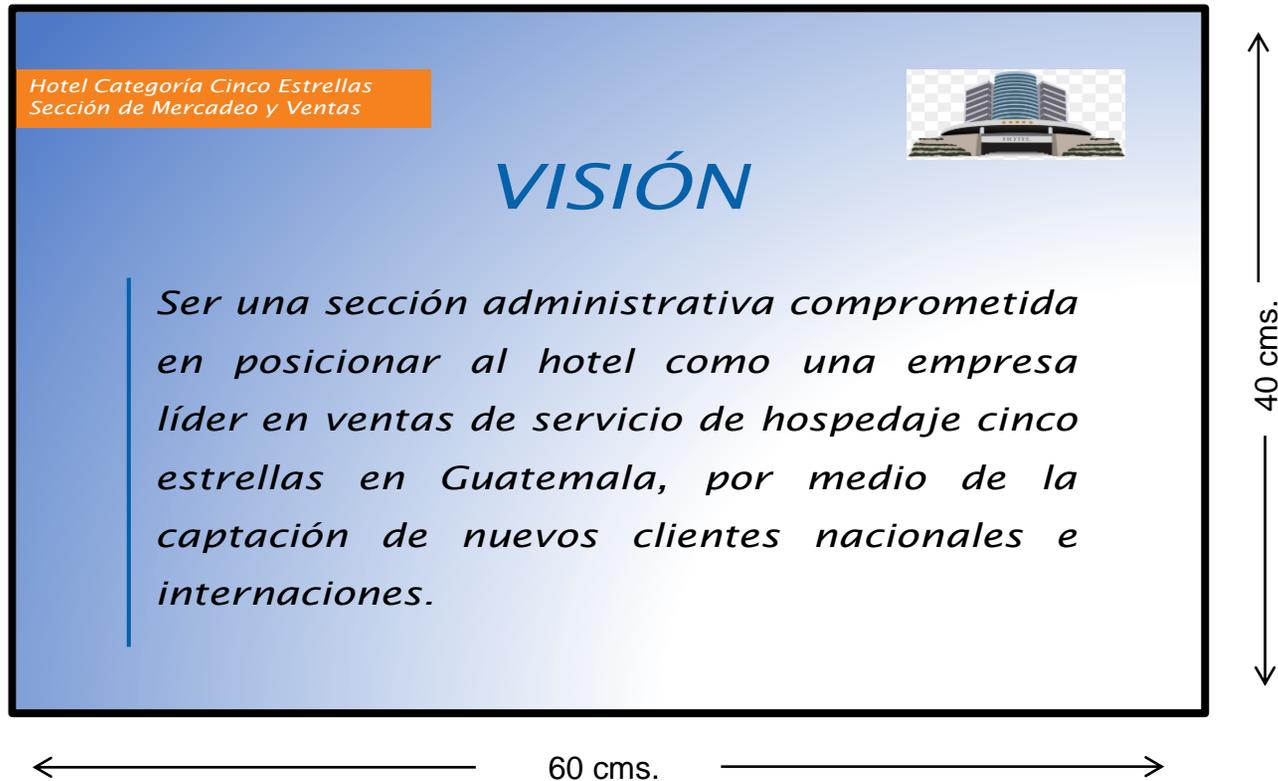
Formato 5
Rótulo institucional misión
Sección de Mercadeo y Ventas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala



84

Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

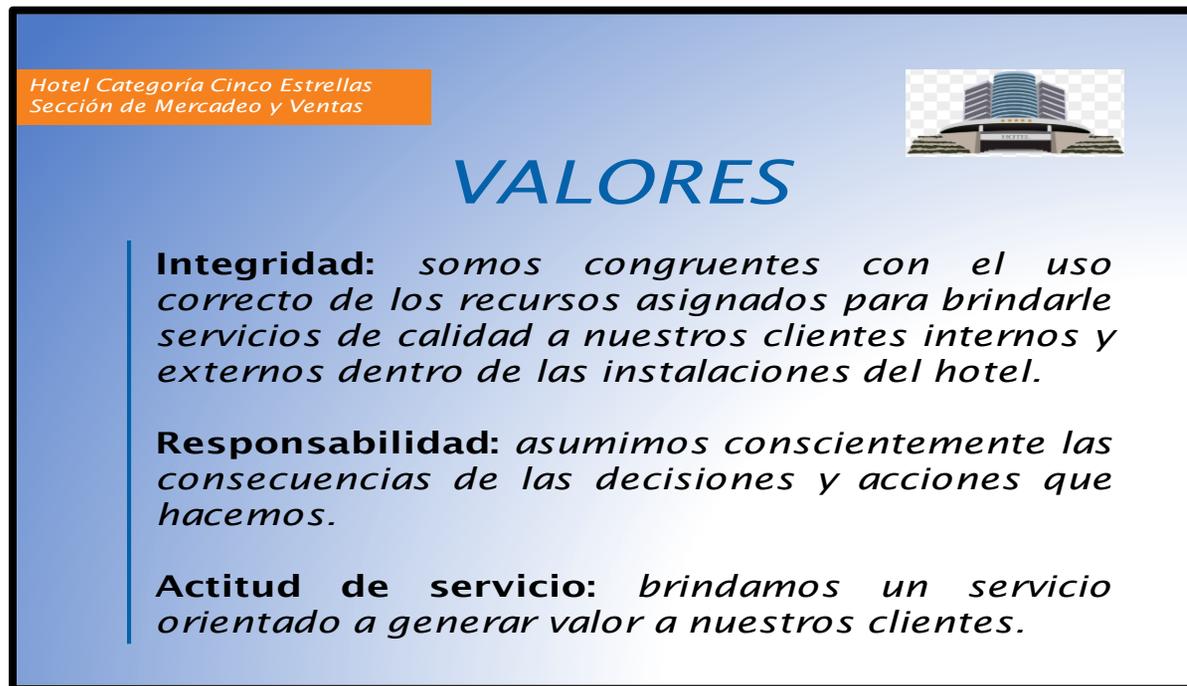
Formato 6
Rótulo institucional visión
Sección de Mercadeo y Ventas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala



88

Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

Formato 7
Rótulo institucional valores
Sección de Mercadeo y Ventas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala



98

Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

ii Diseño organizacional

A continuación, se define el rediseño organizacional que establece la estructura organizativa que aplicarán, las líneas jerárquicas, las funciones asignadas y las atribuciones del personal, que permitirán incrementar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades diarias:

a) Estructura organizacional

Para la sección de Mercadeo y Ventas, se establece una estructura funcional, la cual busca la delegación de funciones y atribuciones de acuerdo a la especialización de las mismas, crea departamentos y secciones en quienes las delega, los puestos de mando que las dirigen tienen conocimientos y habilidades específicas, su aplicación facilita la supervisión y define líneas de comunicación claras y fluidas en los niveles jerárquicos de la organización.

- **Organigrama específico propuesto**

La Sección de Mercadeo y Ventas actualmente se encuentra integrada por cinco puestos, debido a las tareas operativas que desempeña se establece que no amerita ser una dirección, por lo tanto, en la estructura propuesta para el hotel se integra como una sección dentro del departamento administrativo. En su estructura solo hay un jefe de sección, quien supervisa al personal.

Gráfica 13
Organigrama específico propuesto
Sección de Mercadeo y Ventas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala



Fecha de elaboración: marzo 2020.

- **Organigrama nominal propuesto**

A continuación, se describe el organigrama nominal propuesto para la Sección de Mercadeo y Ventas, en el cual se observan los puestos que la integran y el número de plazas existentes que desempeñan las atribuciones asignadas, se identifica el inmediato superior, y la relación que existe entre los diferentes puestos de trabajo, para darla a conocer a los colaboradores se plantea la elaboración de un rótulo institucional en acrílico y vinil de un tamaño de 100 por 75 centímetros, el cual se colocará en un lugar visible:

Gráfica 14
Organigrama nominal propuesto
Sección de Mercadeo y Ventas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala

SECCIÓN DE MERCADEO Y VENTAS			
No.	Puesto	E	R
1	Jefe de Sección de Mercadeo y Ventas	1	1
2	Secretaria	1	1
3	Vendedor	3	3
4	Auxiliar de Reservas de Grupos	1	1
5	Analista de Revenue	1	1
	Total	7	7

Fecha de elaboración: marzo 2020.

Formato 8
Rótulo institucional organigrama nominal
Sección de Mercadeo y Ventas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala

Hotel Categoría Cinco Estrellas
 Sección de Mercadeo y Ventas



ORGANIGRAMA NOMINAL

SECCIÓN DE MERCADEO Y VENTAS			
No.	Puesto	E	R
1	Jefe de Sección de Mercadeo y Ventas	1	1
2	Secretaria	1	1
3	Vendedor	3	3
4	Auxiliar de Reservas de Grupos	1	1
5	Analista de Revenue	1	1
Total		7	7

← 100 cms. →

↑ 75 cms. ↓

68

Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título de color azul.

b) Dimensión del diseño organizacional y sus categorías

La dimensión del diseño organizacional establece como se definirán los diferentes niveles de autoridad en la empresa, la manera en la que se trasladan las instrucciones, la relación y supervisión entre ellos, para la sección se propone una dimensión de estructura vertical, congruente con la estructura planteada para el hotel, en la que se establecen los niveles jerárquicos estratégico, táctico y operativo, en la sección se define un solo puesto de autoridad integrado por el jefe de sección quien tendrá a su cargo la toma de decisiones, supervisión y coordinación del personal operativo, integrado por seis colaboradores que ocupan cuatro puestos diferentes.

c) Modelo del diseño organizacional y sus características

El modelo a aplicar es mecanicista, en el cual se adoptan relaciones jerárquicas rígidas, los colaboradores son supervisados por un solo superior, la toma de decisiones es centraliza en los puestos de autoridad, delega las atribuciones de manera formal para cada puesto de trabajo, lo que facilita a cada colaborador tener claro cuáles son sus responsabilidades.

d) Departamentalización

Se establece como funcional, debido a que permite agrupar las actividades de acuerdo a su especialización, logra que la distribución de la carga de trabajo sea homogénea, desarrolla en el personal la experiencia en las habilidades necesarias para realizar sus atribuciones lo que mejora el desempeño, disminuye el margen de errores y facilita la supervisión.

e) Tramo de control administrativo

El tramo de control sugerido es estrecho, este permite mantener la supervisión de manera continua y precisa, debido a que la comunicación entre el superior y los subordinados es inmediata, lo que ayuda a que la toma de decisiones se realice

de forma efectiva, su constante control reduce el riesgo de errores y omisiones en los procesos.

f) Sistema de organización

El sistema para la sección es funcional, debido a que permite agrupar las actividades de la sección en diferentes puestos especializados, que tienen a su cargo atribuciones específicas que cumplen un mismo objetivo, su autoridad y responsabilidad se establece con base a sus asignaciones, para generar en los colaboradores experiencia en sus labores y facilitar la supervisión.

iii Funciones de la sección

A continuación, se describen las principales funciones de la sección de Mercadeo y Ventas:

- ✓ Realizar ventas de servicios de hospedaje a clientes corporativos.
- ✓ Realizar ventas de servicios de hospedaje a agencias de viajes.
- ✓ Establecer de acuerdo al mercado tarifas para reservaciones de habitaciones.
- ✓ Coordinar la estadía de grupos de diez huéspedes o de mayor cantidad.
- ✓ Implementar estrategias de mercadeo, promoción y captación.

iv Instrumentos de organización

Con el objetivo de aumentar en los colaboradores el conocimiento de sus atribuciones, responsabilidades y guiar el desarrollo de sus actividades diarias, se propone la implementación de los instrumentos de organización descrito a continuación:

a) Descripción técnica de puestos

Seguidamente se presenta un ejemplo del descriptor del puesto clave de Vendedor:

Formato 9
Descriptor de puestos
Sección de Mercadeo y Ventas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Vendedor
Código del puesto:	DMV-02
Unidad administrativa:	Sección de Mercadeo y Ventas
Le reporta a:	Jefe de Mercadeo y Ventas
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Marzo 2020

2. Objetivo:

Generar oportunidades de negocio en los servicios de hospedaje, mediante el desarrollo de las técnicas, herramientas y metodología, aplicadas a la labor de venta.

3. Atribuciones:

Principales

- Vender paquetes de servicio de hospedaje a clientes corporativos.
- Vender paquetes de servicio de hospedaje a agencias de viajes.
- Facilitar el proceso de calificación para solicitudes de crédito en servicios.
- Visitar a clientes nacionales e internacionales.

Secundarias

- Actualizar información de perfiles de clientes en base de datos.
- Mostrar las instalaciones del hotel a nuevos clientes.
- Planear cortesías (regalos) a clientes preferenciales.

Ocasionales

- Atender todo requerimiento inherente a su cargo, asignado ocasionalmente por el jefe inmediato.

4. Especificación:

Requisitos de educación

Opción a) Cierre de pensum en la Licenciatura de Hotelería y Turismo,
Opción b) Cierre de pensum en Administración de Empresas o Mercadotecnia.

- Manejo del idioma inglés (85%)

Requisitos de experiencia

- 2 años en venta de servicios de hospedaje.

Habilidades

- Capacidad de negociación.
- Comunicación asertiva.
- Persuasión.
- Facilidad de aprendizaje.
- Desempeño por objetivos.
- Capacidad de trabajo en equipo.

Destrezas

- Manejo de Microsoft Office
- Sistema Opera.

5. Responsabilidad:

Errores

- En el proceso de ventas y actividades relacionadas.

Equipo

- 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

- Tiene relación con el personal de la sección de Mercadeo y Ventas, sección de Recepción y Finanzas, clientes nacionales e internacionales de los sectores corporativo y agencias de viajes.

Información confidencial

- Discreción en el manejo de la información brindada por los clientes para los registros internos del hotel.

Dinero / valores

- No asignado al puesto de vendedor.

Supervisión

- Supervisión recibida del Jefe de Sección de Mercadeo y Ventas.

6. Nivel de esfuerzo

La asignación de esfuerzo es establecida de acuerdo a la naturaleza de las atribuciones que tiene asignado el puesto de Vendedor, que debe centrar su desempeño en desarrollar las estrategias de negociación y promoción necesarias que le permitan concretar las ventas de los servicios de hospedaje, su trabajo se desarrolla en una oficina, a través de las herramientas de comunicación y tecnologías necesarias.

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

- Espacio de oficina compartida, con aire acondicionado y excelente iluminación.

8. Riesgos

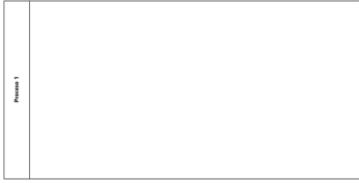
- Sujeto a padecer estrés laboral
- Accidente de trabajo

Fecha de elaboración: marzo 2020.

b) Descripción de procedimientos

Para la descripción de los procedimientos se plantea el siguiente formato, que describe su definición, objetivo, alcance, actividades y diagrama de flujo que permite comprender de forma gráfica el procedimiento, para su presentación se utiliza la simbología del modelo y anotación de procesos de negocios, conocido por sus siglas en inglés –BPMN– (Business Process Model and Notation), que se identifica como un modelo estándar internacional que describe en un flujo de trabajo los pasos lógicos de un proceso de negocio, proporciona un lenguaje común que permite a los involucrados comunicar de forma eficiente los procesos:

Símbolo	Descripción
	Inicio y final de un procedimiento.

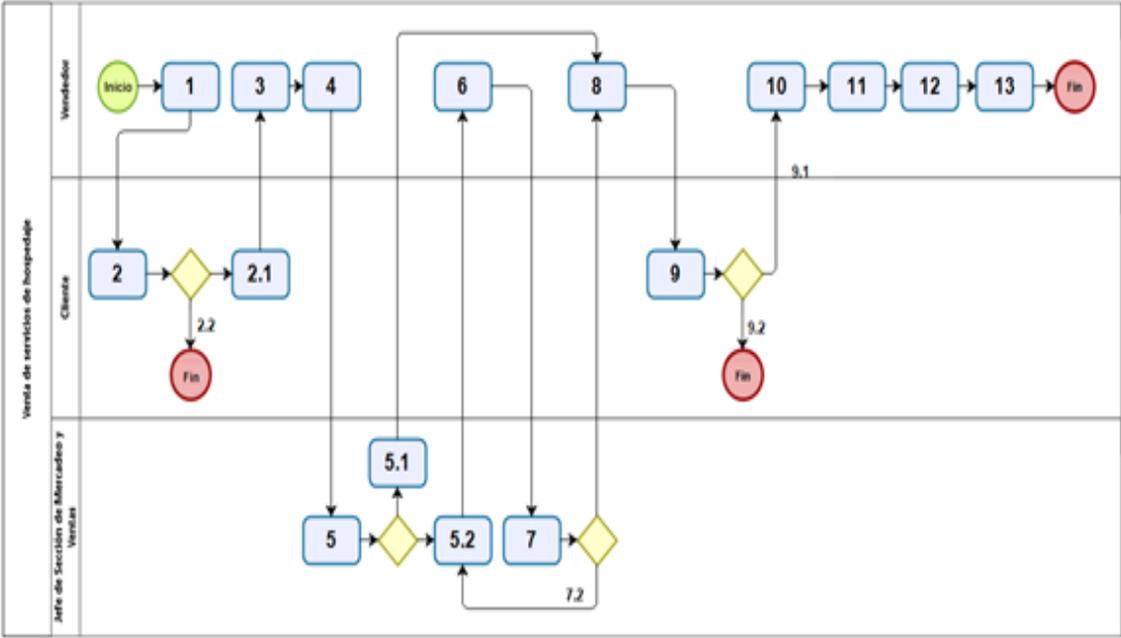
Símbolo	Descripción
	<p>Actividad específica en un procedimiento.</p>
	<p>Toma de decisiones en alguna de las etapas del procedimiento.</p>
	<p>Indica la dirección que lleva el flujo del procedimiento.</p>
	<p>Piscina (pool), actúa como contenedor de un procedimiento. El nombre del pool debe ser el nombre del procedimiento.</p>
	<p>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.</p>

Para plantear el ejemplo, se toma de base el proceso del puesto clave de Vendedor, a continuación, se describe el procedimiento de venta de servicios de hospedaje, que contiene las principales actividades que el Vendedor realiza para concretar una oportunidad de negocio, el cual servirá de guía para los colaboradores, permitirá reducir los incumplimientos y el margen de error:

Formato 10
Descripción de procedimientos
Sección de Mercadeo y Ventas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala

	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE MERCADEO Y VENTAS	
Empresa: "Hotel Categoría Cinco Estrellas"	Procedimiento: 01	Fecha: marzo 2020
Título: VENTA DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE	No. de pasos: 13	Hoja: 1 de 3
	No. de forma: 001	Elaboró: L. S.
<p>1. DEFINICIÓN:</p> <p>El procedimiento de venta de servicios de hospedaje define la manera en la que se concretan las oportunidades de negocio por parte del vendedor, con el fin de generar beneficios para el hotel por medio del consumo de los servicios de hospedaje.</p> <p>2. OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <p>Establecer al 100% el procedimiento adecuado para realizar las ventas de servicios de hospedaje con base a los lineamientos autorizados, con el fin de establecer una secuencia ordenada que agilice el tiempo de respuesta a los clientes y guie las labores del vendedor diariamente.</p> <p>3. ALCANCE</p> <p>Lo definido en este procedimiento aplica para todo el complejo del hotel. Las siguientes áreas tienen participación y responsabilidad asignadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Jefe y personal asignado de la Sección de Mercadeo Vetas. <p>Se establece que el procedimiento de venta de servicios de hospedaje deberá realizarse diariamente, según las oportunidades de negocio generadas por cada vendedor.</p> <p>4. NORMAS ESPECÍFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las tarifas propuestas para la venta deben ser autorizadas por el Jefe de Sección. 2. La información del cliente debe ser grabada o actualizada en sistema Opera. 3. El vendedor debe apoyar activamente el proceso de cobro de los servicios. 		

		DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE MERCADEO Y VENTAS	
Empresa: "Hotel Categoría Cinco Estrellas"		Procedimiento: 01	Fecha: marzo 2020
Título: VENTA DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE		No. de pasos: 13	Hoja: 2 de 3
		No. de forma: 001	Elaboró: L. S.
Inicia: Vendedor		Termina: Vendedor	
5. DESCRIPCIÓN:			
Puesto	Paso	Actividad	
		Inicio	
Vendedor	1	Inicia comunicación con potenciales clientes, corporativos y agencias de viajes, para ofrecer los servicios de hospedaje del hotel.	
Cliente	2	Confirma su interés o desinterés en contratar servicios de hospedaje.	
	2.1	Si hay interés, cliente solicita una cotización.	
	2.2	No hay interés el proceso finaliza.	
Vendedor	3	Evalúa tarifas y servicios a ofrecer según segmento y número de huéspedes, según solicitud del cliente.	
	4	Elabora cotización a presentar al cliente y la traslada al jefe de sección para su autorización.	
Jefe de Sección de Mercadeo y Ventas	5	Revisa a detalle la cotización, segmento de venta, número de huéspedes y tarifa a aplicar.	
	5.1	Si autoriza continua con el paso No. 8.	
	5.2	No autoriza y solicita correcciones.	
Vendedor	6	Realiza correcciones solicitadas por jefe de sección.	
Jefe de Sección de Mercadeo y Ventas	7	Revisa correcciones solicitadas.	
	7.1	Si Autoriza continua con el paso No. 8	
	7.2	No autoriza regresa al paso No. 5.2	
Vendedor	8	Envía cotización a cliente por correo electrónico.	
Cliente	9	Confirma contratación de servicios.	
	9.1	Si contrata los servicios, continua con el paso No. 10	
	9.2	No contrata los servicios, el proceso finaliza.	
Vendedor	10	Graba perfil de cliente si es nuevo o actualiza los registros ya existentes.	
	11	Graba en sistema Opera la tarifa que se aplicara a los servicios de hospedaje adquiridos por el cliente.	

		DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE MERCADEO Y VENTAS	
Empresa: “Hotel Categoría Cinco Estrellas”		Procedimiento: 01	Fecha: marzo 2020
Título: VENTA DE SERVICIOS DE HOSPEDAJE		No. de pasos: 13	Hoja: 3 de 3
		No. de forma: 001	Elaboró: L. S.
Inicia: Vendedor		Termina: Vendedor	
Puesto	Paso	Actividad	
Vendedor	12	Traslada información de venta al coordinador de grupos cuando el servicio es para 10 o más personas, cuando es menor informa a reservaciones.	
	13	Dar seguimiento en la comunicación con el cliente y sus pagos.	
		Fin	
6. DIAGRAMA DE FLUJO:			
			
<small>Powered by</small> 			

Fecha de elaboración: marzo 2020.

3.3.2.2 SECCIÓN DE ÁREAS PÚBLICAS

En el diagnóstico administrativo, su análisis fue realizado de forma individual, al observar su funcionamiento se identifica que pese a ser considerada de forma interna como una unidad, se encuentra asignada al Gerente de Ama de Llaves, quien coordina a los supervisores del departamento, actualmente algunos colaboradores que la integran, desempeñan actividades que complementan la labor de Ama de Llaves, como la administración de la ropa de cama y su distribución en las bodegas, atribuciones realizadas por el auxiliar de ropería.

Con base a lo expuesto y al criterio de la industria hotelera, en que se establece que Ama de Llaves debe ser la encargada de revisar y realizar el aseo tanto en habitaciones como en las áreas de uso común del hotel, se propone agregar a la estructura planteada de Ama de Llaves, los puestos correspondientes de la unidad de Áreas Públicas, la cual se encuentra integrada por el Coordinador de Limpieza de Áreas Públicas, Auxiliar de Limpieza, Jardinero y Auxiliar de Ropería, con el fin de establecer formalmente las funciones de higiene de habitaciones y áreas de uso general a una misma sección, que en conjunto deberá dirigir sus esfuerzos para presentar las instalaciones del complejo del hotel bajo los estándares de limpieza cinco estrellas.

3.3.2.3 SECCIÓN DE AMA DE LLAVES

A continuación, se presenta la filosofía y el diseño organizacional para la Sección de Ama de Llaves:

i Filosofía organizacional

Con el objetivo de desarrollar la identidad de los colaboradores con la sección a la que pertenecen, es necesario establecer la filosofía organizacional, la cual se presentará a los empleados a través de rótulos institucionales de acrílico con vinil en un tamaño de 60 por 40 centímetros, ubicados en lugares visibles para que el personal los pueda leer y tenerlos presente:

a) Misión

Somos la sección comprometida en establecer estándares de limpieza que garanticen la higiene de las habitaciones y áreas de uso público del hotel, para asegurar la comodidad de nuestros huéspedes y visitantes.

- **Visión**

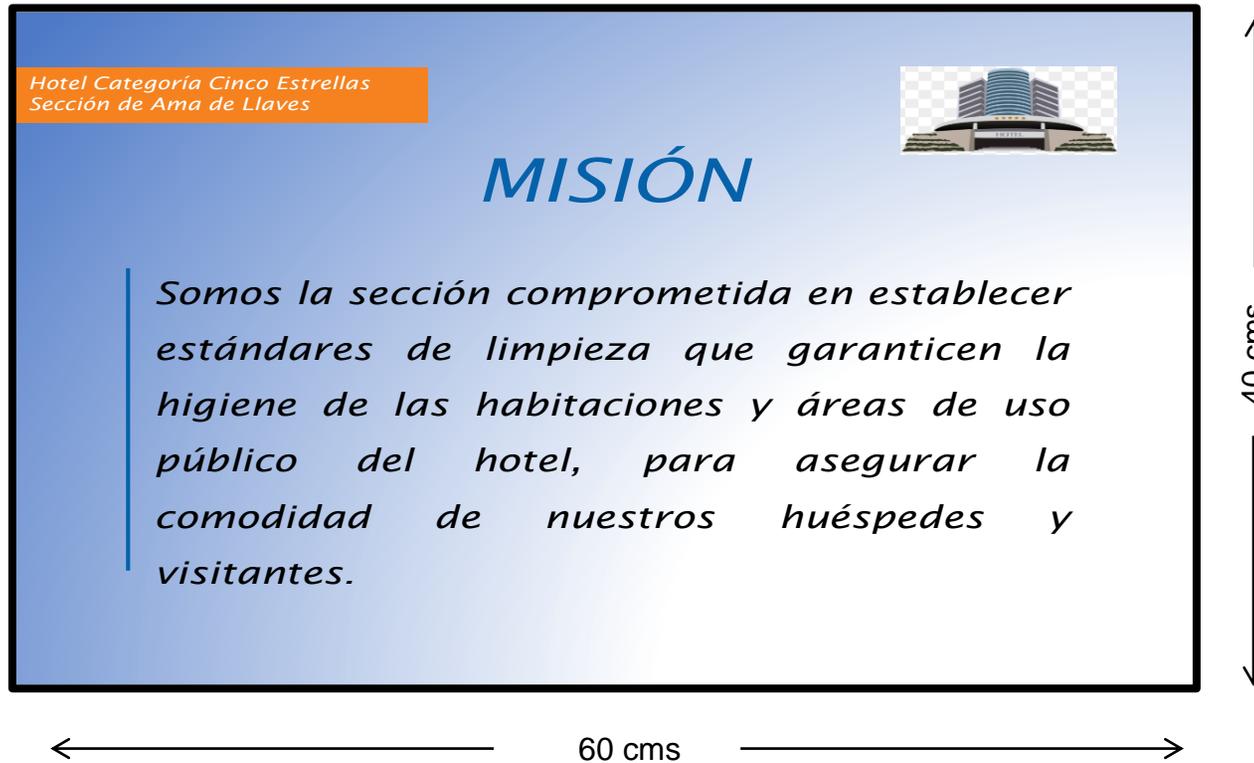
Ser una sección que aporte servicios de limpieza óptimos, para ser reconocidos a nivel nacional por el servicio cinco estrellas que el hotel ofrece a sus huéspedes y visitantes.

- **Valores**

Los valores para la sección de Ama de Llaves corresponden a los establecidos para el hotel, debido a que fueron definidos con el fin de guiar el desarrollo de las atribuciones de todo el personal:

- ✓ **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 Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala



101

Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

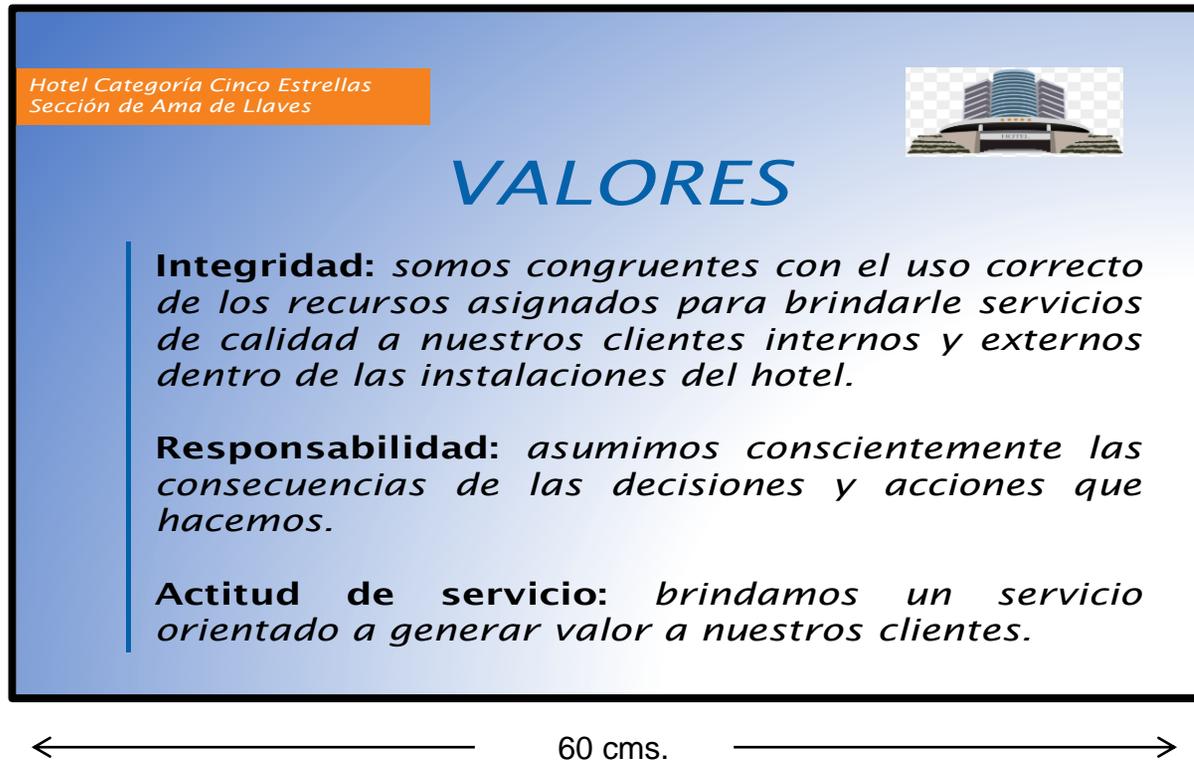
Formato 12
Rótulo institucional visión
Sección de Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala



102

Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

Formato 13
Rótulo institucional valores
Sección de Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala



103

Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

ii Diseño organizacional

Es necesario establecer el diseño organizacional que se aplicará, su correcto desarrollo permitirá que los colaboradores conozcan cómo está estructurada la sección, las líneas jerárquicas que deben seguir en el cumplimiento de sus actividades, definirá las funciones que desempeñará la sección y las atribuciones de los puestos de trabajo, por consiguiente, se presenta la propuesta para la sección de Ama de Llaves:

a) Estructura organizacional

En Ama de Llaves se establece una estructura funcional, la cual busca la delegación de funciones y atribuciones de acuerdo a la especialización de las mismas, crea departamentos y secciones en quienes las delega, los puestos de mando que las dirigen tienen conocimientos y habilidades específicas, su aplicación facilita la supervisión y define líneas de comunicación claras y fluidas en los niveles jerárquicos de la organización.

A continuación, se describen los organigramas específico y nominal propuestos para la sección administrativa:

- **Organigrama específico propuesto**

En el organigrama propuesto se unifican las Secciones de Ama de Llaves y Áreas Públicas, derivado a que en el diagnóstico administrativo se identificó que ambas estaban a cargo de un mismo jefe, también se observó que un puesto operativo realiza atribuciones que complementan la labor de Ama de Llaves. Debido a la naturaleza operativa de sus funciones se establece que no amerita ser una gerencia, por lo que se integra como una sección del departamento de habitaciones, que tendrá a cargo la limpieza de habitaciones y áreas de uso común.

Gráfica 15
Organigrama específico propuesto
Sección de Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala

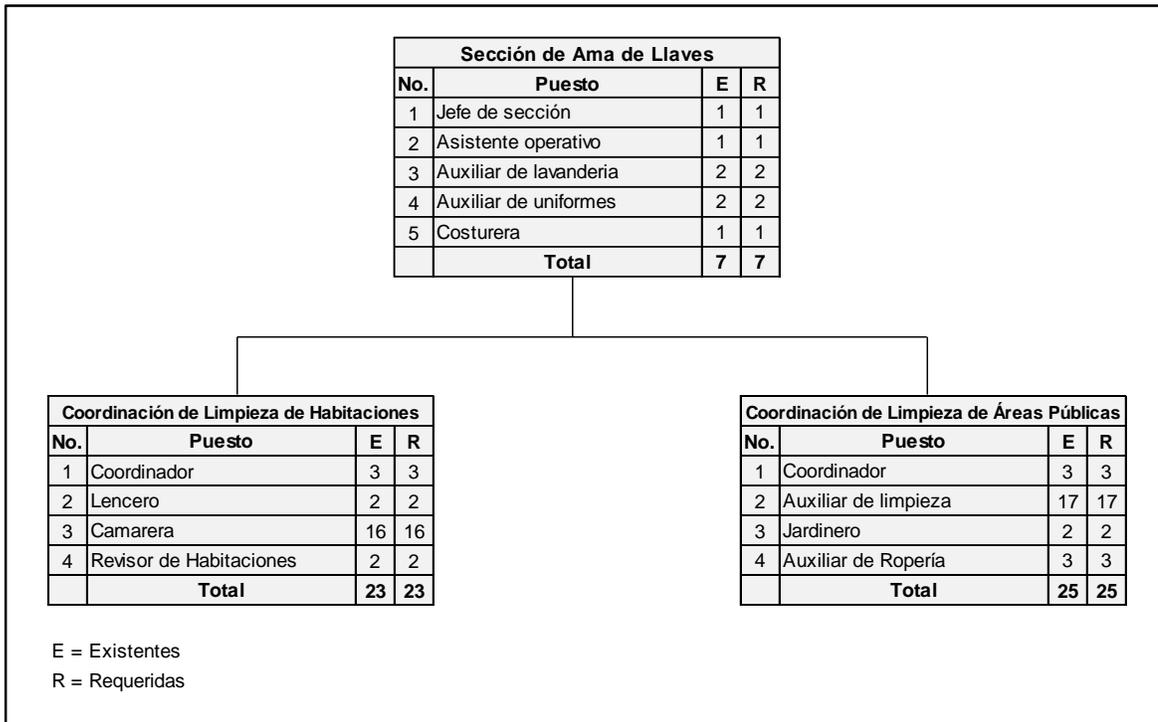


Fecha de elaboración: marzo 2020.

- **Organigrama nominal propuesto**

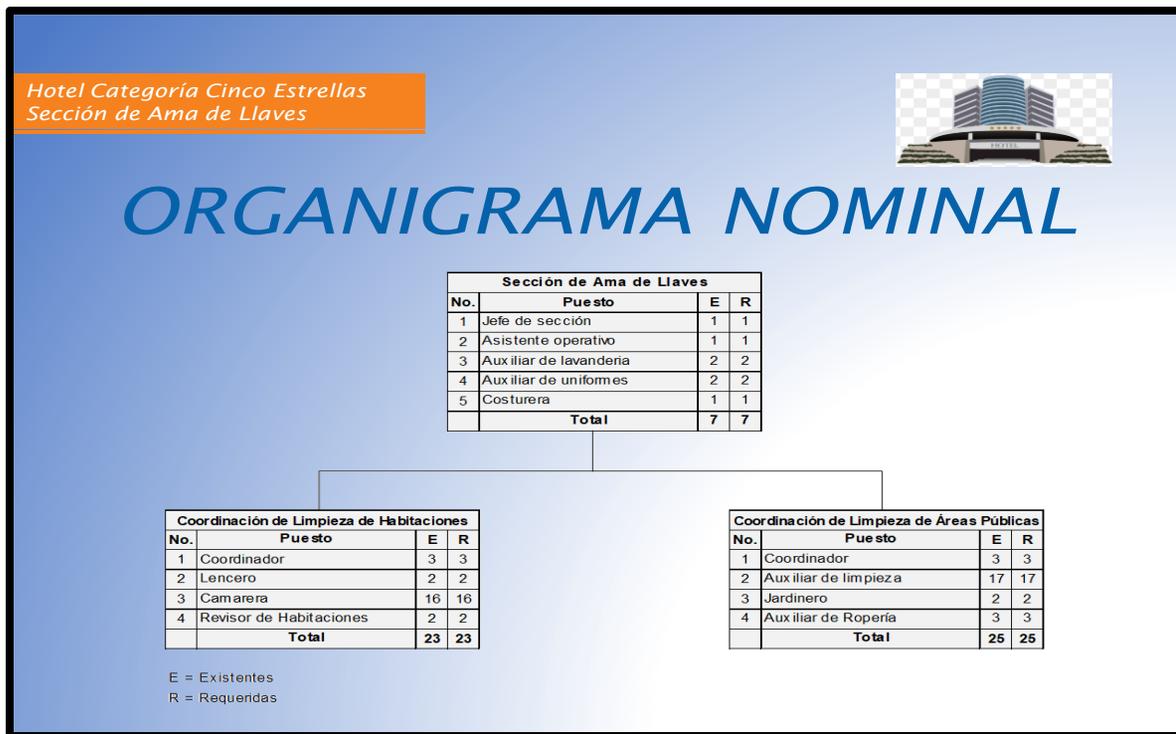
Seguidamente se describe el organigrama nominal propuesto para la Sección de Ama de Llaves, en el mismo se observarán los diferentes puestos que la integran, las plazas existentes y requeridas para la realización de las atribuciones, también se presentan la línea jerárquica definida en cada área de coordinación y la relación que existe entre el personal que la integra, para darla a conocer a los colaboradores se plantea la elaboración de un rótulo institucional en acrílico y vinil de un tamaño de 100 por 75 centímetros, el cual se colocará en un lugar visible:

Gráfica 20
Organigrama nominal propuesto
Sección de Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala



Fecha de elaboración: marzo 2020.

Formato 14
Rótulo institucional organigrama nominal
Sección de Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala



← 100 cms. →

↑ 75 cms. ↓

Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título de color azul.

b) Dimensión del diseño organizacional y sus categorías

Tomando de base la estructura planteada para el hotel, donde fueron establecidos los siguientes niveles jerárquicos: estratégico integrado por el gerente general, quien ejerce la autoridad en toda la estructura; tácticos que incorpora a los jefes de los departamentos y el nivel operativo que integra al personal a su cargo, se plantea en la sección de Ama de Llaves una dimensión vertical en la que se establece un jefe que supervisa la labor de los dos coordinadores quienes son responsable de varios subordinados, a los cuales son delegadas las atribuciones, que darán como resultado el cumplimiento del objetivo de la sección, el mando es trasladado del nivel superior al inferior.

c) Modelo del diseño organizacional y sus características

Se aplicará el modelo mecanicista, en el que se adoptan relaciones jerárquicas rígidas, los colaboradores son supervisados por un solo superior, la toma de decisiones es centraliza, la delegación de funciones y atribuciones se realiza de manera clara para cada sección y puesto de trabajo.

d) Departamentalización

Para la sección se define la departamentalización funcional, debido a que agrupa las atribuciones que realizan los colaboradores de acuerdo a su especialización, delega una carga de trabajo eficiente, facilita la supervisión y genera en el personal el conocimiento pleno de las actividades que tiene a su cargo, por lo tanto, disminuye el margen de error.

e) Tramo de control administrativo

Con el objetivo de establecer la supervisión de manera continua y precisa, se plantea el tramo de control estrecho, el cual permite una comunicación efectiva entre el inmediato superior y el personal operativo, lo que agiliza la toma de decisiones relacionadas con las actividades diarias, su constante control reduce el riesgo de errores y se aprovecha el factor tiempo de forma óptima.

f) Sistema de organización

El sistema planteado para la sección es funcional, debido a que este permite delegar la autoridad y responsabilidad de acuerdo con las actividades especializadas que se tiene a cargo, las cuales cumplen un mismo objetivo y se relacionan, promueve la experiencia en los conocimientos y habilidades, relacionados con las diferentes atribuciones que realizan los colaboradores.

iii Funciones de la sección

A continuación, se describen las principales funciones de la sección de Ama de Llaves:

- ✓ Garantizar la limpieza integral en las habitaciones del hotel.
- ✓ Asegurar el oportuno abastecimiento de los productos de cortesía dispuestos en cada habitación para uso de los huéspedes.
- ✓ Administrar la ropa de cama y toallas.
- ✓ Inspeccionar el estado actual de cada habitación del hotel.
- ✓ Realizar los servicios de lavandería, planchado y tintorería para los huéspedes.
- ✓ Garantizar el abastecimiento de las bodegas de ropa de cama y toallas.
- ✓ Realizar el lavado de ropa de cama, toallas y limpiadores.
- ✓ Limpiar las áreas públicas internas: elevadores, escaleras, pasillos, lobby, oficinas de unidades administrativas, gimnasio, restaurante, bar, salones, centro de convenciones, expo center, áreas de piscina techada, spa y baños.
- ✓ Limpiar las áreas públicas externas: jardines, estacionamientos, canchas deportivas y baños ubicados en las áreas externas del hotel.
- ✓ Pulir pisos.
- ✓ Realizar el mantenimiento y cuidado de plantas y jardines.

iv Instrumentos de organización

Con el fin de promover en los colaboradores el conocimiento de sus atribuciones, orientarlos respecto a las responsabilidades asignadas, se establecen instrumentos de organización que identifiquen las actividades, obligaciones de

cada puesto de trabajo y procedimientos ordenados, que sean del conocimiento del personal para que guíen sus actividades diarias, para la unidad de análisis se plantean los siguientes:

a) Descripción técnica de puestos

Seguidamente se presenta un ejemplo del descriptor propuesto, en su contenido se describe al puesto clave de camarera:

Formato 15
Descriptor de puestos
Sección de Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Camarera
Código del puesto:	DALL-03
Unidad administrativa:	Sección de Ama de Llaves
Le reporta a:	Coordinador de limpieza de habitaciones
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Marzo 2020

2. Objetivo:

Contribuir con la satisfacción de los huéspedes, por medio del servicio de limpieza de las habitaciones según estándares establecidos para un hotel cinco estrellas.

3. Atribuciones:

Principales

- Realizar la solicitud de insumos de limpieza necesarios para sus labores.
- Revisar el estado físico de las habitaciones.
- Limpiar y ordenar las habitaciones del hotel.
- Realizar reporte de inspección de habitaciones asignadas.
- Realizar el reporte de objetos olvidados en habitaciones.

Ocasionales

- Atender todo requerimiento inherente a su cargo, asignado ocasionalmente por el jefe inmediato.

4. Especificación:**Requisitos de educación**

- a. Secundaria terminada.

Requisitos de experiencia

- No indispensable.

Habilidades

- Administración de tiempo y recursos.
- Escritura clara.
- Comunicación.
- Interacción con huéspedes.
- Facilidad de aprendizaje.

Destrezas

- Técnicas de limpieza, orden y aseo.
- En el uso de herramientas básicas de limpieza.
- En el uso de insumos de limpieza.

5. Responsabilidad:**Errores**

- En la limpieza y orden de habitaciones.

Equipo

- Velar por la correcta utilización de las herramientas e insumos de limpieza.

Relaciones con otros

- Tiene relación con el personal de la sección de Ama de Llaves y huéspedes.

Información confidencial

- Discreción sobre la interacción con los huéspedes y en el proceso de limpieza de las habitaciones.

Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • No asignado al puesto de camarera.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida del Coordinador de Limpieza de Habitaciones.

6. Nivel de esfuerzo

<p>La asignación de esfuerzo es establecida de acuerdo a la naturaleza de las atribuciones que tiene asignado el puesto de Camarera, que debe centrar su desempeño en realizar la limpieza de las habitaciones de manera diaria, su trabajo se desarrolla de manera física dentro de las habitaciones del hotel.</p>	
Mental	Físico
20%	80%

7. Condiciones ambientales

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

8. Riesgos

<ul style="list-style-type: none"> • Agotamiento físico. • Lesiones musculares.

Fecha de elaboración: marzo 2020.

b) Descriptor de procedimientos

Para la descripción de los procedimientos se plantea el siguiente formato, que describe su definición, objetivo, alcance, actividades y diagrama de flujo o representación gráfica del proceso, para su presentación se utiliza la simbología del modelo y anotación de procesos de negocios, conocido por sus siglas en inglés –BPMN– (Business Process Model and Notation), explicado anteriormente. Para plantear el ejemplo, se toma de base el procedimiento de limpieza de habitación vacante, correspondiente al puesto de Camarera, el cual describirá de forma ordenada cada uno de los pasos que deberá seguir para realizar su principal atribución:

Formato 16
Descripción de procedimientos
Sección de Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala

	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE AMA DE LLAVES	
Empresa: "Hotel Categoría Cinco Estrellas"	Procedimiento: 01	Fecha: marzo 2020
Título: LIMPIEZA DE HABITACIÓN VACANTE	No. de pasos: 43	Hoja: 1 de 4
	No. de forma: 001	Elaboró: L. S.
<p>1. DEFINICIÓN:</p> <p>El procedimiento de limpieza de habitación describe la atribución principal del puesto de camarera y de la sección, a través de este procedimiento se establece la manera en la que se realizará la limpieza y orden en las habitaciones del hotel.</p> <p>2. OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <p>Definir al 100% el procedimiento adecuado para realizar la limpieza en las habitaciones del hotel, con el propósito de establecer una secuencia ordenada que sea del conocimiento del personal, que defina los estándares de aseo y guíe las labores de la camarera diariamente.</p> <p>3. ALCANCE</p> <p>Lo definido en este procedimiento aplica para todo el complejo del hotel. La siguiente área tiene participación y responsabilidad asignadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe y personal asignado de la Sección de Ama de Llaves. <p>Se establece que el procedimiento de limpieza de habitación deberá realizarse diariamente, y aplicarse según el número de habitaciones asignadas para limpieza.</p> <p>4. NORMAS ESPECÍFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar el estatus de la habitación de sucia a limpia es responsabilidad de Coordinador de Limpieza de Habitaciones. 2. La notificación telefónica de objetos olvidados debe realizarse de forma inmediata. 3. Se debe realizar un reporte manual de objetos olvidados. 4. Se debe realizar un reporte manual que describa las habitaciones que requieren mantenimiento o reparaciones. 		

		DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE AMA DE LLAVES	
Empresa: “Hotel Categoría Cinco Estrellas”		Procedimiento: 01	Fecha: marzo 2020
Título: LIMPIEZA DE HABITACIÓN VACANTE		No. de pasos: 43	Hoja: 2 de 4
		No. de forma: 001	Elaboró: L. S.
Inicia: Camarera		Termina: Camarera	
5. DESCRIPCIÓN:			
Puesto	Paso	Actividad	
		Inicio	
Camarera	1	Recibe asignación de las habitaciones a limpiar.	
	2	Se traslada hacia el sector de habitaciones asignado.	
	3	Ingresa con llave maestra a la habitación.	
	4	Abre cortinas y rejillas de ventanas para ventilación.	
	5	Revisa si existen objetos olvidados en la habitación.	
	5.1	Si hay objetos olvidados, los anota en reporte manual.	
	5.2	No hay objetos olvidados continuar con el paso No. 7	
	6	Notifica vía telefónica a asistente operativo de Ama de Llaves.	
	7	Retira basura y bolsas de basureros en la habitación y baño.	
	8	Rocía agua y jabón en lavamanos, sanitario y ducha.	
9	Enjabona lavamanos, sanitario y ducha.		
Camarera	10	Deja reposar el jabón durante diez minutos (durante ese lapso continua con el proceso de limpieza).	
	11	Cambia batas, almohada y frazada extra, ubicadas en el closet.	
	12	Retira ropa sucia de cama.	
	13	Sacude colchón.	
	14	Coloca sobre funda limpia a almohadas.	
	15	Acomoda sabana bajera.	
	16	Coloca sabana encimera.	
	17	Cambia sobre funda de duvet.	
	18	Extiende duvet sobre la cama.	
	19	Tiende cama: se asegura que todos los elementos de la cama estén bien extendidos y ordena almohadas.	
	20	(Retoma el proceso de limpieza del baño) Desagua sanitario, lavamanos y ducha.	

		DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
		SECCIÓN DE AMA DE LLAVES	
Empresa: "Hotel Categoría Cinco Estrellas"		Procedimiento: 01	Fecha: marzo 2020
Título: LIMPIEZA DE HABITACIÓN VACANTE		No. de pasos: 43	Hoja: 3 de 4
		No. de forma: 001	Elaboró: L. S.
Inicia: Camarera		Termina: Camarera	
Puesto	Paso	Actividad	
Camarera	21	Seca sanitario, lavamanos y ducha.	
	22	Limpia espejos.	
	23	Reabastece cortesías para el uso del huéspedes.	
	24	Cambia toallas.	
	25	Lava botes de basura.	
	26	Seca botes de basura.	
	27	Reemplaza bolsa de botes de basura.	
	28	Instala botes de basura en los lugares correspondientes.	
	39	Lava cafetera, hielera, vaso y tasa.	
	30	Sacude muebles de la habitación.	
	31	Limpia y sacude vidrios en los muebles.	
	32	Sacude y limpia ventanas.	
	33	Barre piso de habitación.	
	34	Cierra cortinas y rejillas de ventanas.	
	35	Trapea el piso de habitación.	
	Coordinador de Limpieza de Habitaciones	36	Reporta limpieza de la habitación para revisión del Coordinador de Limpieza de Habitaciones.
37		Revisa a detalle la limpieza en toda la habitación.	
37.1		Si solicita correcciones, continuar con el paso No. 38.	
Camarera	37.2	No hay correcciones, reporta habitación limpia, continuar con el paso No. 41	
	38	Realiza las correcciones de limpieza.	
Coordinador de Limpieza de Habitaciones	39	Notifica correcciones.	
	40	Verifica correcciones.	
	40.1	Si reporta habitación limpia, continuar con el paso No. 41	
Camarera	40.2	No fueron corregidas correctamente regresar al paso No. 38.	
	41	Anota en reporte manual, los observaciones de reparación o mantenimiento que existieran en la habitación.	
	42	Traslada objetos perdidos y reporte a Asistente Operativo.	
	43	Entrega reporte de habitaciones para mantenimiento o reparación a Coordinador de Limpieza de Habitaciones.	
Fin			

3.3 Presupuesto para implementar la propuesta

Para llevar a cabo la propuesta en las secciones administrativas, no fue necesaria la incorporación de nuevo personal, seguidamente se detallan los recursos para su implementación:

Cuadro 2
Presupuesto para implementar la propuesta
Secciones de Mercadeo y Ventas y Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala

No.	Descripción	Total
1	Elaboración de 6 rótulos institucionales en acrílico con vinil de 60 por 40 cms. para la filosofía empresarial del hotel, Q 300.00 cada uno.	Q. 1,800.00
2	Elaboración de 2 rótulos institucionales en acrílico con vinil de 150 por 100 cms. para el organigrama general del hotel, Q 1,300.00 cada uno.	Q. 2,600.00
3	Elaboración de 6 rótulos en acrílico con vinil de 60 por 40 cms. para la filosofía empresarial de cada sección, Q300.00 cada uno.	Q. 1,800.00
4	Elaboración de 2 rótulos en acrílico con vinil de 75 por 100 cms. para el organigrama nominal de cada sección, Q900.00 cada uno.	Q. 1,800.00
5	Impresión de descripción técnicos de puestos y presentación de propuesta de rediseño para las secciones.	Q. 300.00
6	Impresión de descripción de procedimientos de cada sección administrativa.	Q. 700.00
TOTAL		Q 9,000.00

3.4 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

Derivado a que en el proceso de investigación no se tuvo acceso a información financiera, a continuación, se describen los beneficios cualitativos que se esperan obtener con la implementación de la propuesta:

Descripción	Beneficio
Filosofía organizacional del Hotel	<ul style="list-style-type: none"> - El personal tendrá conocimiento de cuál es la razón de ser del hotel. - La finalidad que desean alcanzar. - Los valores morales bajo los cuales se rige.
Organigrama general del hotel	<p>Establecer para cada uno de los departamentos y secciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Líneas jerárquicas definidas. - Líneas de comunicación.
Filosofía Organizacional de las Secciones	<ul style="list-style-type: none"> - Definir las bases que identifican a cada sección administrativa, con una razón de ser, un escenario futuro definido - Motivar los esfuerzos del personal bajo códigos de conducta moral.
Diseño organizacional de las secciones administrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el desempeño de cada una de las secciones. - Hacer mejor uso de los recursos. - Establece una estructura definida. - Definir los niveles jerárquicos. - Plantear las líneas de comunicación idóneas. - Determinar las funciones y atribuciones de manera clara.
Descripción técnica de puestos	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer a los colaboradores las atribuciones y responsabilidades de su puesto. - Eliminar las omisiones. - Establecer quién es el inmediato superior. - Reducir la duplicidad de mando e instrucciones.
Descripción de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el margen de error en la ejecución de las atribuciones. - Estandarizar el desempeño del personal. - Optimizar los tiempos. - Mejora el control de los recursos.

3.5 Plan de acción para implementar la propuesta

Seguidamente se establece el plan de acción con las actividades que se realizarán para implementar la propuesta, se describen las metas, el responsable, tiempo en el que se desarrollará cada actividad y el costo que representa:

Cuadro 3
Plan de acción para la implementación de la propuesta
Sección de Mercadeo y Ventas y Ama de Llaves
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala

EMPRESA: Hotel Categoría Cinco Estrellas				FECHA: septiembre de 2020			
NOMBRE DEL PLAN: Rediseño Organizacional							
DEPARTAMENTO: De Habitaciones y Administrativo				SECCIÓN: Mercadeo y Ventas y Ama de Llaves		PUESTO: todos	
OBJETIVO DEL PLAN: Establecer las actividades necesarias para implementar el rediseño organizacional en un 100% a corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Período		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta de rediseño organizacional a los jefes de las secciones.	Dar a conocer el 100% de la propuesta de rediseño organizacional en una sesión.	Estudiante	1/09/2020	1/09/2020	Papelería Q50.00 Refrigerio Q200.00	Q250.00
2	Discusión de la propuesta, del rediseño organizacional.	Aprobar la implementación de la propuesta en un 100% en un plazo de tres días.	Jefe de sección de recursos humanos	2/09/2020	4/09/2020	Papelería Q100.00 Refrigerio Q200.00	Q300.00
3	Presentación de la propuesta de rediseño organizacional a los colaboradores de cada sección.	Describir al 100% la propuesta a los colaboradores en una sesión	Jefe de cada sección	7/09/2020	7/09/2020	Papelería Q 300 Refrigerio y salón Q 2,500	Q2,800.00
4	Impresión y entrega de descriptores de puestos y de procedimientos a los colaboradores de cada sección.	Explicar al 100% los instrumentos de organización, en una sola sesión el día 10 de septiembre, para la impresión de los mismos se establece un plazo de tres días.	Jefe de cada sección	8/09/2020	10/09/2020	Reproducción de descriptores de puestos y procedimientos Q900.00 Refrigerio y salón Q 2,500	Q3,400.00

No.	Actividades	Metas	Responsable	Período		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
5	Elaboración de rótulos en acrílicos con vinil de la filosofía empresarial del hotel y de cada sección, así como el organigrama general y los nominales.	Instalar al 100% los rótulos en lugares visibles para el personal en un plazo de tres días.	Jefes de Sección de Recursos Humanos, Mercadeo y Ventas y Ama de Llaves.	16/09/2020	18/09/2020	Rótulos de: 40x60 cms. Q300 x 12 100x150 cms. Q1,300 x 2 75x100 cms. Q 900 x 2	Q8,000.00
6	Evaluación de la realización del rediseño organizacional propuesto.	Verificar al 100% la realización de la propuesta en un plazo de quince días	Jefe de cada sección	22/09/2020	13/10/2020	Papelería y útiles	Q250.00
Costo estimado de implementación							Q15,000.00

CONCLUSIONES

A continuación, se describen las conclusiones con base al diagnóstico administrativo realizado:

1. La falta de un diseño organizacional genera las diferentes deficiencias administrativas en el desarrollo laboral de cada una de las unidades objeto de análisis, limita su productividad y eficiencia en el uso de los recursos, esto comprueba la primera hipótesis planteada en el plan de investigación.
2. La actual filosofía organizacional del hotel no se encuentra correctamente formulada, no trasmite a sus colaboradores los objetivos que desea alcanzar y por lo cual no tienen conocimiento de ella.
3. El organigrama general del hotel se encuentra definido formalmente, sin embargo, su diseño no cumple con las características necesarias y no incluye la totalidad de las unidades administrativas que lo integran.
4. Mercadeo y Ventas, Ama de Llaves y Áreas Públicas no cuentan con una filosofía organizacional establecida formalmente, lo que genera en los colaboradores falta de identidad y desconocimiento de los objetivos que deben alcanzar.
5. Las unidades de análisis no tienen un organigrama nominal y específico definidos formalmente, lo que provoca en los colaboradores el desconocimiento de las líneas jerárquicas, de comunicación y genera duplicidad de mandos.
6. Los descriptores de puestos y de procedimientos no se han implementado correctamente, lo que genera falta de conocimiento respecto a las atribuciones y responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo, ocasiona omisiones e incrementa el margen de error en el desempeño de los colaboradores.

7. Áreas Públicas es considerada como una unidad independiente a pesar de que es supervisada y coordinada por el gerente de Ama de Llaves, los colaboradores que la integran desempeñan labores que complementan las funciones de dicha unidad, esto ha causado confusión respecto a las responsabilidades que tiene asignadas y desconocimiento del lugar que ocupan en la estructura del hotel.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Implementar un rediseño organizacional que defina las bases necesarias para desarrollar un sistema administrativo ordenado, con el fin de incrementar la productividad, mejorar los tiempos de respuesta, optimizar el uso de los recursos e incrementar los beneficios económicos para la empresa.
2. Dar a conocer la filosofía organizacional, que se ajusta a los actuales objetivos del hotel, que trasmite a los colaboradores quienes son, cual es el escenario futuro que deben alcanzar y los valores morales que guiarán su comportamiento en el desarrollo de sus atribuciones.
3. Establecer el organigrama general para el hotel que cumple con las características técnicas necesarias, que sea de conocimiento del personal y que incluya las unidades administrativas que lo integran, con el objetivo de definir los niveles jerárquicos, líneas de comunicación y relaciones entre departamentos y secciones.
4. Transmitir a los colaboradores la filosofía organizacional para cada una de las secciones, con la finalidad de definir las bases que guiaran el desempeño del personal y genere identidad en ellos.
5. Hacer uso de los organigramas específico y nominal de cada sección, que permita conocer a cada colaborador la actual estructura de la sección, a quien debe reportar y las líneas de comunicación que debe seguir en sus actividades diarias.
6. Poner en práctica los descriptores de puestos y procedimientos que establecen de forma clara las atribuciones, responsabilidades e inmediato superior asignado a cada puesto de trabajo, así también, la forma de realizar cada una

de sus atribuciones según la prioridad, que estandaricen el desempeño de los colaboradores, permita medir tiempos y disminuya el margen de error.

7. Designar a la sección de Ama de Llaves como la encargada de la limpieza de habitaciones y de áreas de uso común, que integre en su estructura la sección de Áreas Públicas con el objetivo de definir de manera clara sus responsabilidades y el lugar que ocupa en la estructura del hotel.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acuerdo Gubernativo No. 1144 – 83. 1983. **Reglamento para establecimientos de hospedaje**. Guatemala. 22 páginas.
2. Amaru, Maximiano Antonio. 2009. **Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo**. 1a. ed. México. Pearson Educación. 488 páginas.
3. Benavides Pañeda, Raymundo. 2014. **Administración**. 2a. ed. México. Mc Graw – Hill. 329 páginas.
4. Chiavenato Idalberto. 2001. **Administración, teoría, proceso y práctica**. 3a. ed. Bogotá Colombia, MC Graw Hill. 415 páginas.
5. Chiavenato Idalberto. 2017. **Comportamiento Organizacional**. 3a. ed. México. MC Graw Hill, 445 páginas.
6. Franklin Fincowsky, Enrique. 2014. **Organización de empresas**. 4a. ed. México D.F. Mc Graw Hill. 399 páginas.
7. Jones, Gareth R. 2013. **Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones**. 7a. ed. México, Pearson Educación. 489 páginas.
8. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. 2017 **Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación**. 15a. ed. México D. F. MC Graw Hill. 646 páginas.
9. Lazo Arlene, Calle Melissa, Granados Mauro. 2018. **Gestión del Sector Alojamiento – Hotel**. 1a. ed. Ecuador. UTMACH. 260 páginas.

10. Münch, Lourdes. 2014. **Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 2a. ed. México, Pearson Educación. 336 páginas.
11. Postosme, Rosa. 2008. **Técnicas de limpieza de Áreas Públicas**. 1a. ed. Nicaragua. Escuela Nacional de Hotelería. 34 páginas.
12. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2013. **Sector hotelero**. 1a. ed. Universidad de La Guajira, Colombia. 69 páginas.
13. Reyes Ponce, Agustín. 2007. **Administración moderna**. 1a. ed. México. Editorial Limusa S.A. 480 páginas.
14. Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel. 1996. **Administración**. 6a. ed. Prentice Hall, México. 691 páginas.
15. 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.

ANEXOS

ANEXO 1

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



No.: _____

GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigido a: líderes de puesto y puestos clave.

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

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

Información general

Puesto: _____ Jefe inmediato: _____

Nivel académico: Primaria Básico Diversificado Universidad

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Tiempo de laborar en el puesto de trabajo: _____

Personal a cargo: SI NO Cuántos: _____

Serie I: marcar con un círculo

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Explique: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Explique: _____

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

SI NO

Explique: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Explique: _____

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

SI NO

Describe: _____

Serie II: subrayar

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

Jefe inmediato

Compañero de trabajo

Desconoce

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: _____