

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN, RECURSOS HUMANOS, COMEDOR DE EMPLEADOS, CINE Y TEATRO DE UN COMPLEJO DE CENTRO COMERCIAL UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

DANIEL ERNESTO MUHÚN ORTEGA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, MARZO DE 2022

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

“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN, RECURSOS HUMANOS, COMEDOR DE EMPLEADOS, CINE Y TEATRO DE UN COMPLEJO DE CENTRO COMERCIAL UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

DANIEL ERNESTO MUHÚN ORTEGA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MARZO DE 2022

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL II:	MSc. Haydee Grajeda Medrano
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
VOCAL V:	P.C. Henry Omar López Ramírez

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemáticas – Estadística:	Lic. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Administración – Finanzas:	Licda. Elisa Rojas Barahona
Mercadotecnia – Operaciones:	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

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



Guatemala, 02 de noviembre de 2021

Licenciado:

Carlos Alberto Hernández Gálvez
Director Escuela de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Hernández:

De conformidad con el dictamen emitido por la Dirección de Escuela, de fecha catorce de octubre de dos mil veintiuno, 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 ADMINISTRACIÓN, RECURSOS HUMANOS, COMEDOR DE EMPLEADOS, CINE Y TEATRO DE UN COMPLEJO DE CENTRO COMERCIAL UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”** elaborado por el estudiante Daniel Ernesto Muhún Ortega, el mismo 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,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

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. 347-2022
Guatemala, 05 de abril del 2022

Estudiante
DANIEL ERNESTO MUHÚN ORTEGA
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 06-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 31 de marzo de 2022, que en su parte conducente dice:

QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias y oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y/o Trabajos Profesionales de Graduación. 2º. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
DANIEL ERNESTO MUHÚN ORTEGA	201013298-3	"REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN, RECURSOS HUMANOS, COMEDOR DE EMPLEADOS, CINE Y TEATRO DE UN COMPLEJO DE CENTRO COMERCIAL UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA:

A DIOS

Por sus muchas bendiciones y ayudarme a cumplir esta meta. Por permitirme saber que “Cualquier principio de inteligencia que logremos en esta vida se levantará con nosotros en la resurrección” DyC 130:18

A MIS PADRES

Ernesto Muhún Cujcuj (†) y Nohemí Ortega Florián, por guiar mis pasos con su amor incondicional, ejemplo y sacrificio que le dan significado a este logro, que también es de ustedes.

A MIS HERMANOS

Marvin A., Herberth A., Juan J., Ariel E., por su influencia positiva en mi vida. Con dedicación y confianza en Dios lograremos nuestras metas.

A MI HERMANA Y SOBRINO

Verónica E. y Dariel, por su ejemplo de valentía en tomar decisiones y traer alegría con sus sonrisas aquellos días y noches de desvelo en medio de tareas.

A MI ESPOSA

Mirna J. Barrientos por creer en mí. Con todo mi amor, gracias por tu paciencia y estar siempre a mi lado.

A MIS HIJOS

Kilian y Kahory. Me enorgullece ser su padre, llenan de alegría mi vida, usen sabiamente el don del tiempo, todo lo que inicien termínenlo.

A MI SUEGRA

Gloria Hernández, gracias Epi por su valioso apoyo.

**A MIS AMIGOS Y
CATEDRÁTICOS**

Licenciadas: Astrid V., Claudia M., Yoselin L., Alejandra S., Cecilia B., Miriam P., Yemina R., Maylin C., Amanda C., Sandra R., Mónica N., Lesly C., Heidy O., María José H., Fulvia Ruiz, Elisa Rojas.
Licenciados: Kenin E., Néstor L., Lawrence S., Erick C., Carlos Q., Carlos Hernández, Edgar Polanco
y a todos los que no he mencionado, gracias por compartir su amistad y conocimiento que hicieron gratificante esta etapa.

**A MI ASESORA DE
TESIS**

Licda. Lorena Ileana Hernández García, por su paciencia y ejemplo de constancia.

**A LA
TRICENTENARIA**

Universidad de San Carlos de Guatemala, por la valiosa oportunidad de formación académica y profesional en especial en la Facultad de las Ciencias Económicas.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de servicio	1
1.1.1.1 Complejo de Centro Comercial	1
I. Unidad de Administración	2
II. Unidad de Recursos Humanos	2
III. Unidad de Comedor de Empleados	3
IV. Unidad de Cine	3
V. Unidad de Teatro	3
1.2 Administración	4
1.2.1 Proceso administrativo	4
1.2.1.1 Fase de planeación	6
I. Elementos de planeación	6
a. Misión	6
b. Objetivos	7
c. Metas	8
d. Estrategias	8
e. Tácticas	8
f. Reglas	8
g. Políticas	9
h. Normas	9
i. Procedimientos	9
j. Presupuesto	10
II. Instrumentos de planeación	10
a. Plan de acción	10

Contenido	Página
1.2.1.2 Fase de organización	11
I. Elementos de organización	11
a. Funciones	11
b. Jerarquías	11
c. Puestos	12
II. Estructura organizacional	12
a. Complejidad	13
b. Formalización	13
c. Centralización	13
III. Diseño organizacional	14
a. Tipo de estructura organizacional	14
b. Dimensión de la estructura y sus categorías	15
c. Modelo del diseño organizacional y sus características	15
d. Departamentalización	16
e. Tramo de control administrativo	17
f. Sistema organizacional	18
IV. Instrumentos administrativos de organización	19
a. Organigrama	19
b. Descripción técnica de puestos	20
c. Descripción de procedimientos	21
1.2.2 Tipos de Diagnostico administrativo	21
1.2.2.1 Diagnóstico FODA	22
1.2.2.2 Diagnóstico POIDC	23
1.2.2.3 Diagnóstico administrativo organizacional (DAO)	23
I. Análisis estructural	24
II. Análisis funcional	24
III. Análisis procedimental	25

Contenido	Página
IV. Análisis de facultades	25
V. Análisis de relaciones	25
VI. Análisis organizacional o administrativo (Análisis de resultados)	26
1.2.3 Rediseño organizacional	26
1.2.4 Modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin	27
1.2.4.1 Fase de descongelación	29
1.2.4.2 Fase de cambio	29
1.2.4.3 Fase de recongelación	29

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN, RECURSOS HUMANOS, COMEDOR DE EMPLEADOS, CINE Y TEATRO DE UN COMPLEJO DE CENTRO COMERCIAL UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	31
2.2 Antecedentes del Complejo de Centro Comercial	33
2.2.1 Filosofía organizacional del Complejo de Centro Comercial	34
2.2.1.1 Misión	34
I. Visión	35
II. Valores	35
2.2.2 Estructura organizacional	35
2.2.2.1 Organigrama general del Complejo de Centro Comercial	35
2.2.3 Actividad económica	36
2.3 Situación actual de la estructura organizacional de las unidades de Administración, Recursos Humanos, Comedor de Empleados, Cine y Teatro.	36
2.3.1 Unidad de Administración	36

Contenido	Página
2.3.1.1 Antecedentes	36
2.3.1.2 Filosofía organizacional	37
I. Misión	37
a. Visión	37
b. Valores	38
2.3.1.3 Diagnóstico administrativo organizacional	38
I. Análisis estructural	38
a. Organigrama nominal	38
II. Análisis funcional	41
a. Funciones de la unidad	42
b. Atribuciones del puesto clave	42
III. Análisis procedimental	43
a. Procedimiento general	43
IV. Análisis de facultades	43
a. Principales facultades del puesto clave	44
V. Análisis de relaciones	44
a. Tipo de comunicación	44
b. Medios de comunicación	45
2.3.2 Unidad de Recursos Humanos	45
2.3.2.1 Antecedentes	45
2.3.2.2 Filosofía organizacional	46
I. Misión	46
a. Visión	46
b. Valores	46
2.3.2.3 Diagnóstico administrativo organizacional (DAO)	47
I. Análisis estructural	47
a. Organigrama nominal	47
II. Análisis funcional	50

Contenido	Página
a. Funciones de la unidad	50
b. Atribuciones del puesto clave	51
III. Análisis procedimental	52
a. Procedimiento general	52
IV. Análisis de facultades	54
a. Principales facultades del puesto clave	54
V. Análisis de relaciones	55
a. Tipo de comunicación	55
b. Medios de comunicación	55
2.3.3 Unidad de Comedor de Empleados	56
2.3.3.1 Antecedentes	56
2.3.3.2 Filosofía organizacional	56
I. Misión	56
a. Visión	57
b. Valores	57
2.3.3.3 Diagnóstico administrativo organizacional (DAO)	57
I. Análisis estructural	57
a. Organigrama nominal	57
II. Análisis funcional	60
a. Funciones de la unidad	60
b. Atribuciones del puesto clave	60
III. Análisis procedimental	61
a. Procedimiento general	61
IV. Análisis de facultades	63
a. Principales facultades del puesto clave	63
V. Análisis de relaciones	63
a. Tipo de comunicación	64
b. Medios de comunicación	64

Contenido	Página
2.3.4 Unidad de Cine y Teatro	64
2.3.4.1 Antecedentes	64
2.3.4.2 Filosofía organizacional	65
I. Misión	65
a. Visión	65
b. Valores	66
2.3.4.3 Diagnóstico administrativo organizacional	66
I. Análisis estructural	66
a. Organigrama nominal	66
II. Análisis funcional	69
a. Funciones de la unidad	69
b. Atribuciones del puesto clave	70
III. Análisis procedimental	70
a. Procedimiento general	71
IV. Análisis de facultades	72
a. Principales facultades del puesto clave	72
V. Análisis de relaciones	73
a. Tipo de comunicación	73
b. Medios de comunicación	73
2.3.5 Análisis organizacional o administrativo (Análisis de resultados)	74

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS SECCIONES DE ESTACIONAMIENTO, RECURSOS HUMANOS Y ESPECTÁCULOS DE UN COMPLEJO DE CENTRO COMERCIAL UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	80
3.2 Objetivo de la propuesta	81

Contenido	Página
3.3 Propuesta de rediseño organizacional	81
3.3.1 Filosofía y diseño organizacional del Complejo de Centro Comercial	81
3.3.1.1 Filosofía organizacional	81
I. Misión	81
a. Visión	82
b. Valores	82
3.3.1.2 Estructura organizacional	86
I. Organigrama general propuesto	86
3.3.2 Sección de Estacionamiento	89
3.3.2.1 Filosofía organizacional	89
I. Misión	89
a. Visión	89
b. Valores	89
3.3.2.2 Organización	93
I. Elementos de organización	93
a. Funciones	93
II. Estructura organizacional	93
a. Organigrama específico propuesto	93
b. Organigrama nominal propuesto	94
III. Diseño organizacional	96
a. Tipo de estructura organizacional	96
b. Dimensión de la estructura y sus características	96
c. Modelo del diseño organizacional y sus características	96
d. Tramo de control administrativo	96
e. Tipo de departamentalización	97
f. Sistema de organización	97

Contenido	Página
IV. Instrumentos de organización	97
a. Descripción técnica de puestos	97
b. Descripción de procedimientos	100
3.3.3 Sección de Recursos Humanos	104
3.3.3.1 Filosofía organizacional	104
I. Misión	104
a. Visión	104
b. Valores	105
3.3.3.2 Organización	109
I. Elementos de organización	109
a. Funciones	109
II. Estructura organizacional	109
a. Organigrama específico propuesto	109
b. Organigrama nominal propuesto	110
III. Diseño organizacional	112
a. Tipo de estructura organizacional	112
b. Dimensión de la estructura y sus características	112
c. Modelo del diseño organizacional y sus características	112
d. Tramo de control administrativo	112
e. Tipo de departamentalización	113
f. Sistema de organización	113
IV. Instrumentos de organización	113
a. Descripción técnica de puestos	113
b. Descripción de procedimientos	116
3.3.4 Sección de Espectáculos	121
3.3.4.1 Filosofía organizacional	121
I. Misión	121

Contenido	Página
a. Visión	121
b. Valores	121
3.3.4.2 Organización	125
I. Elementos de organización	125
a. Funciones	125
II. Estructura organizacional	125
a. Organigrama específico propuesto	125
b. Organigrama nominal propuesto	126
III. Diseño organizacional	128
a. Tipo de estructura organizacional	128
b. Dimensión de la estructura y sus características	128
c. Modelo del diseño organizacional y sus características	128
d. Tramo de control administrativo	128
e. Tipo de departamentalización	129
f. Sistema de organización	129
IV. Instrumentos de organización	129
a. Descripción técnica de puestos	129
b. Descripción de procedimientos	132
3.4 Fases para implementar la de la propuesta	135
3.5 Presupuesto para implementar la propuesta	136
3.6 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	137
3.7 Plan de acción para implementar la propuesta	138
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFÍA	143
ANEXOS	144

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	Fases del proceso administrativo	5
2	Departamentalización por funciones	17
3	Matriz FODA	23
4	Las fases del proceso de cambio	27
5	La lucha entre fuerzas que apoyan y rechazan el cambio	28

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Organigrama nominal actual: Unidad de Administración	39
2	Organigrama nominal actual: Unidad de Recursos Rumanos	48
3	Organigrama nominal actual: Unidad de Comedor de Empleados	58
4	Organigrama nominal actual: Unidad de Cine y Teatro	67
5	Estructura organizacional propuesta: Complejo de Centro Comercial	86
6	Organigrama general propuesto: Complejo de Centro Comercial	87
7	Organigrama nominal propuesto: Sección de Estacionamiento	94
8	Organigrama nominal propuesto: Sección de Recursos Humanos	110
9	Organigrama nominal propuesto: Sección de Espectáculos	126

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Presupuesto para implementar la propuesta	136
2	Plan de acción para la implementación de la propuesta	139

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Rótulo institucional misión: Complejo de Centro Comercial	83
2	Rótulo institucional visión: Complejo de Centro Comercial	84
3	Rótulo institucional valores: Complejo de Centro Comercial	85
4	Rótulo institucional organigrama general: Complejo de Centro Comercial	88
5	Rótulo institucional misión: Sección de Estacionamiento	90
6	Rótulo institucional visión: Sección de Estacionamiento	91
7	Rótulo institucional valores: Sección de Estacionamiento	92
8	Rótulo institucional organigrama nominal: Sección de Estacionamiento	95
9	Descriptor de puestos: Sección de Estacionamiento	98
10	Descripción de procedimiento: Sección de Estacionamiento	101
11	Rótulo institucional misión: Sección de Recursos Humanos	106
12	Rótulo institucional visión: Sección de Recursos Humanos	107
13	Rótulo institucional valores: Sección de Recursos Humanos	108
14	Rótulo institucional organigrama nominal: Sección de Recursos	111
15	Descriptor de puestos: Sección de Recursos Humanos	114
16	Descripción de procedimiento: Sección de Recursos Humanos	117
17	Rótulo institucional misión: Sección de Espectáculos	122
18	Rótulo institucional visión: Sección de Espectáculos	123
19	Rótulo institucional valores: Sección de Espectáculos	124
20	Rótulo institucional organigrama nominal: Sección de Espectáculos	127
21	Descriptor de puestos: Sección de Espectáculos	130
22	Descripción de procedimiento: Sección de Espectáculos	132

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Organigrama general propuesto: hotel categoría cinco estrellas	145
2	Cuestionario estructurado	146

Introducción

El rediseño organizacional es un punto de partida para la actualización de las empresas, la finalidad es crear un modelo que sirva de apoyo a la transformación hacia nuevas maneras de realizar su actividad económica y toma como base los nuevos comportamientos del mercado.

En el presente informe de tesis se desarrolla una investigación en un Complejo de Centro Comercial, específicamente en las unidades denominadas: Administración, Recursos Humanos, Comedor de Empleados, Cine y Teatro, que se divide en tres capítulos.

El primer capítulo detalla el marco teórico que incluye temas y subtemas relacionados con las funciones de planeación y organización, junto a la explicación de los diferentes conceptos que sirven de base para esta investigación.

En el segundo capítulo se incluye el diagnóstico administrativo que está formado por cinco análisis. Se detallan los resultados de la investigación de campo que establece la problemática y se describe como son afectadas las actividades de la organización, se establecen las deficiencias organizacionales a un nivel general y de las unidades en análisis, y toma como base la información recabada de parte de los colaboradores de la empresa.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de rediseño organizacional, se detalla la justificación de por qué es necesaria su aplicación, se establecen los objetivos, se establece la filosofía organizacional, organigramas e instrumentos de planeación y organización.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que sirven de base a esta investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se definen los conceptos teóricos que fundamentan la investigación:

1.1 Empresa

“La empresa es la unidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recurso se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.” (4:191)

Unidad de organización que contribuye a desarrollar la actividad económica de un país, al organizar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros se crean productos y servicios que contribuyen a satisfacer necesidades de la sociedad. Existen diferentes tipos de empresas con relación al tamaño, finalidad, actividad económica, entre otros. En ese contexto, por su actividad económica, pueden ser: las actividades comerciales, industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Para efectos de la investigación se define la siguiente:

1.1.1 Empresa de servicio

“Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos.” (4:195)

El producto ofrecido por este tipo de empresas es intangible, las personas lo necesitan para satisfacer sus necesidades, algunos ejemplos de esta categoría son: educación, turismo, salud, entre otros, también se le conoce así por la variedad de servicios que integra valor para sus clientes.

1.1.1.1 Complejo de Centro Comercial

El Complejo de Centro Comercial es aquel que posee una infraestructura de gran tamaño y plataforma de comercio integrada por diferentes giros de negocio que pueden incluir hotelería, centro comercial, salones de exposición para eventos,

Teatro, espacios para deporte, entre otros, su distribución permite concentrar a una gran cantidad de personas en un mismo lugar. La creación de estos espacios permite crear un ecosistema de negocios en donde se encuentren las empresas comerciales y de servicios con los clientes potenciales.

A continuación, se describen las unidades administrativas, que competen a esta investigación:

I. Unidad de Administración

“Se centra en el contenido del trabajo administrativo, en qué se hace (finanzas, marketing, producción, recursos humanos, tecnología, etc.).” (2:6)

La unidad administrativa debe seguir un proceso estructurado y su fin es obtener un resultado idóneo. Lo primordial de ese proceso es la dirección y conducción de empresas u organizaciones para que logren las metas establecidas.

Para fines de la investigación se llama Unidad de Administración, formada por personal encargado de gestionar las fases del proceso administrativo, velar por el cumplimiento de cada etapa, contabilizar las facturas emitidas y recibidas, cobrar a los clientes, pagar a los proveedores y planilla de colaboradores en coordinación con los demás departamentos de la empresa.

II. Unidad de Recursos Humanos

“También se le denomina talento humano, relaciones industriales o capital humano, se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización.” (4:217)

Esta unidad es clave en las empresas, debido a su importancia y delegación de funciones, como la contratación de personal, planillas, seguimiento de todo asunto relacionado con los colaboradores, como vacaciones, permisos entre otros. El desarrollo de dicha unidad permite mayor eficiencia en el personal de la empresa.

III. Unidad de Comedor de Empleados

“El comedor designa un espacio o lugar en el cual las personas se reúnen para ingerir alimentos, ya sea desayuno, comida, cena o refrigerio. Puede haber uno o varios comedores en una casa, edificio, empresa, hotel, oficina o escuela. Dependiendo del lugar, del servicio y de los productos que ofrezca el comedor puede cambiar de nombre: restaurante o cafetería, pero cumple la misma finalidad.” (10:s.p)

El Comedor de Empleados es un beneficio para el personal que labora en las empresas, este tiene la actividad principal de preparar y servir el almuerzo para los colaboradores. Preparan los alimentos con una planificación de menús balanceados pensados para el beneficio y rendimiento óptimo en las jornadas laborales.

IV. Unidad de Cine

“Una sala de proyección, sala de Cine, o simplemente Cine es un espacio acondicionado para la exhibición de películas compuesto por lo general de una pantalla de proyección y un patio de butacas.” (11:s.p)

La Unidad de Cine forma parte del sector de entretenimiento del complejo de centro comercial, su función principal es la creación de oferta de entretenimiento y consumo a través la proyección de material audiovisual utilizado para su comercialización, que varía por el tipo de tecnología de proyección y capacidad de las distintas salas.

V. Unidad de Teatro

“Un Teatro en arquitectura, es un edificio provisto de una o varias salas diseñadas para la representación de espectáculos de artes escénicas. Concebido en su origen para representaciones teatrales, sirve también para funciones de danza y música. Sirve para organizar los espacios de actuación y

audiencia así también como para proveer espacios de trabajo y comodidades para el equipo técnico, los intérpretes y el público.” (12:s.p)

Este espacio dedicado para la presentación de obras teatrales y oferta de consumo les permite a las empresas como los complejos comerciales, identificarlas como una unidad de negocios que complementen los ingresos, ofrecen opciones para utilizar el espacio destinado a otro tipo de proyectos.

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.” (4:3)

La administración sin importar la naturaleza de la unidad de organización busca desarrollar y maximizar las utilidades, y/o eficiencia o eficacia en la prestación de los servicios, mediante un proceso estructurado para obtener un resultado definido, hace referencia a su funcionamiento, estructura de la misma, interrelaciona el recurso humano, material y financiero para la generación de valor a los clientes.

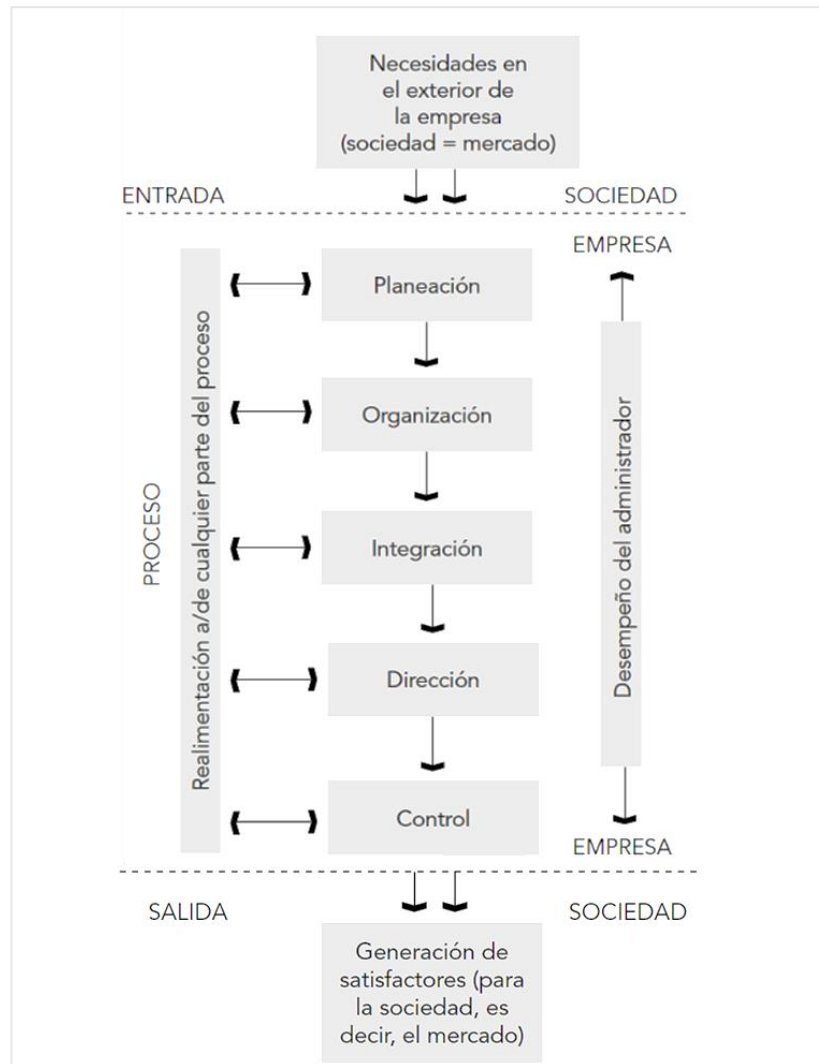
1.2.1 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1:21)

Es una secuencia de actividades ordenadas por fases, que se relacionan entre sí, establecer un proceso administrativo permite tener un flujo continuo en las operaciones de la empresa y aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y financieros, y tiene como finalidad alcanzar objetivos organizacionales.

A continuación, se detallan de forma gráfica las fases del proceso administrativo:

Figura 1
Fases del proceso administrativo



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2015. Administración. 2ª. ed. México. McGraw-Hill. 354 p.

La figura anterior muestra la interrelación que tienen las diferentes fases del proceso administrativo, mediante la coordinación permite tener una fluidez en la eficiencia y eficacia de los procesos que se llevan a cabo en las empresas.

Para efectos de la investigación se analizan las fases de planeación y organización:

1.2.1.1 Fase de planeación

“Conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establecer una misión, objetivos y metas, ordenar las acciones para alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos y la asignación precisa de responsabilidades, para poder controlar y evaluar sistemáticamente los avances y resultados, y realizar oportunamente los ajustes necesarios.” (3:388)

La planeación es la primera fase del proceso administrativo, en ella se establecen las acciones que la transforman en una estructura organizacional deseada, mediante la fijación de metas y objetivos, planes y otros recursos, al implementarla se reducen los riesgos, se optimizan los recursos y se logra una coordinación eficaz entre los colaboradores.

I. Elementos de planeación

Los elementos de planeación son: misión, visión, valores, objetivos, políticas, metas, estrategias, objetivos, normas, procedimientos y presupuesto. Para efectos de investigación se definen los siguientes elementos:

a. Misión

“Razón de ser de una organización, propósito para el cual fue creada y desarrollada. La misión define el negocio de la organización” (2:431)

La misión es la razón de ser de una empresa, es una declaración que establece su actividad principal y permite mantener un rumbo estable, describe el giro de negocio al que pertenece, identifica a quienes sirve y el lugar donde lo hace. La

misión debe ser clara, concreta, concisa y motivadora para distinguirse de las demás empresas.

- **Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para una organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.” (4:38)

La visión es un concepto de idealización que busca orientar a la organización hacia una transformación de su situación actual a un estado deseado a largo plazo, que motiva a los colaboradores a cumplir los objetivos organizacionales.

- **Valores**

“Creencias básicas sobre lo que es importante y relevante. Son guías que orientan las prácticas de una organización.” (2:437)

Los valores son principios, hábitos, cualidades y creencias, que inculcan prácticas de conducta en los colaboradores, se consideran una parte esencial de la filosofía de una empresa con el objeto de fomentar una cultura organizacional eficaz, frente a los cambios frecuentes ocurridos por el ambiente interno y externo de la organización, mediante el comportamiento consensuado de las personas.

- b. Objetivos**

“Son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.” (4:38)

Son declaraciones que indican qué es lo que se quiere lograr, se clasifican por el tiempo en general del mediano y largo plazo, o bien si son amplios o específicos, y el principal interés es que el cumplimiento de objetivos sea verificable en determinado tiempo.

c. Metas

“Se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección.” (1:45)

Son un medio claro para darle vida a la filosofía organizacional, invitan a los colaboradores a tomar acciones precisas y orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos, además permiten cuantificar y medir los avances organizacionales, generalmente se establecen a corto plazo.

d. Estrategias

“Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos” (4:41)

Por lo general son planteamientos claros, de los que pueden existir varias estrategias para un solo objetivo. Son conceptos que permiten a las empresas a realizar planes específicos y establecer una dirección los acerque a los objetivos planteados. Son necesarios en las empresas modernas para adaptarse al ambiente en que estas se desarrollan.

e. Tácticas

“Curso de acción mediante el cual debe activarse o realizarse una estrategia.” (3:489)

Las estrategias pueden reducirse a tácticas, es decir dividir la estrategia a través de acciones o pasos específicos en el corto plazo, lo que permite avanzar hacia su finalidad que es el cumplimiento de los objetivos planteados.

f. Reglas

“Las reglas son mandatos precisos que deben acatarse.” (4:42)

Las empresas establecen criterios que deben cumplirse, con la finalidad de alcanzar los objetivos. Sirven para establecer y guiar, el cumplimiento de las funciones de los órganos administrativos y procedimientos que deben realizar cada puesto de trabajo según sean necesarios.

g. Políticas

“Son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones.” (4:42)

Las políticas son declaraciones que contribuyen al logro de objetivos, sirven como una guía al comportamiento de los colaboradores y permite una buena toma de decisiones, estas pueden ser flexibles siempre que contribuyan a su fin primordial.

h. Normas

“Consiste en una explicación clara, puntual e inflexible de lo que debe hacerse y lo no debe hacerse.” (1:36)

Son declaraciones que definen lo que es correcto o incorrecto, establecen un determinado modo de comportamiento que permita adecuar conductas o actividades. También se le conocen como reglas. Las normas organizacionales influyen en el comportamiento de los colaboradores en cuanto a su forma de vestir, vocabulario a utilizar, y algunos protocolos de comportamiento.

i. Procedimientos

“Formas de ejecutar o realizar los programas. Son planes que prescriben una secuencia de tareas para realizar el trabajo. Son planes relacionados con los métodos de trabajo.” (2:433)

Son guías que permiten visualizar con claridad el orden de los pasos o secuencias a seguir para realizar tareas. Las empresas tienen formas diferentes

de establecer procedimientos acordes a la operación, por lo general son influidos por los recursos disponibles, tiempo y esfuerzo.

j. Presupuesto

“Los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.”

(4:43)

Los presupuestos ayudan a las empresas a determinar los ingresos y gastos que pretenden obtener, se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos con anterioridad en la empresa. En su elaboración participan los responsables de las unidades administrativas involucradas.

II. Instrumentos de planeación

En la fase de planeación se encuentran instrumentos como: planes, programas, proyectos y plan de acción. Para fines de investigación se define el siguiente:

a. Plan de acción

“Define el modo o plan de acción para asignar recursos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr el (los) objetivo(s) con un nivel de riesgo aceptable.”

(1:36)

El plan de acción es una guía de actividades que requieren mayor importancia dentro de una empresa y ayudan en el alcance de objetivos. Define las actividades, metas, responsable, la fecha en que se ejecutarán, el costo y presupuesto de implementación, lo que conduce a los responsables a dar el debido seguimiento y verificar el cumplimiento de objetivos.

1.2.1.2 Fase de organización

“Acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los Recursos Humanos, la cultura y el cambio organizacional.” (3:4)

Es la segunda fase del proceso administrativo que estructura de forma técnica las relaciones que existen entre las funciones, jerarquía y puestos, con el fin alcanzar los objetivos organizacionales y aprovechar los recursos disponibles de la empresa.

I. Elementos de organización

Esta fase de organización está formada por los siguientes elementos:

a. Funciones

“Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.” (3:291)

Son las actividades que se ejecutan constantemente en la empresa, estas se agrupan por afinidad y se asignan a las diferentes unidades administrativas para su ejecución, se subdivide y asignan las acciones específicas, para la elaboración de productos o prestación de servicios.

b. Jerarquías

“Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad.” (3:291)

Permite identificar las líneas de autoridad de los puestos, establece el grado de responsabilidad que se tiene, jurisdicción o distancia que corresponde en cada nivel jerárquico o posición ante la autoridad de la empresa.

c. Puestos

“Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente; identificación del puesto, relaciones de autoridad, funciones generales y específicas, responsabilidades o deberes.” (3:199)

El puesto es una unidad de trabajo que en su descripción define las atribuciones, responsabilidades, obligaciones y en su especificación los requisitos académicos, habilidades que ostentan quienes ocupan los mismos, delimita las actividades laborales y da a conocer el flujo real de trabajo que los colaboradores desempeñan.

II. Estructura organizacional

“La estructura organizacional representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. ” (2:280)

Es la forma en que se divide el trabajo en una organización orientado al logro de los objetivos organizacionales, permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a cada unidad administrativa que lo integra. Su finalidad es lograr una ventaja competitiva sustentable en la capacidad de organización que permita definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para alcanzar las estrategias organizacionales, con ello mejorar la eficiencia y crear valor con los recursos que dispone, mediante su adecuada implementación.

Los siguientes elementos dan forma a la estructura organizacional:

a. Complejidad

“La complejidad se considera el grado de diferenciación de una organización. Cuanto mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y cuanto más dispersas están geográficamente las unidades de la organización, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades.” (1:118)

Hace referencia a la dificultad que se tiene en la coordinación de actividades y en la supervisión del personal, generalmente es según el aumento de los diferentes niveles jerárquicos y unidades administrativas lo que hace que la estructura tenga complejidad, lo que significa que mientras más niveles jerárquicos existan, más compleja es la estructura organizacional.

b. Formalización

“La formalización se refiere al grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados. Algunas organizaciones operan con un mínimo de tales lineamientos, en tanto que otras tienen toda clase de reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden o no hacer. Cuanto más normas y reglamentos existan en una organización, más formal será su estructura.” (1:118)

En la estructura organizacional de las empresas al identificarse una mayor complejidad es necesaria también una formalización que permita el cumplimiento de las funciones de las diferentes unidades administrativas que integran cada nivel jerárquico. También se entiende por formalizar el hecho de documentar por escrito los objetivos, metas, procedimientos, presupuestos y los recursos disponibles que permite gestionar sus acciones.

c. Centralización

“Centralización tiene que ver con el estilo donde radica la autoridad. En algunas empresas la toma de decisiones está muy centralizada. Las decisiones las

asumen muy pocas personas, mientras que en otras la facultad de decidir está más dispersa, lo que constituye una descentralización.” (1:118).

El término centralización se refiere básicamente a la concentración de la autoridad que tiene un puesto dentro de la empresa, en cuanto más autonomía en la toma de decisiones se tenga, mayor será la responsabilidad y complejidad de las atribuciones asignadas al mismo.

III. Diseño organizacional

“El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. Es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado con otros.” (2:279)

Es el proceso mediante el cual, el administrador coordina e integra los elementos importantes para el buen desempeño de la nueva organización o rediseña una existente, se definen y describen los procesos para que los colaboradores desarrollen eficientemente cada actividad con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

A continuación, se desarrollan los componentes del diseño organizacional, que se utilizan en la investigación:

a. Tipo de estructura organizacional

La estructura se divide en tres tipos básicos de organización: funcional, por productos o mercado, y matricial. Para fines de este análisis, a continuación, se describe el tipo de estructura funcional:

- **Estructura funcional**

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.” (4:59)

Significa identificar entre las actividades cuales tienen relación hacia un fin determinado, agruparlas por sus similitudes e integrarlas por funciones con lo que obtienen mejores resultados, este tipo de organización desarrolla las capacidades de los colaboradores donde pueden dedicar el tiempo a mejorar sus habilidades y especializarse en sus labores.

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

Hace referencia al tamaño de la estructura organizacional, puede ser por su tipo: vertical y horizontal, se describe para fine del análisis el siguiente:

- **Dimensión vertical**

“Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.” (4:67)

Es una representación integral de las unidades administrativas ramificadas de mayor jerarquía en la parte superior donde surge la autoridad, delegación y descentralización interna que se encuentra en el organigrama de una empresa y desciende sucesivamente en los niveles jerárquicos hasta llegar a la línea operativa que están comprometidos a reportar resultados. Se determinan tres tipos de niveles o categorías: estratégico, táctico y operativo.

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

Existen dos modelos llamados mecánica (burocracia) y orgánica (adhocracia), en la investigación se analiza el siguiente:

- **Organización mecánica (burocracia)**

“La estructura mecanicista se diseña para persuadir a las personas de que se comporten de manera predecible. Este diseño se caracteriza por fundarse en

reglas y disposiciones formales, centralización de la toma de decisiones, responsabilidad de puestos estrictamente definidas y una rígida jerarquía de autoridad. Las tareas y las funciones se coordinan por medio de la estandarización, las reglas y los procedimientos formales.” (3:154)

Una organización aplica una estructura mecánica cuando sus actividades son rutinarias, esto permite medir el cumplimiento de los objetivos con mayor facilidad, dado que los colaboradores conocen de primera mano sus actividades cuando las realizan constantemente, sobre esta existe la línea de autoridad y estructuras jerárquicas que permiten el control de los resultados.

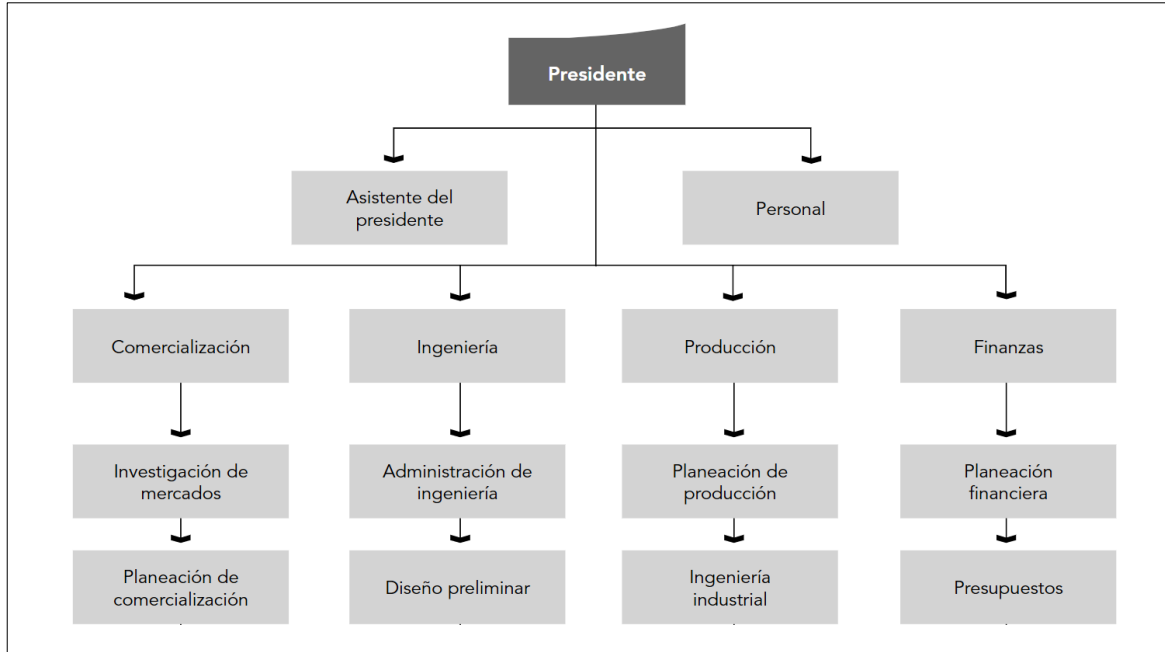
d. Departamentalización

“Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí.” (3:290)

Es decir, agrupar en unidades administrativas aquellas actividades de trabajo que poseen ciertas similitudes de acuerdo con los criterios y necesidades de la empresa. La división del trabajo es aplicada en la departamentalización, hace más eficiente el uso de los recursos y desarrolla a los colaboradores en el cumplimiento de sus atribuciones. Entre las departamentalizaciones más comunes se encuentran: por funciones, por productos, por áreas geográficas, por clientes, por procesos o matricial.

A continuación, se muestra un ejemplo de la departamentalización por funciones:

Figura 2
Departamentalización por funciones



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2015. Administración. 2ª ed. México. McGraw-Hill. 119 p.

e. Tramo de control administrativo

“Se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz. También se le denomina: esfera de control, amplitud de mando de administración, extensión o grado de control, amplitud de autoridad, amplitud de supervisión o amplitud de responsabilidad.” (1:125)

El tramo de control determina la cantidad de colaboradores directos que puede atender un superior en las unidades administrativas que conforma una empresa, la simplificación y un número de unidades administrativa y personas que lo integren son requisitos para una fluidez en la toma de decisiones; en ese contexto, los aspectos que influyen son la localización fija o dispersa de los puestos de trabajo, el tiempo en coordinar las labores, las capacidades del

personal a cargo para la adecuada supervisión. El tramo de control puede ser amplio o estrecho. A continuación, se analiza el tramo estrecho:

- **Tramo de control estrecho**

“Los tramos estrechos o reducidos requieren más supervisores (y sus salarios) el gasto adicional de oficinas ejecutivas, secretarias, además de las prestaciones marginales. Por otra parte, cuando son los niveles administrativos por los cuales ha de pasar la comunicación, ésta se diluye y se hace más inexacta.” (1:126)

El tramo de control estrecho se refiere al número de colaborados que es posible dirigir de forma eficiente, cuando las empresas son grandes en cuanto al número de unidades administrativas, es necesario establecer niveles jerárquicos, que permitan una eficaz diligencia en el control operacional, la toma de decisión está centralizada en los superiores para agilizar las funciones de las unidades administrativas.

f. Sistema organizacional

Este está estrechamente relacionado con la distribución de la autoridad y responsabilidad, muestra con claridad la relación entre los puestos y unidades administrativas, se clasifica como: sistema lineal, funcional y lineal-staff. A continuación, se define el siguiente para fines de investigación:

- **Sistema lineal o militar**

“Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.” (4:62)

Este sistema transmite a través de una línea o dirección la autoridad, el poder, mando y delegación de un puesto o unidad administrativa, y con ella establece la relación de subordinación con otras unidades. La unidad de mando se caracteriza por alta centralización de la autoridad, dado que el personal recibe y reporta a un solo jefe. Es el sistema más utilizado de aplicar en las

organizaciones por su presentación gráfica se comprende con facilidad el orden jerárquico de la organización.

IV. Instrumentos administrativos de organización

Sirven de guía a los colaboradores de la organización, se presentan a continuación: el organigrama, descriptor de puestos, descriptor de procedimientos:

a. Organigrama

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.” (4:66)

Es un instrumento organizacional que muestra de forma gráfica la estructura de la empresa, mediante figuras y líneas con un orden lógico diferencian las unidades administrativas, se visualizan las relaciones entre otras unidades, indica los niveles jerárquicos, identifica las líneas de dependencia, autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación. Entre los organigramas más utilizados se mencionan los siguientes:

- **General**

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” (3:100)

El organigrama se caracteriza por presentar de forma gráfica y simple la organización, brinda una idea general de la estructura de la empresa y es utilizado para dar a conocer la totalidad de sus unidades administrativas, en sus tres niveles jerárquicos. Se basa en una estructura de organización formal

porque da lugar a la división del trabajo en áreas funcionales, delegación de facultades, responsabilidad y tramo control.

- **Específico**

“Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.”
(3:101)

La representación gráfica que define de forma específica cada unidad administrativa a detalle presenta un área puntual de la empresa y cómo se organiza, facilita el conocimiento de la organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación. Permite identificar las subdivisiones que existen en cada área que compone la empresa para que se respeten las líneas de autoridad y responsabilidad existentes. Además, se adapta a cualquier tipo de empresa, conlleva ventajas visuales para los colaboradores donde de una manera clara y gráfica representa su rol dentro de la organización, y las líneas de comunicación con otras áreas.

- **Nominal**

“Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada.” (3:102)

Este organigrama muestra los detalles relacionados a los puestos que posee cada unidad administrativa que integra la empresa, se puede visualizar el nombre específico de cada puesto, el número de plazas que componen el área. Expresa la relación que tienen con otros puestos de la unidad, también es conocido como organigrama de puestos.

- b. Descripción técnica de puestos**

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

Indica aspectos importantes tanto para la empresa como para el colaborador, entre ellos, la identificación del puesto, las relaciones de autoridad entre colaboradores y facultades de decisión, atribuciones generales y específicas, responsabilidades y deberes, las relaciones de comunicación con otros puestos, y especificaciones de su conocimiento, esto con el fin de seleccionar a la persona idónea para el puesto.

c. Descripción de procedimientos

“Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo.” (3:205)

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

1.2.2 Tipos de Diagnostico administrativo

“El diagnóstico es, en muchos sentidos, la plataforma que permite a una organización analizar y sistematizar la información de su realidad, para determinar la naturaleza y magnitud de sus necesidades e identificar los elementos más trascendentes de su forma de operar.” (3:309)

El diagnóstico administrativo es una herramienta para analizar la situación actual de una empresa, mediante el estudio sistemático, integral y periódico del

funcionamiento de la unidad objeto de estudio, detecta las causas y efectos de los problemas administrativos con la finalidad de proponer posibles soluciones viables.

Existen diferentes tipos de diagnósticos, entre ellos FODA, POIDC y DAO, los cuales se detallan a continuación:

1.2.2.1 Diagnóstico FODA

“Toma su nombre de las palabras Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas, empleada en los estudios organizacionales para obtener un diagnóstico que permita una toma de decisiones estratégica.” (3:38)

Este diagnóstico se utiliza para analizar los ambientes internos y externos de la empresa, a través de una matriz, llamada matriz FODA en la que se realiza un análisis sistemático, mediante la comparación de las fortalezas y debilidades del ambiente interno, y las oportunidades y amenazas del ambiente externo.

Con la finalidad de crear soluciones viables se establecen cuatro combinaciones de estrategias. La estrategia DA: minimiza las debilidades y amenazas. La estrategia DO: minimiza las debilidades y maximiza las oportunidades. La estrategia FA: maximiza las fortalezas y minimiza las amenazas. La estrategia FO: maximiza las fortalezas y maximiza las oportunidades.

A continuación, se muestra la representación gráfica de la matriz FODA:

Figura 3
Matriz FODA

Factores externos \ Factores internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategia FO: maxi-maxi	Estrategia DO: mini-maxi
Amenazas (A)	Estrategia FA: maxi-mini	Estrategia DA: mini-mini

Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

1.2.2.2 Diagnóstico POIDC

Este diagnóstico se basa en el análisis sistemático de la interrelación del proceso administrativo, que se compone de las siguientes fases: planeación, organización, integración, dirección y control.

Analiza los elementos y principios que corresponden a cada fase, y permite exponer las irregularidades, deficiencias o la buena aplicación de la teoría del proceso administrativo.

1.2.2.3 Diagnóstico administrativo organizacional (DAO)

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles” (5:14)

Este diagnóstico ofrece a la empresa en sus diferentes áreas y niveles, identificar los efectos, detallar información de la estructura y la organización de cómo

funciona en su estado actual. Determina los aspectos de los niveles, su posición competitiva, sus competencias, y capacidades distintivas. Su aplicación es esencial para definir las causas y problemas que imposibilitan el desarrollo de una organización.

Los análisis que lo conforman son: estructural, funcional, procedimental, facultades, relaciones y organizacional (o administrativo -DAO-), mismos que se definen a continuación:

I. Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.” (5:22)

Este análisis tiene como principal objetivo analizar la estructura normada que prevalece en el momento que se aplica, determina en los organigramas general, específico o de puestos el tipo y la dimensión utilizada, el modelo de diseño y el sistema de organización, las líneas de dependencia entre los altos puestos, mandos medios y personal operativo de la organización. La aplicación de este análisis establece las áreas con debilidades y basado en el diagnóstico es viable analizar la estructura organizacional y sus funciones para propiciar los elementos y principios que no se aplican o bien pueden mejorarse.

II. 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.” (5:22)

Este análisis tiene por finalidad identificar las funciones de cada unidad administrativa que conforma la empresa, establecer el ordenamiento de las actividades operacionales y determinar de manera precisa, si las acciones que se ejecutan en un área corresponden a las responsabilidades delegadas para cumplir con los objetivos organizacionales.

III. Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (5:23)

A través de este análisis se determina si los procesos que llevan a cabo las unidades administrativas están debidamente establecidos y poseen un orden lógico en su cumplimiento, así mismo determina si el procedimiento corresponde a las funciones normadas de las áreas de trabajo. Permite analizar el flujo que siguen las labores operacionales, debido a que la descripción de procedimientos consiste en una serie de pasos, basada en un orden específico de los mismos para alcanzar los resultados deseados.

IV. Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (5:24)

Este análisis se refiere a la autoridad o derecho que tienen los puestos para tomar decisiones y verifica si las funciones, actividades o procedimientos asignados a las áreas de trabajo corresponden a los objetivos de su unidad administrativa, verifica si están alineadas con las funciones de cada órgano en su nivel jerárquico correspondiente.

V. Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (5:24)

Este analiza las líneas de comunicación y coordinación entre los órganos administrativos, identifica si son las adecuadas para alcanzar los objetivos. Principalmente determina la subordinación existente entre las unidades de la empresa y su relación, los niveles jerárquicos y las funciones a realizar entre las áreas de la estructura organizacional.

VI. 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.” (5:25)

En esta parte se detallan los resultados obtenidos en cada uno de los análisis del diagnóstico administrativo tanto positivos como negativos, se realiza una comparación por medio de un análisis general que se describe en este orden: primero, la estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control. Segundo, las funciones de cada una de las unidades administrativas, que comprende al conjunto de actividades relacionadas entre sí que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos organizacionales. Tercero, procedimientos generales y descripción gráfica de la secuencia de las atribuciones que se llevan a cabo. Cuarto, las facultades delegadas al personal, así como la relación existente entre la ejecución de las atribuciones de los puestos y el proceso de toma de decisiones. Quinto, las relaciones que se establecen mediante la comunicación y coordinación entre dos o más áreas.

Este análisis de resultados simplifica la visualización y define concretamente las deficiencias encontradas en el funcionamiento de la organización.

Para efecto de la presente investigación se aplicó el Diagnóstico Administrativo Organizacional -DAO-, tomando como base la problemática planteada, y considerando que reúne las cualidades y metodología necesaria evaluar las fases de planeación y organización.

1.2.3 Rediseño organizacional

“Implica modificar las responsabilidades y las tareas específicas de los puestos. Siempre que se modifica uno de ellos, sea en razón de nueva tecnología o del rediseño de la organización, el diseño del puesto también cambia.” (3:313)

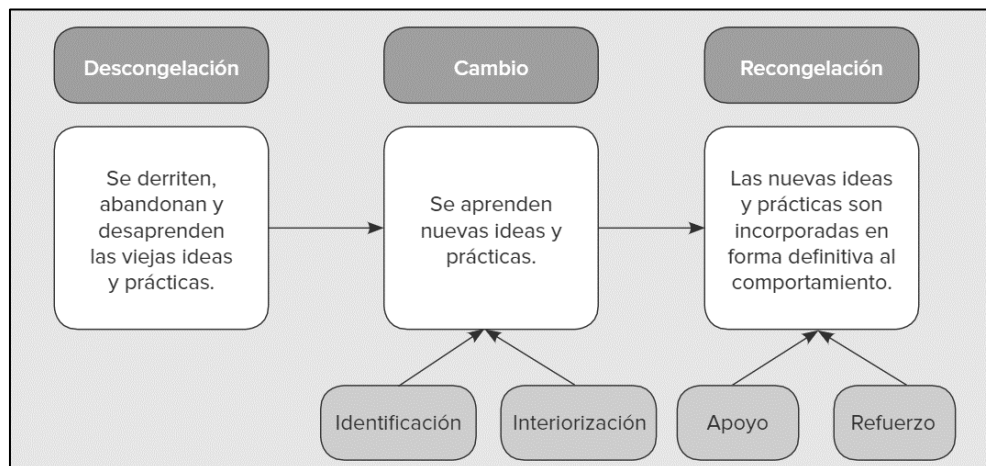
Este es un proceso en el diseño organizacional de la empresa, debido a los cambios internos y externos del ambiente empresarial, tiene relación con las modificaciones en las nuevas maneras de trabajar y realizar procesos, debido a los cambios tecnológicos y la forma en que los clientes y empresas se coordinan para alcanzar resultados, estas actualizaciones sirven al administrador para tomar decisiones en cuanto a la reducción de costos y optimizar los recursos disponibles en la empresa.

Una vez se ha determinado la problemática y la situación actual, se establecen las metas por alcanzar. Se requiere adoptar un enfoque para administrar el cambio organizacional, debido a que lleva implícito un factor de resistencia y estrés de parte de las personas y órganos administrativos, a continuación, se expone el siguiente modelo de tres etapas para administrar el cambio.

1.2.4 Modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin

Este modelo busca una implementación exitosa del rediseño organizacional, y se logra a través de seguir una ruta que consiste en tres etapas o fases, las cuales son, descongelación, cambio y recongelación, que se muestran a continuación:

Figura 4
Las tres fases del proceso de cambio

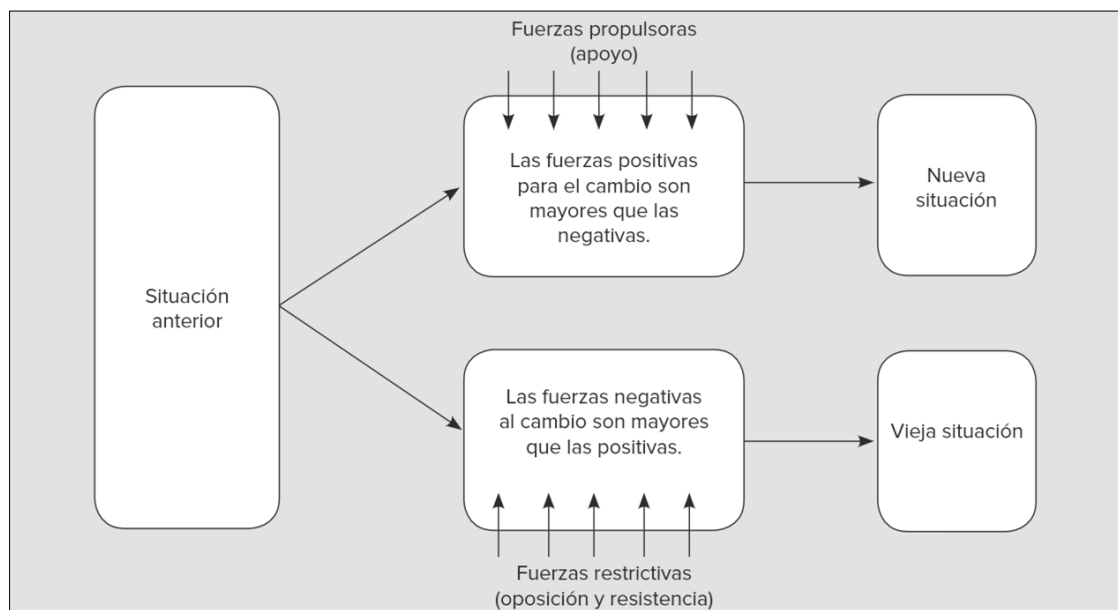


Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2018. Comportamiento Organizacional. 3ª. ed. México. McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V. 327 p.

La administración del cambio consiste en abandonar, aprender a través de la identificación e interiorización y afirmar las nuevas ideas a través del apoyo y refuerzo, estas fases conllevan la existencia de fuerzas propulsoras(apoyo) y fuerzas restrictivas(oposición y resistencia).

En la siguiente grafica se muestra la lucha entre las fuerzas que apoyan y rechazan el cambio:

Figura 5
La lucha entre fuerzas que apoyan y rechazan el cambio



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2018. Comportamiento Organizacional. 3ª. ed. México. McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V. 328 p.

Su aplicación es esencial para dar paso a una transformación organizacional que se adapte a las nuevas necesidades y demandas del mercado moderno, por lo que a continuación, se definen las fases del modelo de tres etapas para el cambio:

1.2.4.1 Fase de descongelación

“Se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, el grupo o la organización lo entiendan y acepten. Descongelación significa que las buenas ideas y prácticas son destruidas y desprendidas para ser sustituidas por nuevas que deben ser aprendidas.” (2:327)

En esta fase se identifica, reconoce y evidencia la necesidad de un cambio, se expone la situación organizacional anterior, se superan las presiones individuales y la conformidad de los grupos. Las fuerzas restrictivas se logran disminuir al dirigir el comportamiento individual y grupal hacia la comprensión de superar el statu quo.

1.2.4.2 Fase de cambio

“Se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio es la fase en la cual se aprenden nuevas ideas y prácticas y las personas empiezan a pensar y a trabajar de otra manera.” (2:327)

En esta fase la organización se transforma de una situación mejorable hacia un estado final en el que desea estar. Se adopta y concreta la definición del nuevo enfoque que tendrá la empresa. Se aplican los cambios y ajustes al sistema organizacional y sus elementos, a la estructura interna, los descriptores de puestos, los procesos que requirieron alineación y la implementación de los nuevos procesos. Se da prioridad a los elementos que han sido modificados, para su observación y medición de resultados.

1.2.4.3 Fase de recongelación

“Es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma. Recongelación significa que aquello que fue aprendido se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma que las personas aprenderán para hacer su trabajo.” (2:327)

En esta última fase se estabilizan los cambios realizados en la organización, esto solo ocurre hasta que los cambios se han implantado, medido y comprobado su éxito, se vuelve a la recongelación es decir volver estable los nuevos cambios en el diseño organizacional, en las líneas jerárquicas, en las atribuciones y procedimientos de los puestos de trabajo, en el proceso de las unidades administrativas, y en sus líneas de comunicación.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN, RECURSOS HUMANOS, COMEDOR DE EMPLEADOS, CINE Y TEATRO DE UN COMPLEJO DE CENTRO COMERCIAL UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

La situación actual de las unidades de análisis se describe en este capítulo, desde el enfoque administrativo en las fases de planeación y organización, que incluye metodología, filosofía organizacional, análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y organizacional o administrativo.

2.1 Metodología de la investigación

La información que sirve de base para establecer la situación actual de las unidades de análisis se obtuvo a través del método científico en sus tres fases.

La fase indagadora, como fuente primaria se entrevistaron a 28 colaboradores, distribuidos en 15 puestos de trabajo, 3 del nivel administrativo y 12 del nivel operativo. Como fuente secundaria se consultó textos referentes al tema de investigación.

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

La fase expositiva se expone a través del informe final, que incluyen: el marco teórico que define los criterios para abordar la problemática, un diagnóstico administrativo con sus respectivos análisis, y la propuesta viable.

El método deductivo se aplicó mediante el análisis de los resultados de lo general a lo específico, lo que permite conocer las causa y los efectos, establecer la situación actual y con base en ello, proponer una solución viable a la problemática en la empresa.

La técnica utilizada en la investigación fue el censo, se realizó con base al total de 28 colaboradores, incluidos el nivel administrativo y operativo de las unidades de análisis:

Unidades	Puestos		Total de puestos	Cantidad de colaboradores
	Administrativos	Operativos		
Administración	1	3	4	8
Recursos Humanos	1	3	4	8
Comedor de Empleados	-	3	3	3
Cine y Teatro	1	3	4	9
Total	3	12	15	28

Los tres puestos administrativos corresponden a los niveles tácticos: un gerente para cada unidad de Administración, Recursos Humanos y, Cine y Teatro.

Los 12 puestos operativos se distribuyen cada uno a la unidad que corresponde, Administración: auxiliar de créditos y cobros, recepcionista y operador de parqueo. Recursos humanos: especialista de nómina, especialista de comunicación y beneficios, especialista de Recursos Humanos. Comedor de empleados: encargado de comedor, ayudante de cocina y steward. Cine y Teatro: auxiliar de cine, auxiliar de áreas públicas y técnico de luces.

Se aplica la entrevista como técnica de investigación para recabar la información cualitativa y tener un panorama completo de la situación actual de las unidades tanto desde la perspectiva del nivel administrativo y operativo.

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

También se utilizó la técnica de investigación bibliográfica, pues se consultaron como fuentes de información libros de texto relacionados al ámbito teórico

administrativo, el sitio web oficial, archivos y documentos proporcionados por la gerencia del Complejo de Centro Comercial.

Los instrumentos de investigación utilizados son: el cuestionario estructurado, y la guía de entrevista, conformados por 28 preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, referentes a las fases de planeación y organización, dirigido al personal operativo y administrativo respectivamente, el cual permite obtener información de la situación actual de las diferentes unidades de análisis.

También se utiliza la guía de observación directa para verificar la información obtenida en las entrevistas al apreciar directamente el comportamiento de los colaboradores en cada unidad de análisis.

Como último instrumento se utilizaron las fichas bibliográficas como medio de investigación para registrar los datos extraídos de las fuentes secundarias.

2.2 Antecedentes del Complejo de Centro Comercial

El Complejo de Centro Comercial inicia operaciones el 01 de noviembre de 1996, ubicado en el área de mayor desarrollo en esa época, formado por 3 sectores. El primer sector o sector de entretenimiento está formado por un Cine y un Teatro. El segundo sector está integrado por un hotel y áreas recreativas, y el tercer sector es representado por un centro comercial que consta de tres niveles con 200 locales que da en arrendamiento, en el primer nivel se encuentran empresas de productos financieros, servicio de telefonía, farmacia, gimnasio, artículos deportivos, entre otros; en el segundo nivel se encuentran empresas dedicadas a la comercialización de prendas de vestir, otra empresa de servicio de telefonía, variedad de artículos y principalmente las oficinas administrativas del centro comercial, en el tercer nivel se encuentra el área de restaurantes donde hay variedad de alimentos, para la comodidad de los clientes, el centro comercial cuenta con dos sótanos y medio para estacionamiento de vehículos.

A partir del año 2013, debido al fallecimiento del dueño de la empresa, entra en funciones una nueva administración, se designa al anterior gerente administrativo

como el nuevo gerente general, quien actualmente sigue en funciones. Con una nueva administración y con el crecimiento de la empresa se inicia con la reestructuración, el surgimiento de nuevas áreas organizadas por unidad.

El Complejo de Centro Comercial solicitó confidencialidad en los nombres de sus empresas y unidades. Especialmente con la “Unidad de Administración” denominada así por solicitud de la empresa para brindar privacidad, esta unidad no realiza actividades propias de una unidad administrativa, su actividad principal es la administración de los estacionamientos del complejo. Se describe más adelante sus funciones principales.

Asimismo, se referirá a lo largo de este informe al Complejo de Centro Comercial indistintamente como “complejo” o “complejo comercial”. Las unidades que lo componen son: Administración, Recursos Humanos, Comedor de Empleados, Cine y Teatro. Por lo que no se mencionan otras unidades o áreas que no han sido autorizadas por la empresa para este análisis.

2.2.1 Filosofía organizacional del Complejo de Centro Comercial

Con la información recabada en la investigación se verificó que el complejo no cuenta con una filosofía organizacional formalmente establecida, la cual haga referencia a la misión, visión y valores.

A continuación, se indica la forma en que los colaboradores perciben la filosofía organizacional:

2.2.1.1 Misión

“Prestar un buen servicio y que los clientes se sientan a gusto”. Esta definición fue proporcionada en la entrevista realizada a uno de sus los puestos gerenciales.

Se confirma que la descripción de la misión no está formulada correctamente no cumple con los requisitos técnicos, no permite conocer quiénes son, no brinda información del giro principal del negocio, no establece como lo hace.

I. Visión

“Ser innovadores desde el inicio, brindar un servicio de calidad y vanguardia, ser un complejo que otorgue grandes beneficios.” La descripción fue proporcionada por el gerente de Recursos Humanos.

La visión actual de la empresa carece de requisitos técnicos, de enfoque al logro de los objetivos y metas, le falta proyección hacia dónde se dirige el complejo o lo que desea alcanzar en el futuro. Según la entrevista realizada al personal de las unidades de análisis se hizo evidente que el alcance de la visión es limitado, ellos desconocen la declaración, no es dirigida, comunicada o compartida con los colaboradores. Por lo que se establece que no se encuentra definida formalmente la visión.

II. Valores

Se verificó durante las visitas de observación, que no se encuentran debidamente definidos los valores como parte de la filosofía organizacional de la unidad de análisis por lo tanto no es posible definir ni enumerar las normas de conducta con las cuales los colaboradores alinean su comportamiento.

2.2.2 Estructura organizacional

Se detallan los hallazgos de la manera en que está formada la estructura organizacional dentro del Complejo de Centro Comercial:

2.2.2.1 Organigrama general del Complejo de Centro Comercial

De acuerdo con la información obtenida durante las entrevistas, no hay un reconocimiento claro de la identificación de las unidades administrativas entre los colaboradores y en su lugar hacen referencia a los puestos de trabajo, esto afecta la gestión del complejo y genera confusión en los colaboradores por no tener claras las líneas de autoridad y comunicación. A pesar de no contar con un

organigrama general actual, existe centralización en la toma de decisiones porque los puestos identifican al gerente general como la máxima autoridad.

2.2.3 Actividad económica

La principal actividad económica del Complejo de Centro Comercial es el arrendamiento de espacios comerciales y de recreación, donde los potenciales clientes pueden hacer negocios con sus arrendatarios.

2.3 Situación actual de la estructura organizacional de las unidades de Administración, Recursos Humanos, Comedor de Empleados, Cine y Teatro.

A continuación, se detallan la situación actual de las unidades:

2.3.1 Unidad de Administración

A solicitud de la empresa, y para efectos de la investigación será llamada “Unidad de Administración”, dado que no realiza gestiones administrativas propias para el Complejo de Centro Comercial, su actividad principal consiste en el cobro del estacionamiento a los clientes y las actividades relacionadas al buen funcionamiento de las máquinas de pago o estaciones de pago.

2.3.1.1 Antecedentes

Durante las visitas de campo se tuvo acceso a las oficinas administrativas, de Recursos Humanos y bodegas para buscar documentos que brindaran información sobre la creación de la unidad sin obtener ningún registro de los mismos, se tomó como referencia a partir del año 2013 con la reestructuración y la nueva administración se creó la Unidad de Administración para el complejo comercial, actualmente sus oficinas se encuentran en el segundo nivel del centro comercial, donde su personal presta la atención a sus clientes.

Se le ha designado únicamente la administración y gestión de los estacionamientos que presta como servicio a los clientes. Con la modernidad

adoptaron el uso de un sistema automatizado de cobro de estacionamientos, que consiste en máquinas inteligentes que generan los tickets y cobran el estacionamiento, realizan la apertura y cierre de talanqueras, la generación de reportes y facturación automática.

Actualmente se compone de ocho colaboradores, distribuidos en cuatro puestos que posee la unidad: un gerente de administración, una auxiliar de créditos y cobros, una recepcionista, y cinco operadores de parqueo.

2.3.1.2 Filosofía organizacional

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

I. Misión

Se cuestionó a los colaboradores que conforman la unidad, sobre el conocimiento que tienen de la misión o la razón de ser de su unidad y los resultados son los siguientes:

El total de colaboradores respondió tener conocimiento del fin de la unidad, sin embargo, las respuestas obtenidas no tienen relación entre sí. Actualmente no se encuentra definida formalmente, se ha transmitido en algunas reuniones de manera verbal por parte de la gerencia de la unidad; pero, no hay registro en el cual se evidencie, tampoco está a la vista de las personas que conforman el área de trabajo.

a. Visión

El total de colaboradores de la unidad coincide en conocer la visión. Entre los conceptos que tienen están: “Recaudación de la facturación del parqueo”, “Atención al cliente con el mejor servicio”.

Es importante mencionar que la visión no está definida formalmente, por esta razón se evidencia deficiencias en su redacción, dado que, no presenta el panorama a dónde quiere llegar la unidad a futuro.

b. Valores

Al indagar al personal sobre la aplicación de valores morales y éticos, los colaboradores indicaron que efectivamente se fomentan dentro de la unidad los siguientes: respeto, honestidad, transparencia, amabilidad y compañerismo.

La cantidad de valores descritos permite que los colaboradores tengan diferentes criterios sobre la práctica de estos que apoyen el desempeño de sus actividades diarias. Aunque mencionan que no están establecidos formalmente, lo que provoca conflictos entre el personal al no tener una guía de conducta laboral en función de su desempeño en la unidad.

2.3.1.3 Diagnóstico administrativo organizacional

Para establecer la situación actual, a continuación, se presentan los resultados de los cinco análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones:

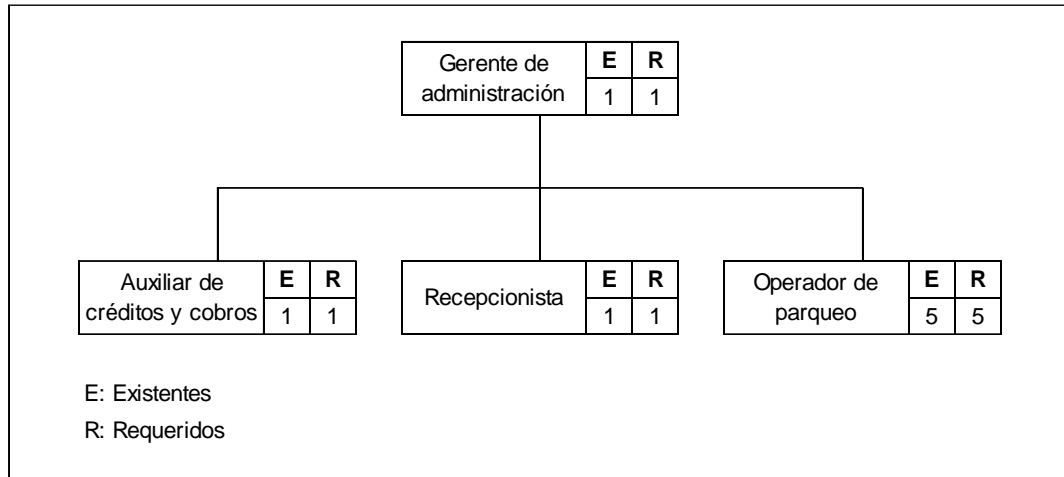
I. Análisis estructural

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

a. Organigrama nominal

Con la información proporcionada se realiza un organigrama nominal para representar los puestos que conforman dicha área, debido a que no existe documentación oficial.

Gráfica 1
Organigrama nominal actual
Unidad de Administración
Complejo de Centro Comercial
Año 2021



Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

La estructura que actualmente rige no es la correcta, debido a que no está formalmente establecida, lo que provoca que no se tenga clara la línea jerárquica y por ende no se respeten las líneas de autoridad y responsabilidad existentes. Además, se evidencia que no se cumple debido a que existe una fuerte delegación hacia el auxiliar de créditos y cobros, se le han delegado atribuciones de supervisión sobre la recepcionista y los operadores de parqueo.

La unidad posee una estructura organizacional funcional debido a que el trabajo se encuentra dividido según sus funciones y cada uno de sus colaboradores han adquirido la especialización necesaria para desempeñar sus puestos de trabajo.

Se determinó que la cantidad de colaboradores requeridos para los puestos de trabajo es adecuada, con excepción del auxiliar de cobros, por la carga de trabajo de su puesto, más las responsabilidades agregadas a sus atribuciones, de supervisar y encargarse del área, le impiden desempeñar sus actividades a

cabalidad en el horario establecido de trabajo, para cumplir con todas sus responsabilidades debe exceder las horas laborales establecidas para el cumplimiento de sus tareas.

- **Departamentalización**

Acorde a la información recabada en el trabajo de campo se detectó que en la unidad se agrupan las actividades con relación a las atribuciones de cada puesto de trabajo, se determina que la departamentalización está constituida de manera funcional, según los cuatro puestos de trabajos que tienen por objetivo el mantener al día los reportes de clientes y seguimiento de los cobros, el manejo de valores recaudados de las máquinas de estacionamientos, y sus respectivos mantenimientos.

- **División del trabajo**

Se determina que existe segmentación de las actividades, tanto la unidad como los colaboradores se especializan en tareas específicas según su nivel jerárquico para aumentar la eficiencia y productividad. A pesar de la falta de instrumentos de organización, las atribuciones se realizan de acuerdo con la especialización que tienen por la práctica o hábito.

- **Niveles jerárquicos**

En esta unidad existen dos niveles jerárquicos, el nivel táctico representado por el: gerente de administración, y el nivel operativo integrado por el: auxiliar de créditos y cobros, recepcionista, y operador de parqueo.

La recepcionista y los operadores de parqueo realizan sus atribuciones con una jerarquía informal, porque también deben informar al gerente de administración y al auxiliar de créditos y cobros.

- **Tipo de autoridad**

Se determina que cuenta con un tipo de autoridad lineal, misma que se ejerce desde el gerente de administración hacia los colaboradores y en situaciones que no se encuentra presente, se delega al auxiliar de créditos y cobros, la verificación y ejecución de los demás colaboradores.

También se ha delegado de forma indefinida autoridad al auxiliar de créditos y cobros, atribuciones como supervisar a los demás puestos operativos, esto ocasiona a los demás colaboradores confusión de la procedencia y prioridad que dan a las tareas.

- **Coordinación**

En esta unidad no cuentan con una coordinación de las actividades laborales de manera escrita. Se observa que es de tipo directo, que va del gerente de administración hacia el auxiliar de créditos y cobros, y de allí al resto de los trabajadores operativos.

Es importante mencionar que las líneas de comunicación entre los puestos no están claramente definidas. Porque los operadores de parqueo reportan a recepción hallazgos de mal funcionamiento de las maquinas, así como al auxiliar de créditos y cobros, lo que ocasiona cierto grado de incertidumbre entre los colaboradores con relación a quien deben reportar.

II. Análisis funcional

Los colaboradores tienen conocimiento de las funciones principales de la unidad en general, también conocen las atribuciones y responsabilidades de su puesto de trabajo las cuales se les informaron al iniciar sus actividades. Es importante mencionar que esta información no fue trasladada por medio escrito, sino de forma verbal por el gerente de la unidad.

A continuación, se describen las funciones de la unidad y las atribuciones del puesto clave:

a. Funciones de la unidad

A continuación, se describen las funciones de la Unidad de Administración:

- Orientar a los clientes.
- Realizar cobros de tarjetas de parqueo.
- Realizar mantenimiento a las máquinas expendedoras de ticket.
- Realizar presentación de libros contables.
- Recaudar efectivo de máquinas.
- Realizar conteo y registro de ingresos a máquinas expendedoras de ticket de parqueo.

Al analizar las funciones de la unidad se establece que cumplen con la finalidad que es realizar una correcta gestión de la administración de estacionamientos y de esa manera generar un incremento de los beneficios y rentabilidad de la empresa. Sin embargo, las funciones no están formalmente establecidas, y son ejecutadas por su propia iniciativa y experiencia.

b. Atribuciones del puesto clave

A continuación, se presentan las atribuciones específicas del puesto clave, que en su defecto es el auxiliar de créditos y cobros:

- Realizar registro de ingresos de máquinas expendedoras de tickets.
- Dar seguimiento a faltantes, sobrantes, y saldos incorrectos de dinero en los registros contables de ingresos por servicios de parqueo.
- Realiza integraciones de cuentas de balance y resultado a nivel del complejo.
- Velar por el cumplimiento del servicio al cliente interno y externo.
- Coordina atención de emergencias con personal de mantenimiento.

Al analizar estas atribuciones, no existe una separación por prioridad, es decir las principales, secundarias y ocasionales. Es importante que los colaboradores tengan de forma escrita estas atribuciones para su correcto cumplimiento.

III. Análisis procedimental

El personal afirmó que no existen descripciones de procedimientos formalmente definidos que detallen las actividades durante la jornada de trabajo. Los colaboradores operativos argumentaron que en las reuniones se trasladan instrucciones de lo que tienen que realizar, pero carecen de una guía que apoye la ejecución de las tareas, por lo que aplican su conocimiento empírico para realizarlas; esto indica que las atribuciones de cada puesto se desarrollan con base a la experiencia del personal, lo que permite dar lugar a deficiencias administrativas:

a. Procedimiento general

El total de colaboradores entrevistados indicó tener conocimiento del procedimiento general de la unidad y las respuestas dadas son: “Clasificar, contar y cuadrar contra reportes de máquinas de parqueo”, “Cobrar, cuadrar, depositar y atender al cliente”, “Mantenimiento preventivo del equipo y asistir al cliente”. Tras analizar las mismas, las actividades son generalizadas y brindan escasa comprensión de un procedimiento general, debido a que no especifica una forma detallada que conlleve de manera secuencial los pasos necesarios para alcanzar un determinado resultado.

La mayor parte de atribuciones las han desarrollado por su propia experiencia y existen actividades operativas de ingresos y egresos de dinero, entre otras, que requieren de pasos formales de ejecución para que conlleve a resultados eficientes y confiables.

IV. Análisis de facultades

La persona autorizada para tomar decisiones, si se presenta algún problema o dificultad en el desarrollo de las actividades, es el gerente de administración, en su ausencia se le confiere al auxiliar de créditos y cobros, parte de las decisiones operativas:

a. Principales facultades del puesto clave

Puesto: Auxiliar de créditos y cobros

- Realizar inventarios.
- Realizar control y registro de información financiera.
- Gestionar requerimientos de clientes internos y externos.
- Realizar integración de cuentas a nivel del complejo.
- Manejo de valores de las máquinas expendedoras de ticket de parqueo.
- Coordinar mantenimientos a operadores.

El puesto descrito evidencia que tiene facultades debido a la experiencia, sobre todo para las autorizaciones con el manejo de valores, esta es una de las actividades más importantes que se efectúan en esta unidad. Pero no se encuentran definidas de manera formal, esto afecta en que los demás colaboradores no respeten la facultad delegada.

V. Análisis de relaciones

Las actividades que se realizan en este órgano no tienen relación directa con otras unidades administrativas que pertenecen al mismo nivel táctico de la estructura organizacional, muestra una relación de subordinación con la unidad de gerencia general indicada por los colaboradores. Para conocer las líneas de comunicación que prevalecen en la unidad y que les ayude a alcanzar sus objetivos, se analizan los siguientes aspectos:

a. Tipo de comunicación

Coinciden los colaboradores que las instrucciones se reciben por las vías autorizadas, bien sea verbal o escrita, depende lo sensible que sea la información. La comunicación que prevalece dentro de las instalaciones es de tipo formal y respeta la línea de autoridad.

b. Medios de comunicación

Los medios de comunicación utilizados para trasladar las instrucciones o notificaciones en la unidad comentan que es el correo electrónico para el envío información y cuando son instrucciones precisas para realizar una actividad se convocan reuniones, también mencionan que utilizan la vía telefónica para hacer más rápida la comunicación. Entre la recepcionista y los operadores de parqueo para reducir el tiempo de respuesta y coordinación, se hace uso de radios portátiles.

2.3.2 Unidad de Recursos Humanos

A continuación, se describen los antecedentes, la filosofía organizacional y el diagnóstico administrativo de la Unidad de Recursos Humanos:

2.3.2.1 Antecedentes

Desde que inicio a operar el complejo comercial las contrataciones y las decisiones en cuanto al personal eran tomadas por el gerente general y los gerentes de cada unidad. Con la reestructuración del año 2013 y la nueva administración se creó la Unidad de Recursos Humanos para gestionar el talento humano.

Actualmente sus oficinas se encuentran en el sótano 1 del complejo comercial, donde su personal presta la atención a los colaboradores. A la Unidad de Recursos Humanos, se le designaron los procesos de selección y contratación, pagos de planilla, capacitaciones de todas las áreas del complejo comercial.

Está integrado por ocho colaboradores, distribuidos en cuatro puestos que posee la unidad: un gerente de Recursos Humanos, dos especialistas de nómina, dos especialistas de comunicación y beneficios, y tres especialistas de Recursos Humanos.

2.3.2.2 Filosofía organizacional

El análisis de la misión, visión y valores de la Unidad de Recursos Humanos se presentan a continuación, según los comentarios de los entrevistados:

I. Misión

El total de colaboradores respondió tener conocimiento de la actividad principal de la unidad, sin embargo, ninguno pudo definirla o tener una idea clara al pedirles que la plantearan. Las respuestas fueron: servir y atender las necesidades de los colaboradores.

Actualmente no hay una definición formal, se ha transmitido en algunas reuniones de manera verbal por parte del gerente de la unidad, pero no hay algún registro en el cual se evidencie, tampoco está a la vista de las personas que conforman el área de trabajo.

a. Visión

El total de colaboradores de la unidad coincide en conocer la visión. Entre los conceptos que tienen esta: “Gestionar el talento humano”

Es importante mencionar que la visión no está definida formalmente, por esta razón se evidencian deficiencias en su redacción, dado que no presenta el panorama a dónde quiere llegar la unidad a futuro.

b. Valores

Los colaboradores indicaron conocer los siguientes valores que se fomentan en la unidad: respeto, honestidad y discreción.

Al indagar si existen de forma escrita, el personal indica que por las múltiples actividades y falta de tiempo no han podido definir los valores de la unidad para establecerlos formalmente.

2.3.2.3 Diagnóstico administrativo organizacional (DAO)

A continuación, se presentan los resultados de los cinco análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones:

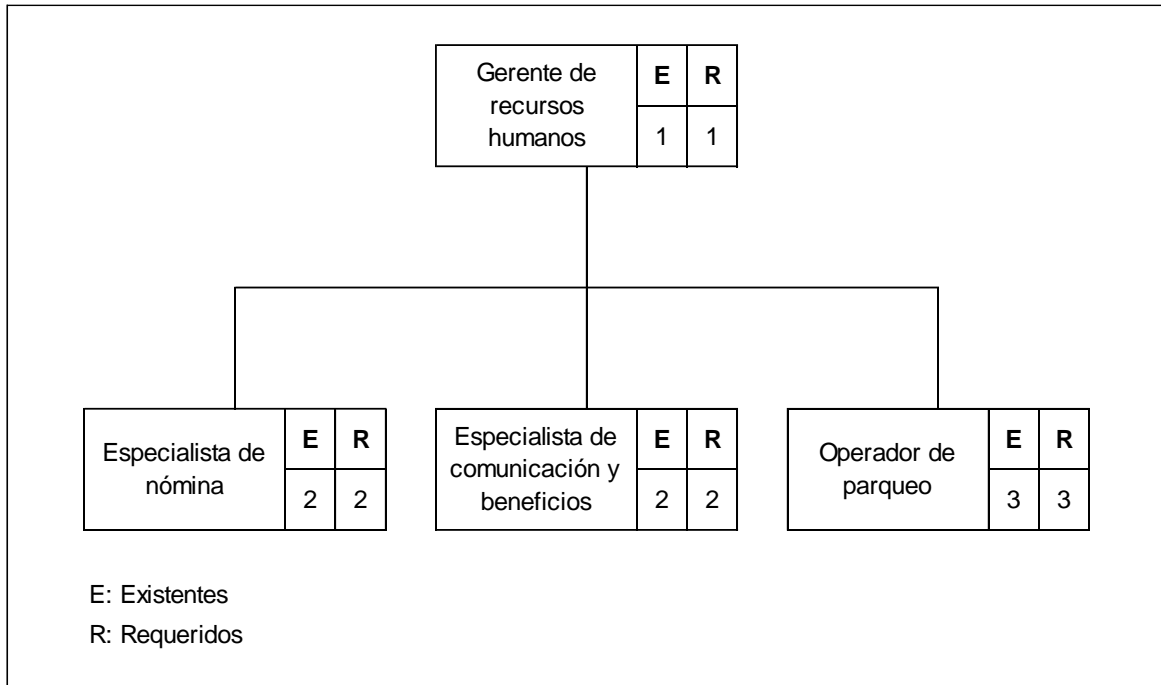
I. Análisis estructural

En este análisis se verifica la existencia de un organigrama, y se analiza la departamentalización, división del trabajo, niveles jerárquicos, tipo de autoridad y coordinación en la Unidad de Recursos Humanos:

a. Organigrama nominal

Con la información proporcionada se realiza el siguiente organigrama nominal para representar los puestos que conforman la unidad, debido a que no existe documentación oficial:

Gráfica 2
Organigrama nominal actual
Unidad de Recursos Humanos
Complejo de Centro Comercial
Año 2021



Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

Se mantiene una separación del nivel táctico y operativo, los colaboradores trabajan bajo las instrucciones del gerente de Recursos Humanos, quien representa la máxima autoridad en la unidad. Al carecer de un organigrama que muestre gráficamente los diferentes niveles de autoridad, los canales formales de comunicación, las líneas de autoridad y responsabilidad, tiene como consecuencia que los empleados no se ubiquen jerárquicamente, lo que resulta en duplicidad de atribuciones.

- **Departamentalización**

Se detectó que en la unidad se agrupan las actividades y tareas en relación con las atribuciones de cada puesto de trabajo, y se determina que la departamentalización está constituida de manera funcional.

Es importante mencionar que los colaboradores de los puestos operativos revisan, verifican, validan y autorizan su trabajo mediante el gerente de Recursos Humanos. Sin embargo, no están formalmente definidas las funciones que tiene que cumplir la Unidad de Recursos Humanos.

- **División del trabajo**

Los colaboradores se especializan en tareas específicas según su puesto para aumentar la eficiencia y productividad al simplificar y limitar las tareas. Aunque en la unidad existe segmentación de las actividades, en épocas de alta demanda los colaboradores prestan apoyo a otras unidades, lo cual ocasiona que no dediquen tiempo suficiente a su puesto de trabajo.

- **Niveles jerárquicos**

Existen dos niveles jerárquicos, el nivel táctico representado por el gerente de Recursos Humanos, y el nivel operativo gestionado por los especialistas de nómina, especialistas de comunicación y beneficios, y los especialistas de Recursos Humanos.

En el nivel operativo se realizan actividades como: procedimientos de reclutamiento y selección, capacitación, seguimiento de casos y resolución de dudas de pago, entre otros.

- **Tipo de autoridad**

La unidad cuenta con un tipo de autoridad lineal. Se pudo observar que el gerente de Recursos Humanos representa la autoridad en el área, él es la única persona que está facultada para tomar decisiones, también se encarga de dirigir

y controlar las actividades de sus colaboradores y da lugar a que las decisiones fluyan de arriba hacia abajo.

Es importante resaltar que se delegan responsabilidades y parte de la autoridad a las personas claves, para evitar demoras en los procesos y actividades.

- **Coordinación**

Las actividades en el área son dirigidas y coordinadas por el gerente de Recursos Humanos mediante correos electrónicos y reuniones, debido a que su puesto le confiere la facultad de tener el control sobre toda la unidad, en su ausencia algunas atribuciones recaen sobre los especialistas auxiliares. La coordinación se da de forma vertical, dado que se basa en la autoridad que confiere el puesto de trabajo, de forma descendente, según se observó en el proceso de la investigación.

II. Análisis funcional

Los colaboradores tienen conocimiento de las funciones principales de la unidad en general, también conocen las atribuciones y responsabilidades de su puesto de trabajo lo cual se les fue informado al tomar posesión del puesto que cubren actualmente, pero esta información no les fue trasladada por medio escrito, sino de forma verbal por parte del gerente de Recursos Humanos.

A continuación, se describen las funciones de la unidad y las atribuciones del puesto clave:

a. Funciones de la unidad

Con base a la información obtenida, las funciones principales de la unidad se describen a continuación:

- Administrar los registros, documentos, reporte y trámites inherentes al ingreso de personal.

- Administrar los procesos de incorporaciones, compensación, beneficios, desarrollo, comunicación, relaciones laborales.
- Aplicar la administración de la compensación con base a estructura establecida.
- Gestionar el reclutamiento y selección del talento humano competente del personal fijo y temporal.

Durante el desarrollo del trabajo de campo se constató que estas funciones no se encuentran descritas formalmente para el conocimiento del personal de la unidad, las mismas se definieron con la información proporcionada por los colaboradores, y es importante mencionar que si cumplen con los principios básicos del funcionamiento de una Unidad de Recursos Humanos.

b. Atribuciones del puesto clave

A continuación, se presentan las atribuciones específicas del puesto clave de la unidad:

Puesto: Gerente de Recursos Humanos

- Gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Administrar los planes de compensación establecidos.
- Gestionar la correcta aplicación de las relaciones laborales de acuerdo con el cumplimiento de las normativas legales vigentes.
- Desarrollar propuestas de programas de beneficios como generadores de satisfacción.
- Diseñar y proponer planes de desarrollo del talento humano, de acuerdo con la detección de necesidades de capacitación.
- Implementar sistemas de comunicación mediante herramientas.
- Desarrollar herramientas de clima laboral.
- Elaborar y presentar reportes de desempeño, indicadores, resultados, avance y alcance de planes.

En cuanto a las atribuciones descritas del puesto del gerente de Recursos Humanos, indica de forma clara las responsabilidades, pero no se establece una separación por prioridad de las atribuciones, es decir las principales, secundarias y ocasionales.

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

Se establece que los colaboradores si conocen la existencia del descriptor de su puesto, este fue establecido con la reestructuración del año 2013, se definieron formalmente y sin embargo estos no funcionan como fuente de consulta oficial, sino que se reciben verbalmente las atribuciones por parte del gerente de Recursos Humanos.

III. Análisis procedimental

Los colaboradores operativos argumentan que en las reuniones se trasladan instrucciones y sugerencias acerca de qué y cómo realizar las actividades asignadas. Esto indica que las atribuciones de cada puesto se desarrollan con base a la experiencia del personal, lo que da lugar a deficiencias administrativas. El personal afirmó que no existen descripciones de procedimientos formalmente establecidas que detallen las actividades que se llevan a cabo.

a. Procedimiento general

El total de colaboradores entrevistados indica tener conocimiento del procedimiento general de la unidad, este fue proporcionado por el gerente de Recursos Humanos y se describe a continuación:

- **Descripción del procedimiento de reclutamiento de personal**

Paso	Responsable	Procedimientos	Documento
1	Especialista de recursos humanos	<p>Recibir requisición de vacante de los diferentes departamentos.</p> <p>Revisar base de datos; interna o externa (transdoc).</p> <p>Convocar entrevista.</p> <p>Realizar primera entrevista.</p> <p>Si califica: continúa el proceso.</p> <p>No califica: reinicia el proceso en el paso 1.</p>	
2	Jefe inmediato del departamento solicitante	<p>Realizar validación de perfil (entrevista).</p> <p>Si califica: continúa el proceso.</p> <p>De ser la vacante un puesto para supervisión deberá realizarse una tercera entrevista con la gerencia de RR.HH.</p> <p>No califica: reinicia proceso en paso 1.</p>	
3	Especialista de recursos humanos.	<p>Realiza pruebas psicométricas.</p> <p>Analiza resultados de pruebas psicométricas.</p> <p>Valida referencias del candidato.</p> <p>Confirma constancias laborales.</p> <p>Confirma al candidato.</p> <p>Si cumple con el perfil requerido: continua el proceso, de lo contrario reinicia el proceso en el paso 1.</p> <p>Informa al candidato sus condiciones de contratación: fecha de inicio, salario, horario, código de imagen y condiciones de parqueo.</p> <p>Completa el expediente con la documentación de acreditación personal del colaborador y firmas de jefes de área.</p> <p>Apertura cuenta monetaria, entrega una carta al solicitante.</p> <p>Elaborar y entregar carta de bienvenida al nuevo colaborador.</p> <p>Entregar original al colaborador y se archiva copia en expediente.</p> <p>Entregar expediente a la especialista de nómina.</p>	
4	Gerente de recursos humanos	<p>Autoriza el ingreso del colaborador a nómina de acuerdo con el staffing.</p> <p>Si autoriza: continúa el proceso en el paso 5.</p> <p>No autoriza: el candidato queda en la base</p>	

		de datos.	
5	Especialista de recursos humanos	Generar código de colaborador Ingresar el código a la máquina de impresión de gafete. Imprimir gafete. Registra código de asistencia en dispositivo biométrico y "Sistema Micros" del Comedor de Empleados.	
6	Especialista de nómina	Entregar gafete al nuevo colaborador. Elaborar contrato Archiva el expediente.	

Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

Al analizar el procedimiento general, se determina que contiene actividades generales y específicas, al no estar establecido formalmente brindan escasa comprensión a los colaboradores, debido a que no especifica un procedimiento detallado que incluya los documentos, autorizaciones actuales, no lleva de manera secuencial los pasos necesarios para alcanzar un óptimo resultado.

IV. Análisis de facultades

De los colaboradores entrevistados, únicamente el gerente de Recursos Humanos manifestó que tiene la facultad para tomar decisiones en relación con las actividades de la unidad, debido a que tiene que basarse en las normas y políticas establecidas. Los otros siete colaboradores argumentan que no pueden tomar decisiones, porque el gerente de la unidad tiene que revisar, verificar, validar y autorizar las tareas que se realizan:

a. Principales facultades del puesto clave

Puesto: Gerente de recursos humanos.

- Administrar los procesos de incorporación, desarrollo, comunicación, relaciones laborales y satisfacción del talento humano.

- Asesorar los procesos internos vinculados con la gestión del talento humano en las diferentes áreas de operación, conforme a las metas establecidas en el plan anual de negocios y los indicadores de calidad definidos.
- Gestionar los programas de beneficios de seguros.
- Gestionar el reclutamiento y selección del talento humano.

El puesto descrito evidencia que tiene facultades debido a la experiencia, sobre todo para el manejo de personal, desde la contratación hasta la administración de compensaciones y beneficios, por ser una de las actividades más importantes que se efectúan en esta unidad, pero no se encuentran definidas de manera formal.

V. Análisis de relaciones

Se determino que las actividades de este de este órgano tienen relación con las demás unidades administrativas del complejo de centro comercial, a nivel táctico y operativo, las cuales están enfocadas en el cumplimiento de los objetivos. Para realizar este análisis se utilizó la información enfocada a los tipos y medios de comunicación que utilizan en la Unidad de Recursos Humanos:

a. Tipo de comunicación

Los colaboradores de la unidad indican que la comunicación se da de manera formal y se sigue la línea vertical, el gerente de Recursos Humanos es el encargado de informar sobre cualquier situación, se pudo observar que la comunicación en la unidad va del nivel táctico al nivel operativo.

b. Medios de comunicación

En cuanto a los medios de comunicación utilizados para trasladar las instrucciones o notificaciones en la unidad comentan que recurren al correo electrónico para el envío de información. Cuando son instrucciones precisas para realizar una actividad se convoca a reuniones, también mencionan que utilizan la vía telefónica para hacer más rápida la comunicación.

2.3.3 Unidad de Comedor de Empleados

A continuación, se describen los antecedentes, la filosofía organizacional y el diagnóstico administrativo de la Unidad de Comedor de Empleados:

2.3.3.1 Antecedentes

A partir del año 2013 con la reestructuración y la nueva administración se creó la Unidad de Comedor de Empleados como un beneficio para todos los colaboradores del complejo comercial.

Actualmente el comedor se encuentra en el sótano 1 del complejo comercial, la función principal de la unidad es preparar y servir el almuerzo para los colaboradores a un precio por debajo del costo de los alimentos preparados, es un beneficio establecido para cada uno de los niveles jerárquicos del complejo comercial. Preparan los alimentos con una planificación de menús dirigido por el gerente de recursos humanos, sin embargo, es una unidad independiente en cuanto a sus funciones dentro del complejo comercial.

Actualmente la unidad está integrada por tres colaboradores, distribuidos en los siguientes puestos: un encargado de comedor, que tiene a las siguientes personas bajo su cargo para la asignación de tareas: una ayudante de cocina y un steward.

2.3.3.2 Filosofía organizacional

El análisis de la misión, visión y valores de la Unidad de Comedor de Empleados se presenta a continuación, obtenidos de los comentarios de los entrevistados:

I. Misión

“Preparar y servir los menús planificados durante la semana laboral”.

La misión describe la finalidad de las atribuciones de la unidad, se ha creado la idea clara de este concepto como misión. Al analizar se determina que no se encuentra definida correctamente, debido a que describe únicamente la actividad

que realizan, no define quienes son, a quien dirigen sus servicios y que resultados se desean obtener con los esfuerzos actuales.

a. Visión

“Ayudar a preparar alimentos sanos que beneficien a los colaboradores”.

La visión descrita de la unidad no está formulada correctamente, evidencia únicamente el resultado que espera de los esfuerzos actuales y no logra fijar el objetivo que a futuro busca alcanzar, carece de visualización lo que genera falta de identificación de los colaboradores

b. Valores

Los valores en la unidad no se encuentran definidos formalmente, en la entrevista realizada al personal se identifican los siguientes: trabajo en equipo, actitud de servicio, puntualidad, honradez. Algunos son aplicados de forma individual y por consecuencia impiden actuar a la unidad de una manera fluida en sus actividades al no estar normados.

2.3.3.3 Diagnóstico administrativo organizacional (DAO)

A continuación, se describen los análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones:

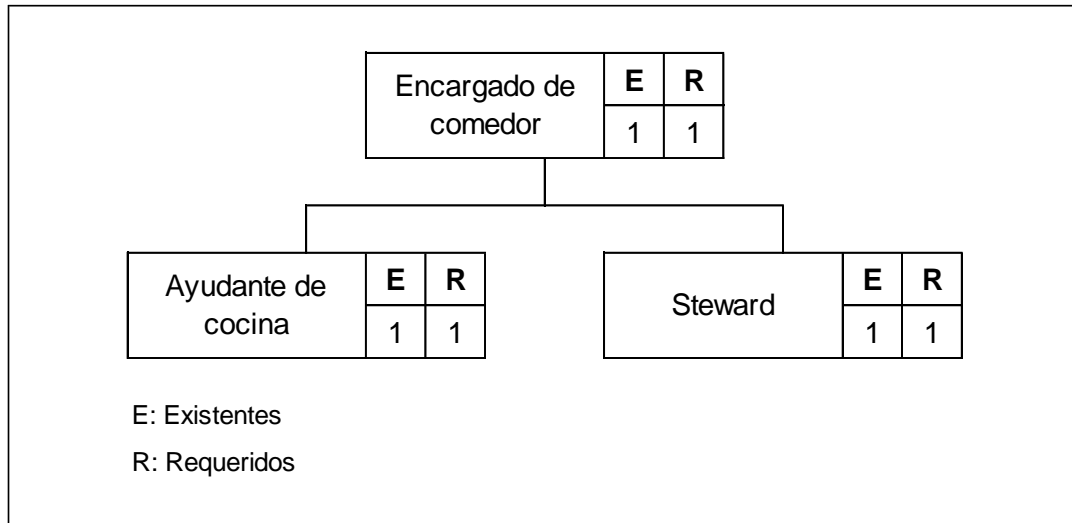
I. Análisis estructural

En este análisis se verifica la existencia de un organigrama, y se analiza la departamentalización, división del trabajo, niveles jerárquicos, tipo de autoridad y coordinación en la Unidad de Recursos Humanos:

a. Organigrama nominal

Con la información recopilada se realiza el organigrama nominal para representar los puestos que conforman dicha área, debido a que no existe documentación oficial que lo respalde:

Gráfica 3
Organigrama nominal actual
Unidad de Comedor de Empleados
Complejo de Centro Comercial
Año 2021



Fuente: elaboración propia, octubre de 2021.

Cabe resaltar que la unidad, no tiene supervisores, depende totalmente de la dirección del gerente de recursos humanos para operar, sin embargo, el encargado del comedor tiene a su cargo el cumplimiento de las funciones de esta unidad, en conjunto con su equipo de apoyo como lo describe la gráfica anterior.

- **Departamentalización**

Se establece que en la unidad se agrupan las actividades y tareas en relación con las atribuciones de cada puesto de trabajo, por lo tanto, se determina que la departamentalización está constituida de manera funcional.

Es importante mencionar que los colaboradores de los puestos operativos revisan, y ejecutan las tareas asignadas por el gerente de recursos humanos, sin embargo, no están formalmente definidas las funciones que tiene que cumplir la Unidad de Comedor de Empleados.

- **División del trabajo**

En la unidad de análisis se determina que existe segmentación de las actividades, los colaboradores se especializan en sus labores, las tareas de ayudante de cocina y steward son extensiones de las atribuciones del encargado del comedor, y eso conlleva a que las personas que laboran en dicha área se sientan aisladas porque desconocen la estructura de sus puestos y tareas específicas.

- **Niveles jerárquicos**

El encargado del comedor tiene a su cargo a una ayudante de cocina y un steward para hacer funcionar la unidad. El cumplimiento de tareas es verificado por el encargado del comedor y reportados al gerente de recursos humanos. Los niveles de jerarquía no están formalizados y registrados para su consulta por lo que esto genera confusión a los empleados de dicha unidad.

- **Tipo de autoridad**

La unidad de análisis cuenta con un tipo de autoridad lineal. Se observó que el gerente de recursos humanos representa la autoridad, éste instruye al encargado de comedor para ejecutar las tareas, no para tomar decisiones operativas, sino únicamente para ejecutarlas. Luego el encargado del comedor hace cumplir las tareas en dicha unidad con el personal asignado.

- **Coordinación**

Las actividades en la unidad son dirigidas y coordinadas por el gerente de recursos humanos en acuerdo con el encargado de comedor, debido a que su puesto le confiere la facultad de tener el control sobre toda la unidad. En ausencia del encargado de comedor, los empleados se remiten al gerente de recursos humanos para reportar cualquier inconveniente. Con base en lo

anterior se determina que la coordinación si existe y se da de forma vertical, se respeta la línea de autoridad de forma descendente.

II. Análisis funcional

A continuación, se describen las funciones de la unidad y las atribuciones del puesto clave:

a. Funciones de la unidad

Las funciones principales de la unidad se describen a continuación con base en la información obtenida:

- Gestionar la preparación de alimentos para los colaboradores del complejo comercial.
- Administrar de forma adecuada los suministros para la preparación de los menús.
- Verificar y notificar constantemente los inventarios de alimentos para cumplir con los menús planificados.

Durante el desarrollo del trabajo de campo se constató que estas funciones no se encuentran descritas formalmente para el conocimiento del personal de la unidad, las mismas se definen con la información proporcionada por los colaboradores.

b. Atribuciones del puesto clave

A continuación, se presentan las atribuciones específicas del puesto clave de la unidad:

Puesto: Encargado de comedor

- Coordinar con los colaboradores de la unidad la ejecución de la planificación de menús.
- Delegar la limpieza de las áreas destinadas al Comedor de Empleados.
- Hacer propuestas de menús semanales.

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

Los colaboradores indican no tener conocimiento de la existencia de un descriptor de su puesto, porque se les dan indicaciones oportunas de las tareas y actividades que deben ejecutar de forma verbal.

III. Análisis procedimental

El personal afirmó que no existen descripciones de procedimientos formalmente definidos que detallen las actividades que se llevan a cabo. Los colaboradores operativos argumentan que en las reuniones se trasladan instrucciones de lo que tienen que realizar, pero carecen de una guía que apoye la ejecución de las tareas, por lo que aplican su conocimiento para alcanzar resultados; esto indica que las atribuciones de cada puesto se desarrollan con base a la experiencia del personal, lo que da lugar a deficiencias en la operación.

a. Procedimiento general

Con base a la información obtenida se muestra el procedimiento general de la Unidad de Comedor de Empleados que contiene las principales actividades que se llevan a cabo:

- **Descripción del procedimiento de preparación de almuerzos**

Paso	Responsable	Procedimientos	Documento
1	Encargado de comedor	Revisar el menú del día Preparar alimentos según planificación Montar comida en chafing dish o externos, colocación de losa	
2	Colaborador	Indicar código de empleado en maquina MICROS.	
3	Ayudante de cocina	Registrar código de empleado Servir alimentos	
4	Colaborador	Recoger losa. (al finalizar de comer) Presentarla en máquina de lavado Tomar servilleta y líquido de limpieza para dejar limpio su espacio.	
5	Steward	Recibir vajillas del comensal. Clasificar según tipo (vasos, platos, cubiertos) Enjabonar previamente los utensilios. Colocar en el rack según tipo de utensilio. Trasladar el rack a la maquina lavadora, y se cierra la compuerta. Iniciar lavado y secado de utensilios en máquina. Abrir el rack saca utensilios Colocar en el dispensador de la barra de alimentos.	

Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

Se establece que el procedimiento anterior describe las actividades generales principales, pero no hace referencia detalla de lo que se realiza en la unidad. No puede tomarse como un procedimiento general debido a que no está normado.

IV. Análisis de facultades

El encargado de comedor puede proponer al gerente de recursos humanos alguna iniciativa en el área de trabajo, pero no tiene facultad para tomar decisiones, ni formular nuevas actividades. Los otros dos colaboradores también argumentaron que no pueden tomar decisiones.

A continuación, se presentan las facultades principales:

a. Principales facultades del puesto clave

Puesto: Encargado de Comedor de Empleados

- Proponer al gerente de recursos humanos la planificación de menús semanales.
- Disponer de materiales e insumos físicos para la preparación de alimentos en el Comedor de Empleados.
- Realizar pedidos a bodega de alimentos.
- Coordinar las actividades dentro de su unidad.

Las facultades indicadas en este puesto han sido brindadas por el colaborador y no están formalmente definidas. Por lo que con frecuencia acude al gerente de recursos humanos para tener guía y confirmación de las actividades a realizar en su unidad.

V. Análisis de relaciones

Este órgano muestra una relación de subordinación con la unidad de recursos humanos, quien establece y dirige las actividades principales de éste. No tiene una relación directa, ni interviene con otras unidades del nivel táctico y operativo de la empresa. La realización de este análisis toma como base la información enfocada en los tipos y medios de comunicación que utiliza la Unidad de Comedor de Empleados:

a. Tipo de comunicación

Los colaboradores de la unidad indican que la comunicación se da de manera formal y se sigue la línea vertical. El encargado del comedor informa y notifica a los colaboradores de su unidad sobre cualquier situación, inclusive imprevistos en la preparación de los menús. En esta unidad no se difunde información sensible o confidencial.

b. Medios de comunicación

Los medios de comunicación para difundir información son de manera verbal del encargado del comedor hacia los demás integrantes de la unidad. El único que recibe información de manera escrita es el encargado del comedor, mediante la planificación de menús de la semana y otras indicaciones adicionales que toman en cuenta los inventarios de alimentos en bodega para la realización de menús.

2.3.4 Unidad de Cine y Teatro

A continuación, se presentan los antecedentes y filosofía organizacional de la Unidad de Cine y Teatro:

2.3.4.1 Antecedentes

Inicialmente se destinaron espacios para el entretenimiento, formado por un Cine y un Teatro que era gestionado por el gerente general, quien delegaba a un grupo de colaboradores que ejecutará las funciones correspondientes de esas áreas, con la reestructuración del año 2013 y la nueva administración se creó una unidad independiente llamada Unidad de Cine y Teatro, establecida para fortalecer y diversificar las unidades de negocio del complejo comercial.

El Cine cuenta con cinco salas y está ubicado en el sector de entretenimiento del complejo comercial, con la intención de brindar al público momentos de entretenimiento en pareja, amigos o familia. Busca mantenerse a la vanguardia con los estrenos de diferentes películas, conforme se desarrollaba la industria del

Cine en Guatemala con la implementación de nuevas tecnologías visuales, también el Cine del complejo ha buscado nuevas tecnologías de proyección, por lo que han adquirido equipos de proyección 2D y 3D modernos.

En el mismo sector de entretenimiento se encuentra el Teatro formado físicamente por un auditorio, butacas, escenario, luces y telón cuenta con equipo básico para presentaciones teatrales. En la actualidad las instalaciones de Teatro se utilizan para dar conferencias, charlas, presentaciones y conciertos privados.

Actualmente está integrada por nueve colaboradores, distribuidos en cuatro puestos: un gerente de cine y teatro, cinco auxiliares de cine, dos auxiliares de áreas públicas, y un técnico de luces.

2.3.4.2 Filosofía organizacional

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

I. Misión

“Brindar un buen servicio al cliente”.

El total de colaboradores respondió tener conocimiento de la actividad principal de la unidad, sin embargo, no se encuentra definida formalmente, se ha transmitido en algunas reuniones de manera verbal por parte del gerente de cine y Teatro, pero no hay registro en el cual se evidencie y no está a la vista de las personas que conforman el área de trabajo.

a. Visión

“Mejorar el servicio continuamente y tener ventas diarias de boletos”.

La visión no está definida formalmente, por esta razón presenta deficiencias en su redacción y únicamente evidencia el resultado que espera de los esfuerzos

actuales, más no logra fijar el objetivo que a futuro busca alcanzar, con esto se reduce el estímulo, visualización y compromiso de los colaboradores.

b. Valores

Al indagar al personal sobre la aplicación de valores morales y éticos, los colaboradores indicaron que efectivamente se fomentan dentro de la unidad los siguientes: respeto, responsabilidad, honradez, lealtad, integridad, mejora continua.

La cantidad de valores descritos permite que los colaboradores tengan diferentes criterios sobre la práctica de estos que apoyen el desempeño de sus actividades diarias. Aunque mencionan que no están establecidos formalmente, lo que provoca conflictos entre el personal al no tener una guía de conducta laboral en función de su desempeño en la unidad.

2.3.4.3 Diagnóstico administrativo organizacional

Para establecer la situación actual, a continuación, se presentan los resultados de los cinco análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones:

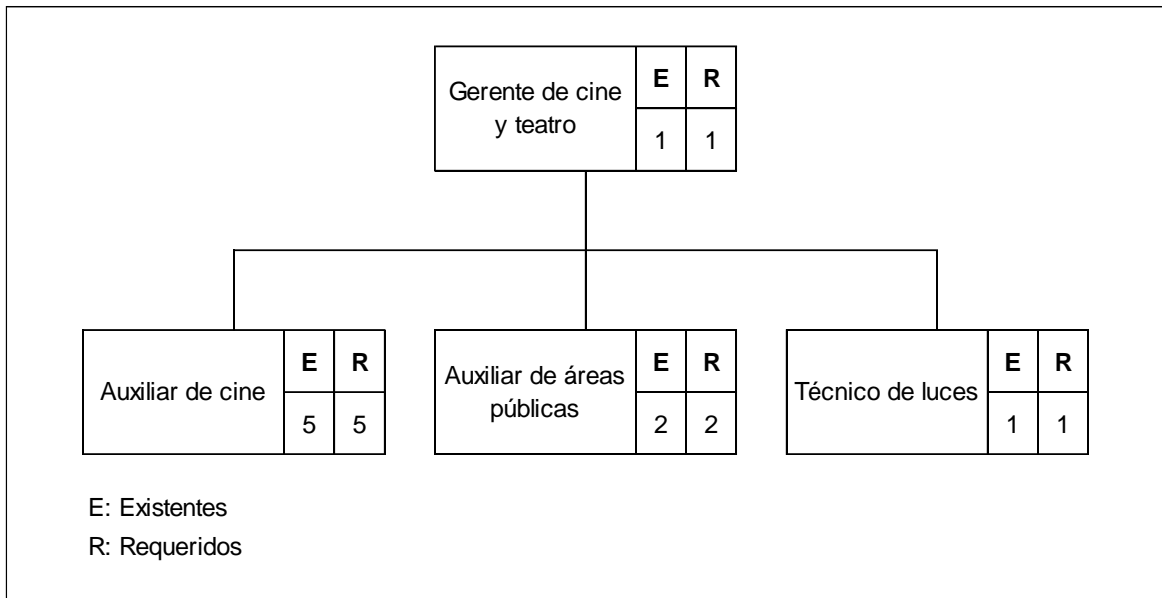
I. Análisis estructural

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

a. Organigrama nominal

Con la información proporcionada se realiza un organigrama nominal para representar los puestos que conforman dicha unidad, debido a que no existe documentación oficial:

Gráfica 4
Organigrama nominal actual
Unidad de Cine y Teatro
Complejo de Centro Comercial
Año 2021



Fuente: elaboración propia, octubre de 2021.

La unidad de análisis es dirigida por el gerente de cine y teatro, y es considerada una unidad independiente dentro del complejo comercial. La toma de decisiones está centralizada en el gerente quien supervisa los trabajos realizados en el área.

Los colaboradores reconocen la cadena de mando, a pesar de no tener un organigrama formalmente establecido, lo que provoca que no se tenga clara la línea jerárquica. La unidad posee una estructura organizacional funcional debido a que el trabajo se encuentra dividido según sus funciones y cada uno de sus colaboradores han adquirido la especialización necesaria para desempeñar sus puestos de trabajo.

- **Departamentalización**

Acorde a la información recabada en el trabajo de campo se detectó que en la unidad se agrupan las actividades y estas se asignan mediante las atribuciones de cada puesto de trabajo lo que conlleva a alcanzar un determinado resultado, se determina que la departamentalización está constituida de manera funcional.

- **División del trabajo**

Se determina que existe segmentación de las actividades, tanto la unidad como los colaboradores se especializan en tareas específicas según su nivel jerárquico. Sin embargo, en la práctica los colaboradores deben asumir diferentes puestos, al depender de una alta demanda ocasional de los clientes. A pesar de la falta de instrumentos de organización, las atribuciones se realizan de acuerdo con la especialización que tienen por la práctica.

- **Niveles jerárquicos**

La estructura de esta unidad está integrada por dos niveles jerárquicos correspondientes al nivel táctico el: gerente de cine y teatro, y en el nivel operativo se observan a: los auxiliares de cine, los auxiliares de áreas públicas y técnico de luces.

- **Tipo de autoridad**

Se determina que la unidad cuenta con un tipo de autoridad lineal y se encuentra centralizada en el gerente de cine y Teatro, misma que ejerce hacia los colaboradores y en situaciones que no se encuentra presente, se delega al auxiliar de cine que verifique y vele por la ejecución de las actividades dentro de la unidad.

- **Coordinación**

La coordinación en la unidad se realiza por medio de reuniones diarias y semanales, depende de la demanda de actividades donde se brindan instrucciones y se delegan las atribuciones al personal operativo. Los auxiliares de cine apoyan con la verificación de las tareas que se asignan. Por la frecuencia de las reuniones los empleados ya conocen la mayoría de las actividades que realizan en su jornada laboral.

II. Análisis funcional

Los colaboradores tienen conocimiento de las funciones principales de la Unidad de Cine y Teatro, conocen las atribuciones y responsabilidades de su puesto de trabajo las cuales se les informaron al iniciar sus actividades. Sin embargo, esta información no les fue trasladada por medio escrito, sino de forma verbal por parte del gerente, se describen a continuación:

A continuación, se describen las funciones de la unidad y las atribuciones del puesto clave:

a. Funciones de la unidad

Las funciones de la Unidad de Cine y Teatro son:

- Ejecutar el cobro de la venta de boletos.
- Supervisar que las instalaciones estén en óptimas condiciones.
- Mantener abastecida la dulcería.
- Promover las ventas de la dulcería.
- Registrar todos los ingresos y realizar cortes diarios.
- Realizar el mantenimiento de las instalaciones.
- Coordinar y establecer el programa del evento con el cliente.
- Verificar que exista equipo, utilería y elementos necesarios para eventos.
- Dar mantenimiento general a las herramientas y equipos utilizados en el cine y teatro.

Al analizar las funciones de la unidad se establece que cumplen con la finalidad que es generar ingresos a través de la venta de boletos, incentivar la compra en la dulcería y promover un buen servicio a través de sus instalaciones, a pesar de su buen funcionamiento como unidad, las funciones descritas no están definidas formalmente, pero los colaboradores actuales tienen amplio conocimiento empírico sobre la gestión del cine y teatro.

b. Atribuciones del puesto clave

A continuación, se presentan las atribuciones específicas del puesto clave:

Puesto: Gerente de cine y teatro

- Controlar el área de cine y teatro.
- Gestionar la programación de películas.
- Realizar actividades de promoción.
- Dar seguimiento al presupuesto asignado.
- Verificar actividades del personal a cargo.
- Revisar el estado de los equipos utilizados.

Al analizar estas atribuciones, no existe una separación por prioridad, es decir las principales, secundarias y ocasionales. Los colaboradores indican no conocer sus descriptores de puesto, sino que únicamente se les han indicado sus tareas de forma verbal. Es importante que los colaboradores tengan de forma escrita estas atribuciones para su correcto cumplimiento.

III. Análisis procedimental

El personal afirmó que no existen descripciones de procedimientos formalmente definidos que detallen las actividades durante la jornada de trabajo. Los colaboradores operativos argumentan que en las reuniones se trasladan instrucciones de lo que tienen que realizar, pero carecen de una guía que apoye la ejecución de las tareas, por lo que aplican su conocimiento empírico para

realizarlas; esto indica que las atribuciones de cada puesto se desarrollan con base a la experiencia del personal, lo que da lugar a deficiencias administrativas.

a. Procedimiento general

El total de colaboradores entrevistados indicó tener conocimiento del procedimiento general de la unidad. La mayor parte de atribuciones las han desarrollado por su propia experiencia y existen actividades operativas de ingresos y egresos de dinero, entre otras, que requieren de pasos formales de ejecución para que conlleve a resultados eficientes y confiables.

A continuación, se describe el procedimiento de venta de boletos, refleja una secuencia de pasos ordenados y es uno de los más representativos de la unidad:

• **Descripción del procedimiento de venta de boletos**

Paso	Responsable	Procedimientos	Documento
1	Cliente	Solicitar información de cartelera; horarios, clasificación.	
2	Auxiliar de cine	Proporcionar información al cliente basado en el horario.	
3	Cliente	Solicita "n" cantidad de entradas.	
4	Auxiliar de cine	Seleccionar en el sistema de cómputo la cantidad de personas a ingresar a la función. Solicitar el pago: Si es en efectivo: ingresa el monto en el sistema. Si es con tarjeta de crédito: identifica la marca de la tarjeta y selecciona P.O.S., introduce la tarjeta si es con chip o desliza si es de banda, marca el monto a cobrar. Imprime dos vouchers, uno para el cliente y otra para el cine. Imprimir ticket. Imprimir factura. Entregar a cliente ticket, factura, y voucher cuando aplique. Indicar a cliente, hacia donde debe dirigirse.	

5	Cliente	Se dirige a ver película	
6	Auxiliar de cine (dulcería)	Vende los productos, prepara y despacha.	
7	Áreas publicas	Despide al cliente.	

Fuente: elaboración propia, octubre de 2021.

El personal entrevistado confirma que la experiencia en la realización del trabajo y la continua supervisión les ha permitido crear un procedimiento interno, pero que no ha sido formalmente establecido, estas secuencias han sido enseñadas de colaborador a colaborador porque existe una rotación en atribuciones debido a los diferentes horarios laborales que tienen establecidos.

IV. Análisis de facultades

La persona autorizada para tomar decisiones, si se presenta algún problema o dificultad en el desarrollo de las actividades, es el gerente de cine y teatro, en su ausencia se le confiere al auxiliar de créditos y cobros, parte de las decisiones operativas.

a. Principales facultades del puesto clave

Puesto: Gerente de cine y teatro

- Gestionar las actividades del cine.
- Velar por el cumplimiento de las actividades de la unidad.
- Monitorear los ingresos de la unidad.
- Atender a los clientes de acuerdo con procedimientos del cine.
- Planificar y preparar todos los elementos necesarios para utilizarse durante las presentaciones de eventos.
- Sugerir al cliente formatos y modelos de llevar a cabo el evento.
- Mantener los equipos en buen estado.
- Realizar las grabaciones previas para el evento.

El puesto descrito evidencia que tiene facultades debido a la experiencia, pero no se encuentran definidas de manera formal, lo cual le permite tener acceso a las diferentes áreas tanto del cine como el teatro, y gestionar las actividades que se le requieren, para ello cuenta con personal a su cargo y capacidades de planificación y ejecución.

V. Análisis de relaciones

Este órgano no tiene relación directa de sus procesos con otras unidades del nivel táctico y operativo de las demás unidades en análisis, sin embargo, presenta una relación con la unidad dedicada a las finanzas. Se considera una unidad de negocio interdependiente de la organización, mantiene una relación de subordinación con la unidad de gerencia general. Para conocer las líneas de comunicación que prevalecen en la unidad y que les ayude a alcanzar sus objetivos, se analizan los siguientes aspectos:

a. Tipo de comunicación

Coinciden los colaboradores que las instrucciones y notificaciones se reciben por las vías autorizadas, depende de la sensibilidad de la información puede ser verbal o escrita. La comunicación que prevalece dentro de las instalaciones es de tipo formal y respeta la línea de autoridad. Por lo que se determina que la información es transmitida por ambos medios.

b. Medios de comunicación

Los medios de comunicación utilizados para trasladar las instrucciones o notificaciones son de manera verbal directa, y cuando son instrucciones precisas para realizar una actividad como por ejemplo preparar y cubrir un evento, se convoca a reuniones y se deja constancia escrita de la reunión con los puntos de acción, también se dispone de una cartelera dentro de la oficina del gerente general para que puedan consultar las nuevas tareas, esto facilita la asignación y comunicación a los colaboradores.

2.3.5 Análisis organizacional o administrativo (Análisis de resultados)

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

Resumen de deficiencias

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Filosofía organizacional	Complejo de Centro Comercial a nivel General
Misión	No está formalmente establecida y su formulación actual carece de identidad, no menciona quienes son, qué es lo que hacen, porqué lo hacen y para quién lo hacen.
Visión	Este elemento no se encontró debidamente establecido, el mismo carece de requisitos técnicos que brinde una proyección a largo plazo de la empresa.
Valores	Existe deficiencia en el conocimiento y en la aplicación de los valores organizacionales por parte de los colaboradores.
Organigrama	No existe un organigrama general establecido con las unidades analizadas, no se cumple con los aspectos técnicos y formalidad que se requiere en la organización.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Filosofía organizacional	Unidad de Administración, Recursos Humanos, Comedor de Empleados, Cine y Teatro
Misión	No está formalmente establecida una misión, lo que provoca falta de identificación del personal con las unidades, aunque conocen para qué fue creada la unidad dentro de la empresa.
Visión	La visión no está definida formalmente, lo que provoca que los colaboradores desconocen hacia donde se dirigen los esfuerzos que realizan o lo que se desea alcanzar en el futuro.
Valores	Todos coinciden en tener valores, sin embargo, la lista es muy amplia y no concuerdan, lo que produce un ambiente que dificulta alinear el comportamiento de los colaboradores, y ocurre porque no están debidamente establecidos.

Resumen del diagnóstico administrativo organizacional

Diagnóstico administrativo organizacional (DAO)	
Análisis estructural	
Organigrama específico	No se ha definido y establecido formalmente, da lugar a que los colaboradores no tengan claras las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos.
Organigrama nominal	No se ha establecido un organigrama nominal, lo cual conlleva a que en las unidades no se identifique cómo están organizados los puestos y las plazas.
Estructura organizacional	No se ha establecido formalmente una estructura organizacional para cada unidad, esto provoca dificultades para coordinar y controlar al personal.
Departmentalización	Las unidades no tienen establecido formalmente el tipo de departmentalización que aplican, lo cual repercute en la organización de las actividades y afecta la correcta delegación de responsabilidades.
División de trabajo	Las actividades están divididas en tareas específicas, sin embargo, las mismas no se encuentran definidas formalmente por lo que no es posible confirmar si se cumplen a cabalidad.

Niveles jerárquicos	Los colaboradores reconocen y respetan las líneas jerárquicas por experiencia, sin embargo, no se han establecido formalmente.
Tipo de autoridad	No se ha establecido formalmente, pero el nivel operativo tiene idea que la cadena de mando va desde la parte inferior hasta los mandos superiores de la unidad, pero se cumple parcialmente y hay personas que no respetan los niveles de autoridad.
Coordinación	La coordinación se da de forma vertical, el personal no siempre recibe las instrucciones de manera oportuna de su jefe inmediato y por lo general se llevan a cabo por costumbre.
Análisis funcional	
Funciones de la unidad administrativa	Las funciones de las unidades de análisis son desconocidas por los colaboradores operativos, porque las mismas no están formalmente establecidas y en ocasiones se omiten algunas actividades por desconocimiento de estas.
Atribuciones del puesto clave	No están formalmente establecidas, fueron adquiridas conforme el tiempo que cada trabajador lleva en su puesto de trabajo lo que provoca omisión de atribuciones y responsabilidades.

Análisis procedimental	
Procedimiento General	El desarrollo de las actividades se hace con base a conocimientos adquiridos conforme el tiempo, esto da la pauta para que existan diferentes criterios para realizar las tareas de cada puesto. Esto se debe al no contar con una fuente oficial de consulta para sus procedimientos.
Análisis facultades	
Facultades principales del puesto clave	Se facultan a los puestos clave de los órganos administrativos para cumplir las funciones de las unidades, ya sea en términos de subordinación o dirigir a la unidad, sin embargo, el hecho de que no estén establecidas formalmente provoca que no se respete completamente la facultad otorgada.
Análisis de relaciones	
Tipo de comunicación	La información y coordinación hacia los órganos administrativos son dadas dan bajo un sistema de comunicación formal, que va de la línea superior hacia la línea inferior de autoridad, esto se aplica adecuadamente en cada unidad.
Medio de comunicación	No se tiene establecido un medio específico para comunicar información de importancia a los colaboradores, sin embargo, los medios escrito y verbal son los más usados.

Derivado a los problemas establecidos anteriormente, en el capítulo III se plantea la propuesta de la filosofía organizacional para el complejo comercial y de las unidades de análisis, y se propone el rediseño organizacional para aprovechar los recursos disponibles, definir los elementos e instrumentos organizacionales como una solución viable que permita mejorar a la empresa desde un enfoque administrativo, al concretar su estructura por medio de un organigrama específico y nominal, determinar los puestos de trabajo, líneas jerárquicas, funciones, procedimientos y facultades, de manera ordenada para la ejecución de las actividades.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS SECCIONES DE ESTACIONAMIENTO, RECURSOS HUMANOS Y ESPECTÁCULOS DE UN COMPLEJO DE CENTRO COMERCIAL UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

A continuación, se presenta el rediseño organizacional que se propone al Complejo de Centro Comercial de manera general y a las unidades de: administración, Recursos Humanos, Comedor de Empleados, Cine y Teatro. Con la finalidad de plantear mejoras en la filosofía organizacional e instrumentos de organización para aumentar la eficiencia de la empresa.

3.1 Justificación de la propuesta

La competitividad de una empresa se basa esencialmente en el diseño de una estructura organizacional que se adapte a los cambios modernos, y debe responder de una forma excepcional a sus clientes y colaboradores. Al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para llevar a cabo sus funciones, delimitar las responsabilidades de cada área o proceso, así como los niveles jerárquicos y con ello lograr que la empresa sea más eficiente y productiva.

Con base a los hallazgos obtenidos en el diagnóstico administrativo se establece que las unidades objeto de análisis carecen de una filosofía organizacional formalmente establecida, así también de una estructura organizacional actualizada.

Por lo tanto, es necesaria la implementación de una estructura adecuada a las necesidades actuales que le permita definir las líneas de autoridad y comunicación y de los instrumentos organizacionales en cada unidad, para que los colaboradores tengan lineamientos concretos y sepan cómo responder de una forma adecuada a las situaciones en el área de trabajo y evitar variedad en criterios de solución. Por ello es importante formularla de manera formal para

contar con una guía que permita cumplir los objetivos propuestos de este rediseño organizacional.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar al 100% el rediseño organizacional con los elementos e instrumentos técnicos para un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes para el año 2023.

3.3 Propuesta de rediseño organizacional

A continuación, se presenta una propuesta viable para solucionar la problemática basada en el diagnóstico administrativo organizacional:

3.3.1 Filosofía y diseño organizacional del Complejo de Centro Comercial

A continuación, se presenta la filosofía y diseño organizacional propuestos para el complejo comercial:

3.3.1.1 Filosofía organizacional

A continuación, se define la misión, visión y valores para el complejo comercial, así también se presentan los formatos propuestos para la elaboración de rótulos en acrílico con vinil de un tamaño de 60 x 40 cms. que se colocarán en lugares visibles para que los colaboradores recuerden la filosofía, y los clientes actuales y potenciales tengan una mejor imagen.

I. Misión

Somos un complejo comercial que integra en un solo lugar el entretenimiento, hospedaje y comercio, logramos junto a nuestros colaboradores las condiciones de un servicio de excelencia.

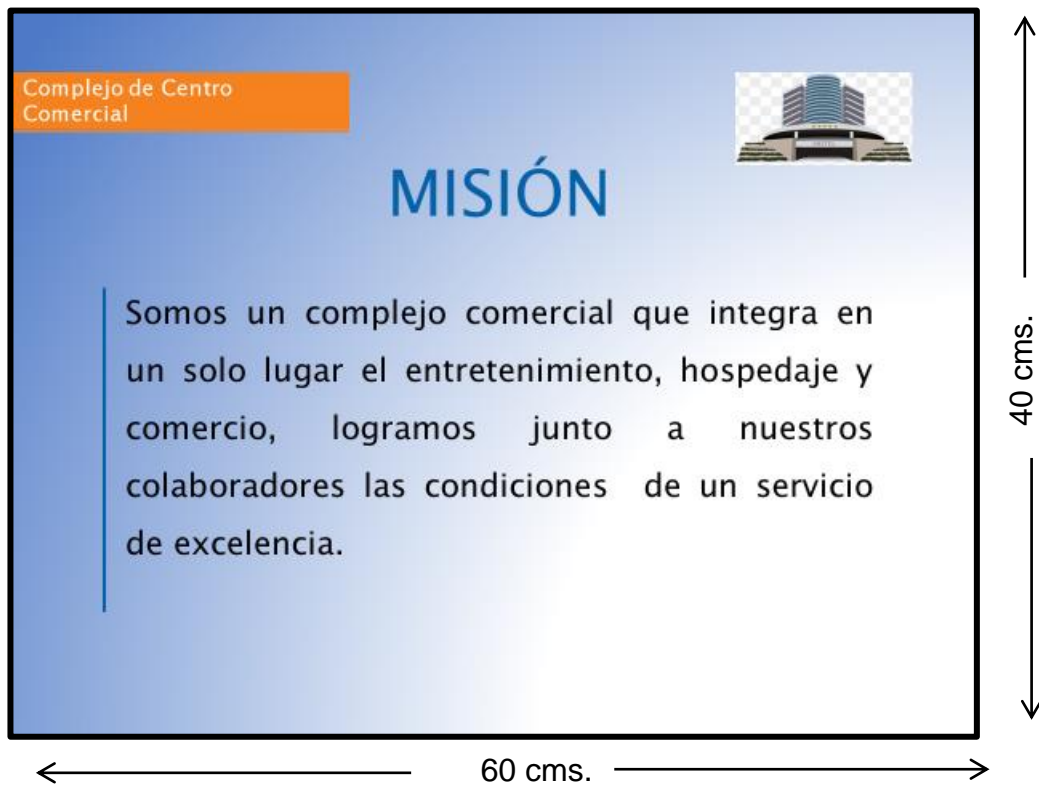
a. Visión

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

b. Valores

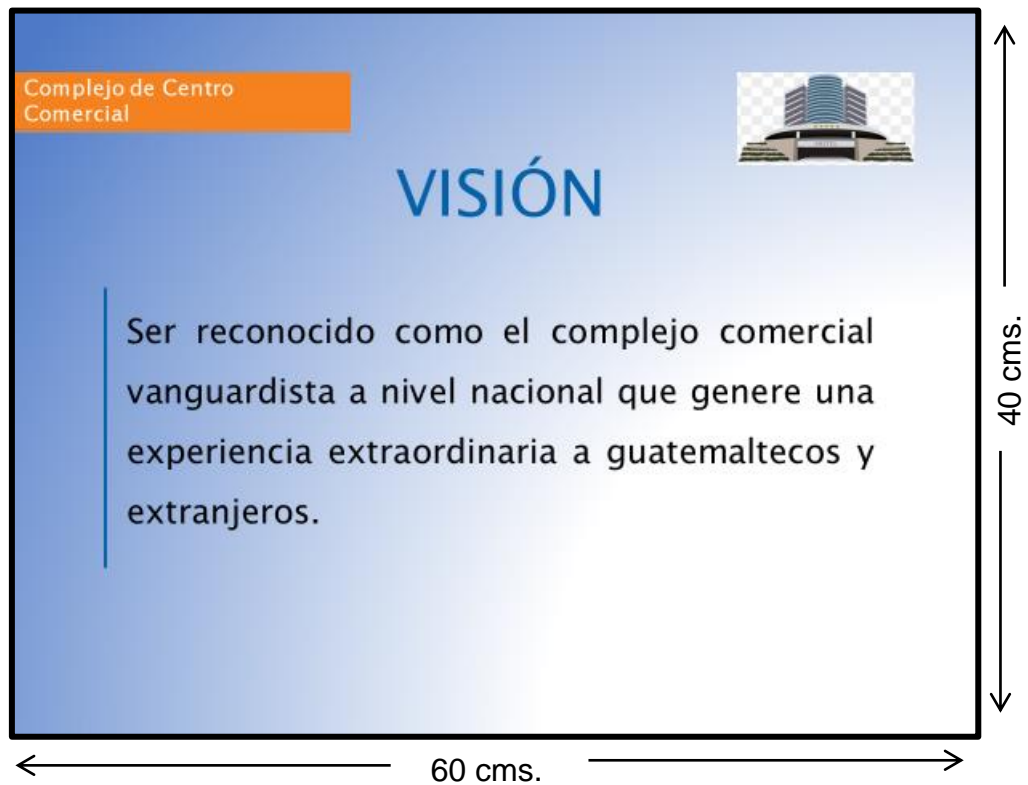
- **Innovación:** constantemente buscamos trascender en equipo, nueva tecnología y formas novedosas de prestar nuestros servicios para estar a la vanguardia.
- **Responsabilidad:** asumimos conscientemente las consecuencias de las decisiones y acciones que hacemos.
- **Espíritu de servicio:** brindamos un servicio orientado a generar valor a nuestros clientes.

Formato 1
Rótulo institucional misión
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



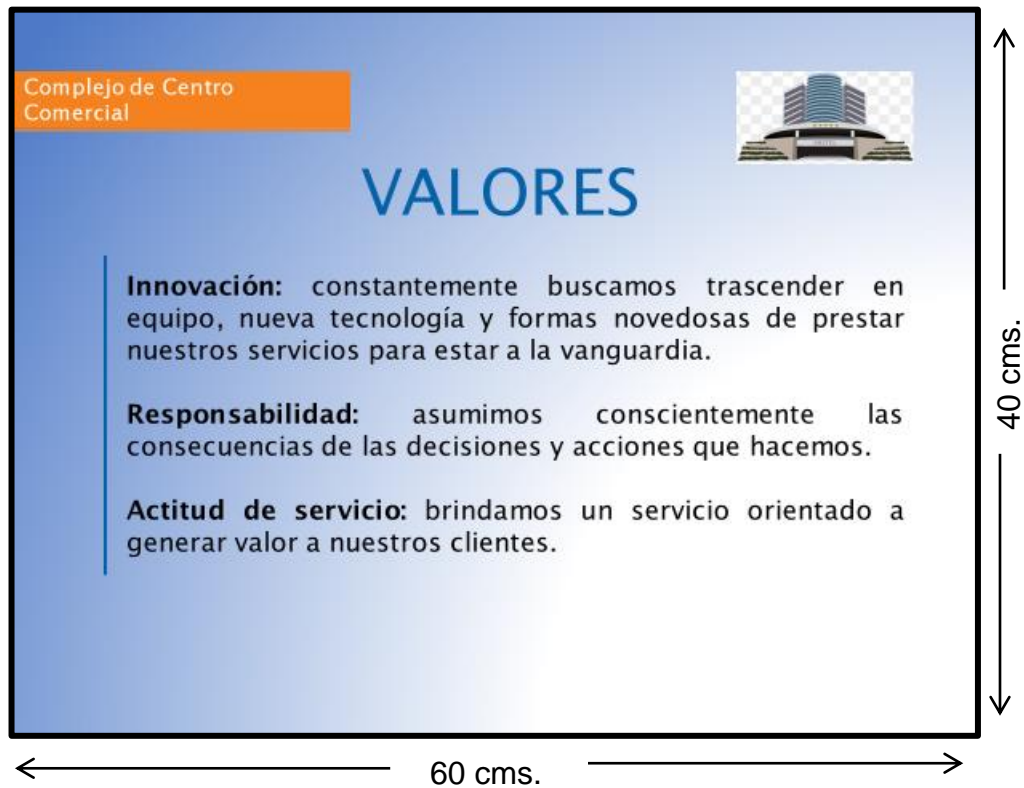
Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

Formato 2
Rótulo institucional visión
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



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
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala

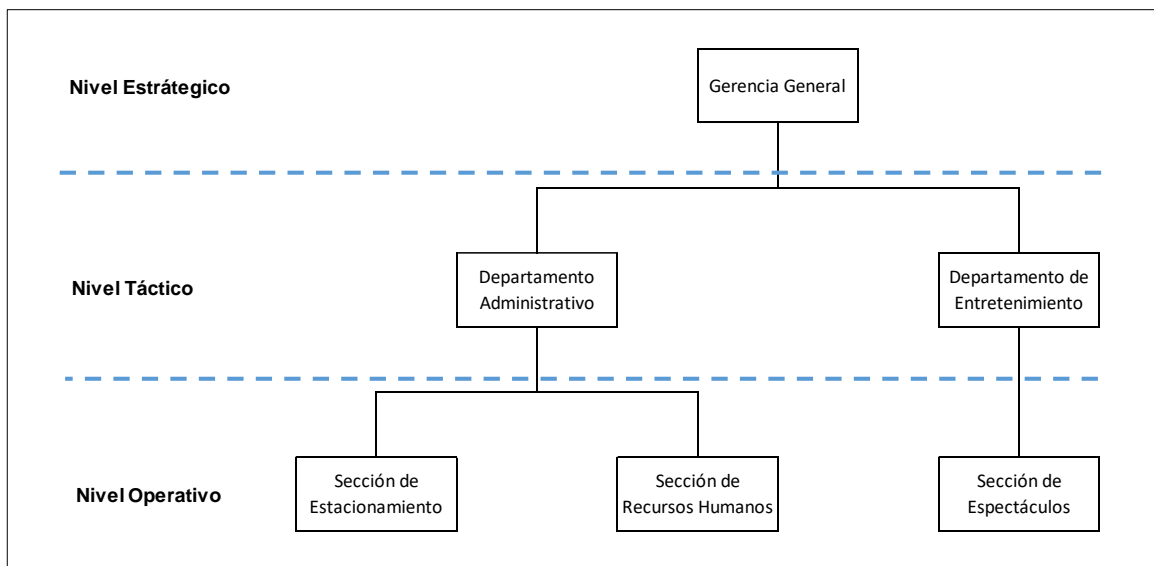


Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

3.3.1.2 Estructura organizacional

Derivado a que no existe una estructura organizacional establecida, se propone la siguiente que tiene como finalidad aprovechar los recursos humanos, materiales y financieros con que se cuenta, al delimitar los niveles estratégico, táctico y operativo. Se observa una manera de agrupar las actividades, establecer los niveles jerárquicos y líneas de comunicación adecuadas para el traslado de información y evitar la centralización de la toma de decisiones.

Gráfica 5
Estructura organizacional propuesta
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

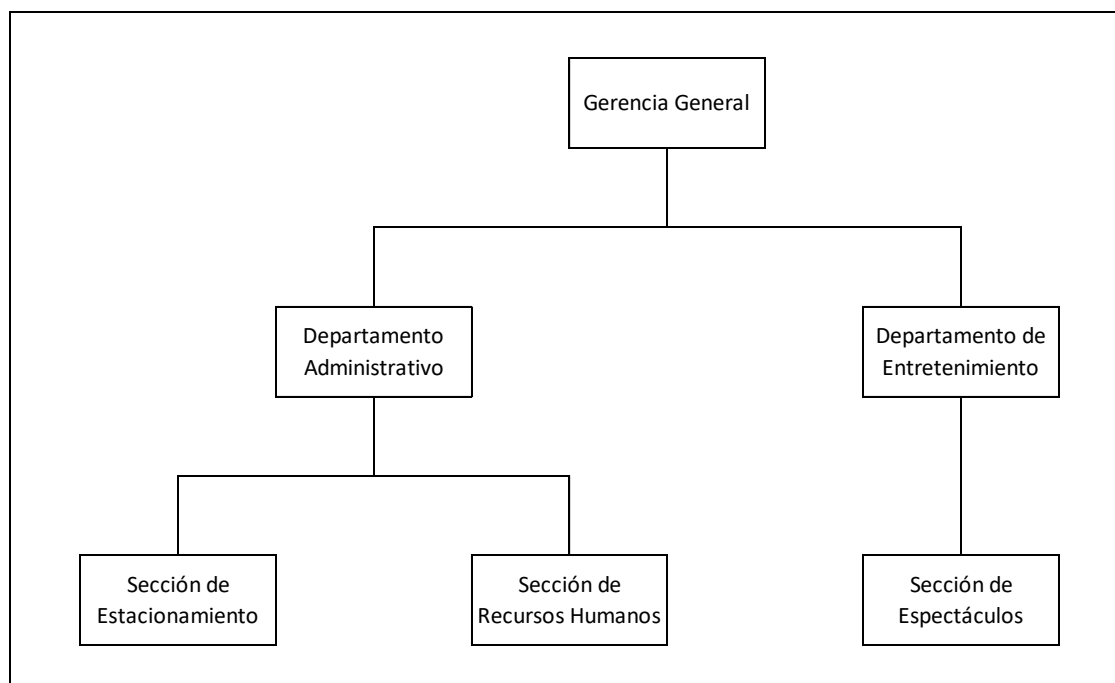
I. Organigrama general propuesto

A continuación, se presenta el organigrama general como apoyo a su funcionamiento y visualización de los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y comunicación. Esta actualización técnica permite la mejora continua del

complejo comercial. Para dar a conocer el organigrama a los colaboradores, se presenta la elaboración de un rótulo en acrílico con vinil de un tamaño de 150 x 100 cms. el cual será colocado en un lugar visible.

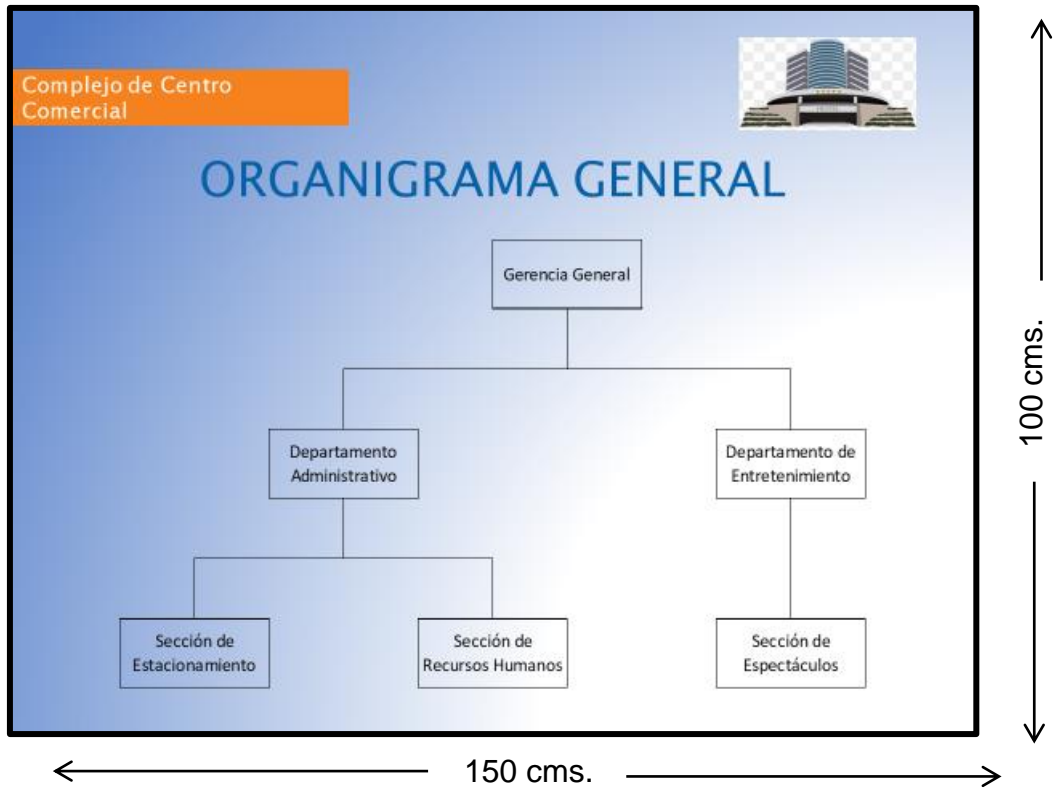
En este organigrama la unidad que anteriormente se llamaba unidad de administración pasará a ser una sección de estacionamiento debido a las funciones que esta realiza, junto con la sección de recursos humanos, tendrán dependencia del departamento administrativo creado. La unidad de cine y teatro pasará a ser una sección de espectáculos con dependencia del departamento de entretenimiento. Como referencia se anexa un organigrama general del hotel categoría cinco estrellas, el cual representa una de las áreas del Complejo de Centro Comercial.

Gráfica 6
Organigrama general propuesto
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

Formato 4
Rótulo institucional organigrama general
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



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.

A continuación, se describen la propuesta de filosofía y diseño organizacional para cada una de las secciones objeto de análisis, con la finalidad de establecer lineamientos, alcanzar un mejor funcionamiento y cumplimiento de los objetivos:

3.3.2 Sección de Estacionamiento

A continuación, se presenta la filosofía y rediseño organizacional propuesto:

3.3.2.1 Filosofía organizacional

Para fomentar una identidad hacia la unidad administrativa, se describe la misión, visión y valores, así como la elaboración de rótulos en acrílico con vinil de un tamaño de 60 x 40 cms. los cuales servirán para colocarlos en lugares visibles de la unidad administrativa.

I. Misión

Somos una sección con personal altamente calificado que administra, gestiona el cobro y mantenimiento de los servicios de estacionamiento, para satisfacer las necesidades de funcionamiento del Complejo de Centro Comercial y de nuestros clientes.

a. Visión

Ser una sección reconocida por el trabajo en equipo que optimiza los recursos y cumple los procedimientos de una forma adecuada, para garantizar la confianza y satisfacción de nuestros clientes.

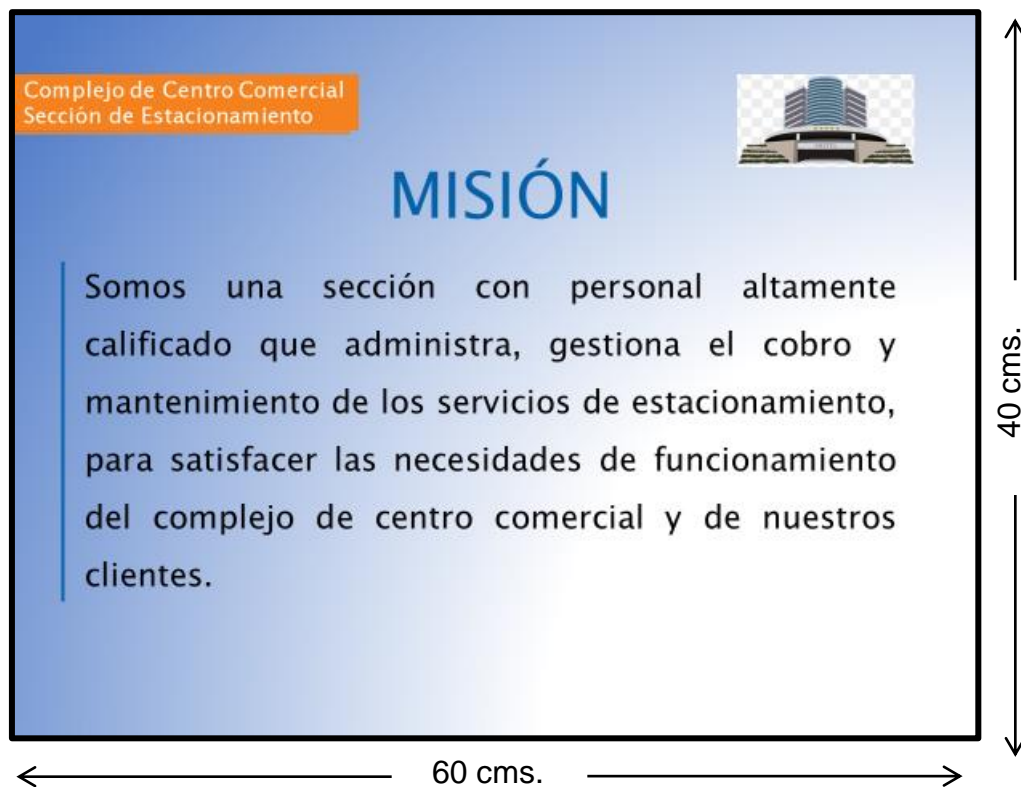
b. Valores

Se incorporan los mismos valores establecidos para el complejo comercial, con el fin de reforzar el desarrollo de los colaboradores:

- **Innovación:** constantemente buscamos trascender en equipo, nueva tecnología y formas novedosas de prestar nuestros servicios para estar a la vanguardia.
- **Responsabilidad:** asumimos conscientemente las consecuencias de las decisiones y acciones que hacemos.

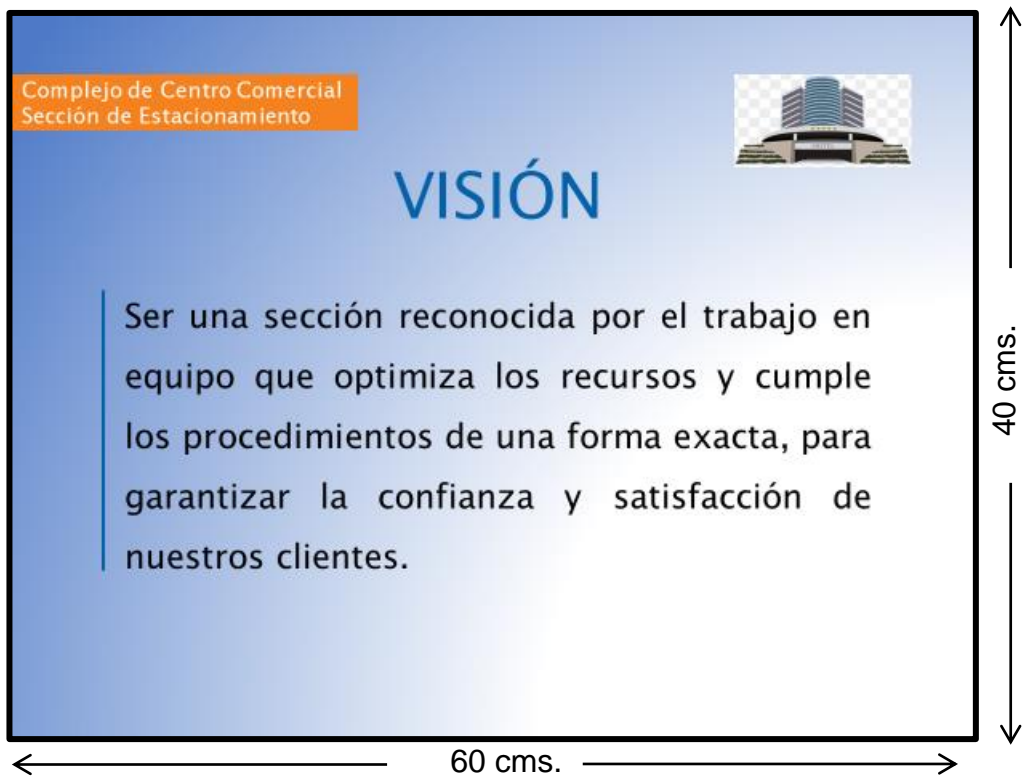
- **Espíritu de servicio:** brindamos un servicio orientado a generar valor a nuestros clientes.

Formato 5
Rótulo institucional misión
Sección de Estacionamiento
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



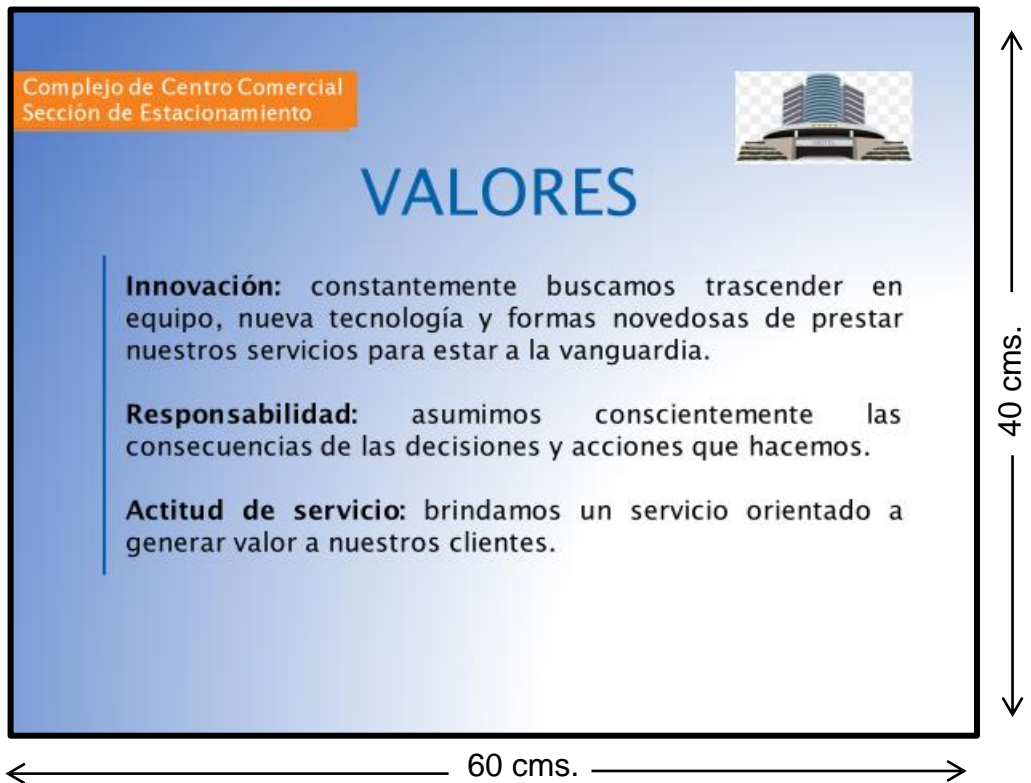
Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

Formato 6
Rótulo institucional visión
Sección de Estacionamiento
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



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 Estacionamiento
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



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.

3.3.2.2 Organización

A continuación, se describen los elementos que conforman el diseño organizacional para la Sección de Estacionamiento:

I. Elementos de organización

Las funciones de la Sección de Estacionamiento son las siguientes:

a. Funciones

Se describen a continuación las funciones principales de la sección:

- Gestionar los cobros de servicio de estacionamiento.
- Recaudar efectivo de máquinas de pago.
- Elaborar los libros contables.
- Realizar conteo y registro de ingresos a máquinas expendedoras de ticket de parqueo.
- Realizar mantenimiento a las máquinas expendedoras de ticket.

II. Estructura organizacional

Se plantean el siguiente organigrama específico y nominal propuesto:

a. Organigrama específico propuesto

Por la cantidad de puestos y actividades operativas que realizan se integrará al complejo comercial como una sección llamada Sección de estacionamiento y estará subordinada al departamento administrativo. Puede observarse en la gráfica 5.

b. Organigrama nominal propuesto

Se muestra a continuación la integración de los puestos de la Sección de Estacionamiento, que incluye el número de plazas que la integran, existe una relación con el encargado inmediato superior y los diferentes puestos de trabajo, se plantea la elaboración de un rótulo institucional en acrílico y vinil de un tamaño de 100 x 75 cms. el cual se colocará en un lugar visible:

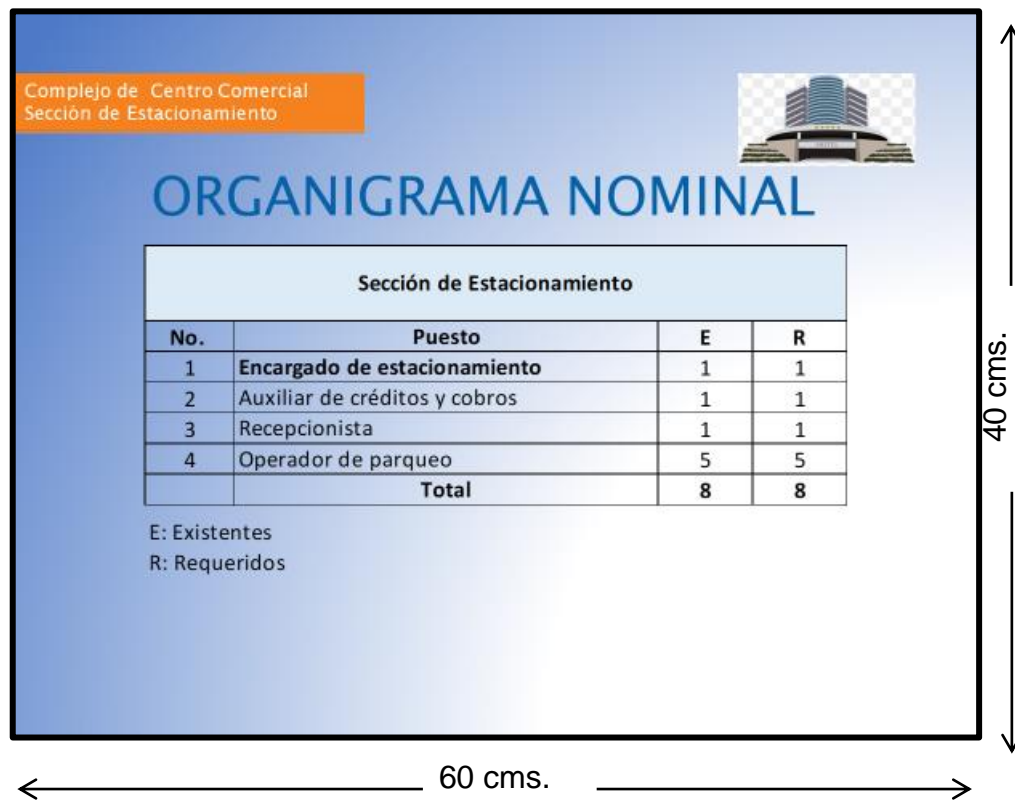
Gráfica 7
Organigrama nominal propuesto
Sección de Estacionamiento
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala

Sección de Estacionamiento			
No.	Puesto	E	R
1	Encargado de estacionamiento	1	1
2	Auxiliar de créditos y cobros	1	1
3	Recepcionista	1	1
4	Operador de parqueo	5	5
	Total	8	8

E: Existente
R: Requeridos

Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

Formato 8
Rótulo institucional organigrama nominal
Sección de Estacionamiento
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



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.

III. Diseño organizacional

Los elementos del diseño organizacional son los siguientes:

a. Tipo de estructura organizacional

Esta sección posee tareas similares por lo que se sugiere un tipo de estructura organizacional funcional, donde las actividades debido a sus características pueden aprovecharse al realizarse secuencialmente lo que permite integrarlas y optimizar los resultados de los colaboradores.

b. Dimensión de la estructura y sus características

En la Sección de Estacionamiento se propone una dimensión de estructura vertical para establecer los diferentes niveles de autoridad en la empresa, la manera en la que se trasladan las instrucciones, la relación y supervisión entre ellos, se define un solo puesto de autoridad integrado por el encargado de sección quien tendrá a su cargo la toma de decisiones, supervisión y coordinación del personal operativo.

c. Modelo del diseño organizacional y sus características

El modelo para aplicar en esta sección es mecanicista, porque se adoptan relaciones jerárquicas rígidas, los colaboradores son supervisados por un solo superior, la toma de decisiones es centraliza en el puesto de autoridad, se delegan las atribuciones de manera formal para cada puesto de trabajo, lo que facilita la especialización de los colaboradores.

d. Tramo de control administrativo

Con la finalidad de mantener una supervisión y comunicación eficiente entre los colaboradores y superiores, se establece el tramo de control estrecho donde, el encargado de sección será la autoridad máxima debido a la cantidad reducida de colaboradores que la conforman siendo la adecuada para una mejor supervisión de las actividades que efectúan.

e. Tipo de departamentalización

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

f. Sistema de organización

El sistema planteado 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 en base a sus asignaciones para generar en los colaboradores experiencia en sus atribuciones y facilitar la supervisión en la Sección de Estacionamiento.

IV. Instrumentos de organización

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

a. Descripción técnica de puestos

Se presenta un ejemplo del descriptor de puestos:

Formato 9
Descriptor de puestos
Sección de Estacionamiento
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala






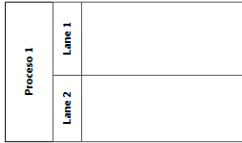
1. Identificación:	
Nombre del puesto:	Auxiliar de créditos y cobros
Código del puesto:	SE-001
Unidad administrativa:	Sección de Estacionamiento
Le reporta a:	Encargado de Estacionamiento
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Octubre 2021
2. Objetivo:	
Registrar, reportar y proporcionar la adecuada conducción de los asuntos contables, así como el correcto cuidado de valores de los ingresos generados por las máquinas de parqueo.	
3. Atribuciones:	
<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolectar el dinero en efectivo de las máquinas de pago, con el personal requerido. • Realizar el reporte de ingresos diarios de las máquinas de pago. • Realizar y mantener al día los libros contables. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar reportes de venta por máquinas de parqueo. • Depurar tarjetas de parqueo no pagadas o canceladas. • Verificar funcionamiento de sistema electrónico de parqueo. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender consultas de clientes. 	
4. Especificación:	
Requisitos de educación	
<ul style="list-style-type: none"> • Perito contador • Manejo del idioma inglés (25%) 	
Requisitos de experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia como auxiliar de contabilidad 	

Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de razonamiento analítico. • Habilidad numérica matemática. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Capacidad de trabajo en equipo. • Contar con un nivel alto de confidencialidad. 	
Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Conteo de dinero. 	
5. Responsabilidades:	
Errores	
<ul style="list-style-type: none"> • En la entrega de reportes con fechas asignadas. 	
Equipo	
<ul style="list-style-type: none"> • Computadoras y útiles de oficina asignados al puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores. 	
Relaciones con otros	
<ul style="list-style-type: none"> • Interna: con el personal del departamento administrativo en todos los niveles. 	
Información confidencial	
<ul style="list-style-type: none"> • Discreción sobre el manejo de valores monetarios físicos y de información. 	
Dinero / valores	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene a su cargo recolectar el dinero de las máquinas de pago. 	
Supervisión	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibida del encargado de estacionamiento. • No tiene personal a su cargo. 	
6. Nivel de esfuerzo:	
Mental	Físico
Requiere el 90% de esfuerzo mental en el manejo de información y dominio de conceptos teóricos.	Requiere el 10% de esfuerzo físico para trasladarse de forma interna entre las unidades administrativas, para recolección y organización de documentos.
7. Condiciones ambientales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente con excelente iluminación y ventilación, equipo de oficina en buen estado. 	
8. Riesgos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Sujeto a padecer de estrés. 	

Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

b. Descripción de procedimientos


Para la descripción del procedimiento, el diagrama de flujo se basa en la simbología del modelado de procesos de negocio y notación, conocido por sus siglas en inglés –BPMN– (Business Process Model and Notation). Es una notación gráfica estandarizada que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio en un formato de flujo de trabajo, diseñada especialmente para coordinar la secuencia de los procesos, entre los participantes de las diferentes actividades, brinda un lenguaje común para comunicar a todas las partes involucradas los procesos de una forma clara, a continuación, se presenta su simbología:

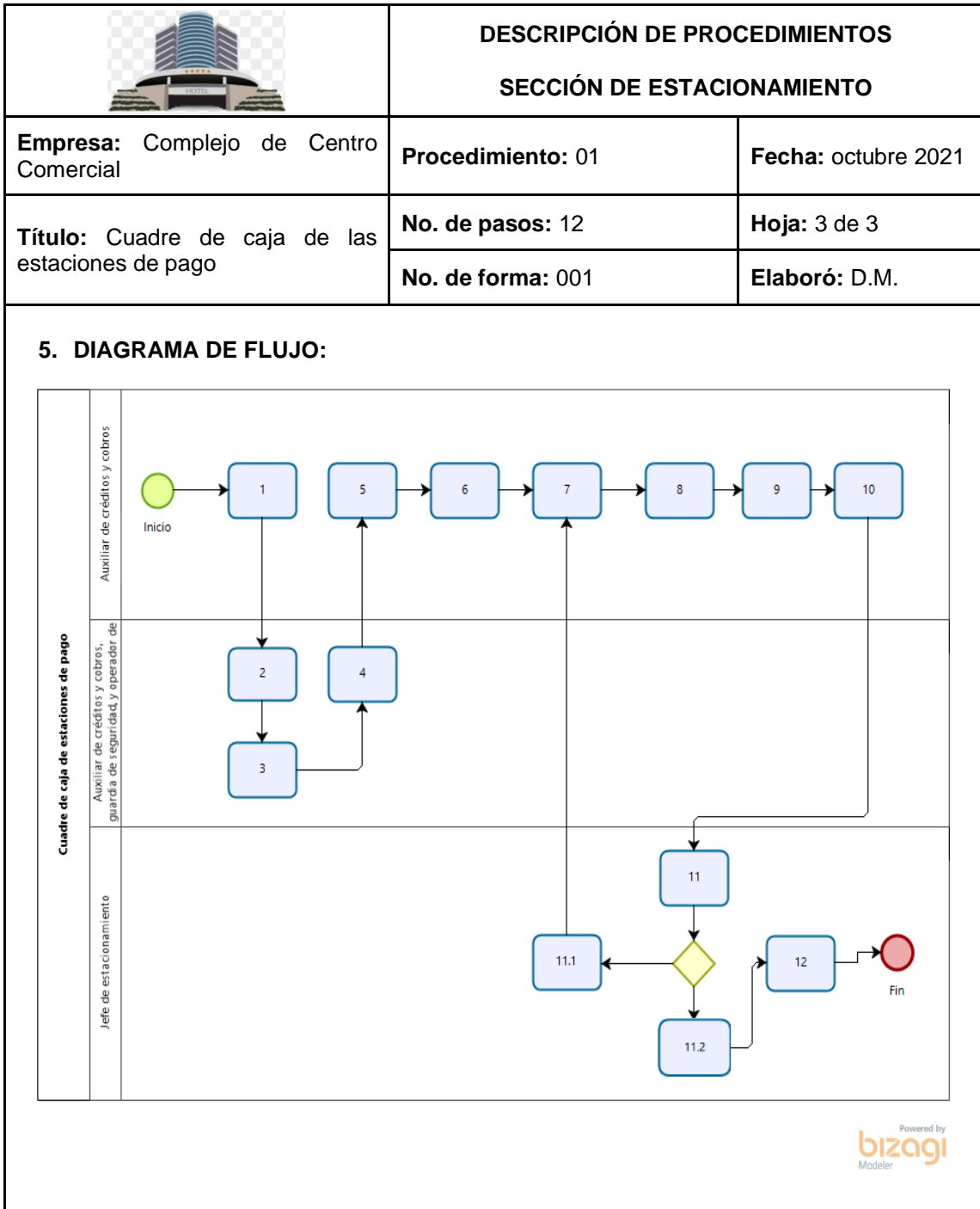
Símbolo	Descripción
	Inicio y final de un procedimiento.
	Actividad específica en un procedimiento.
	Toma de decisión en alguna de las etapas del procedimiento.
	Indica la dirección que lleva el flujo del procedimiento.
	Piscina (pool), actúa como contenedor de un procedimiento. El nombre del pool debe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

A continuación, se presenta un ejemplo de la descripción del procedimiento “cuadre de caja de las estaciones de pago”, el cual servirá de guía para ejecutar las actividades de los colaboradores:

Formato 10
Descripción de procedimiento
Sección de Estacionamiento
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala

	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE ESTACIONAMIENTO	
Empresa: Complejo de Centro Comercial	Procedimiento: 01	Fecha: octubre 2021
Título: Cuadre de caja de las estaciones de pago	No. de pasos: 12	Hoja: 1 de 3
	No. de forma: 001	Elaboró: D.M.
<p>1. DEFINICIÓN</p> <p>El procedimiento de cuadro de caja de las estaciones de pago, describe la atribución del puesto de auxiliar de créditos y cobros, se define la manera en la que se realiza el cuadro de forma diaria.</p> <p>2. OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <p>Definir el procedimiento adecuado para realizar el cuadro de caja, con el propósito de establecer una secuencia ordenada que sea del conocimiento del personal y guie sus labores diarias.</p> <p>3. ALCANCE</p> <p>Lo definido en este procedimiento aplica para todo el Complejo de Centro Comercial.</p> <p>Los puestos con participación y responsabilidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado y personal de la sección. • Personal de seguridad. <p>Se establece que el procedimiento de cuadro de caja deberá realizarse diariamente, y aplicarse según el número de estaciones de pago.</p>		

		DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE ESTACIONAMIENTO	
Empresa: Complejo de Centro Comercial		Procedimiento: 01	Fecha: octubre 2021
Título: Cuadre de caja de las estaciones de pago		No. de pasos: 12	Hoja: 2 de 3
		No. de forma: 001	Elaboró: D.M.
4. DESCRIPCIÓN			
Puesto	Paso	Actividad	
		Inicio	
Auxiliar de créditos y cobros	1	Coordina comisión de seguridad, integrada por auxiliar de créditos y cobros, guardia de seguridad, y operador de parqueo.	
Auxiliar de créditos y cobros, guardia de seguridad, y operador de parqueo	2	Imprime reporte automático de venta de cada estación de pago.	
	3	Retira dinero en bolsas de seguridad.	
	4	Traslada las bolsas de seguridad a la bóveda.	
Auxiliar de créditos y cobros	5	Organiza bolsas de seguridad dentro de la bóveda.	
	6	Retira el efectivo de las bolsas de seguridad en orden.	
	7	Cuenta el efectivo de cada bolsa de seguridad.	
	8	Cuadra el efectivo con el reporte impreso de cada estación de pago.	
	9	Crea reporte en Excel del cuadre de caja de las estaciones de pago.	
	10	Envía reporte del cuadre al encargado de estacionamiento.	
Encargado de estacionamiento	11	Revisa a detalle el reporte de cuadre.	
	11.1	Sino válida. Reinicia en el paso 7 y justifica descuadre.	
	11.2	Si válida reporte. Continúa en el paso 12.	
	12	Archiva para control interno.	
		Fin	



Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

3.3.3 Sección de Recursos Humanos

Basado en el diagnóstico administrativo se establece que las Unidades de Recursos Humanos y Comedor de Empleados estaban consideradas como unidades administrativas independientes, pero los colaboradores del Comedor de Empleados no pueden tomar decisiones en su área y están sujetos a las instrucciones del gerente de recursos humanos para operar correctamente. Debido a esas circunstancias, se realiza una integración de ambas unidades para formar la Sección de Recursos Humanos.

A continuación, se presenta la filosofía y el rediseño organizacional para la Sección de Recursos Humanos:

3.3.3.1 Filosofía organizacional

Con el fin de que los colaboradores desarrollen una identidad hacia la sección, se describe la misión, visión y valores, así como la elaboración de rótulos en acrílico con vinil de un tamaño de 60 x 40 cms. los cuales servirán para colocarlos en lugares visibles de la unidad administrativa.

I. Misión

Somos una sección con personal altamente calificado que atrae, retiene y motiva a los colaboradores idóneos a través de beneficios que contribuyan a su desarrollo y les permita cumplir a cabalidad las metas y objetivos del Complejo de Centro Comercial para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

a. Visión

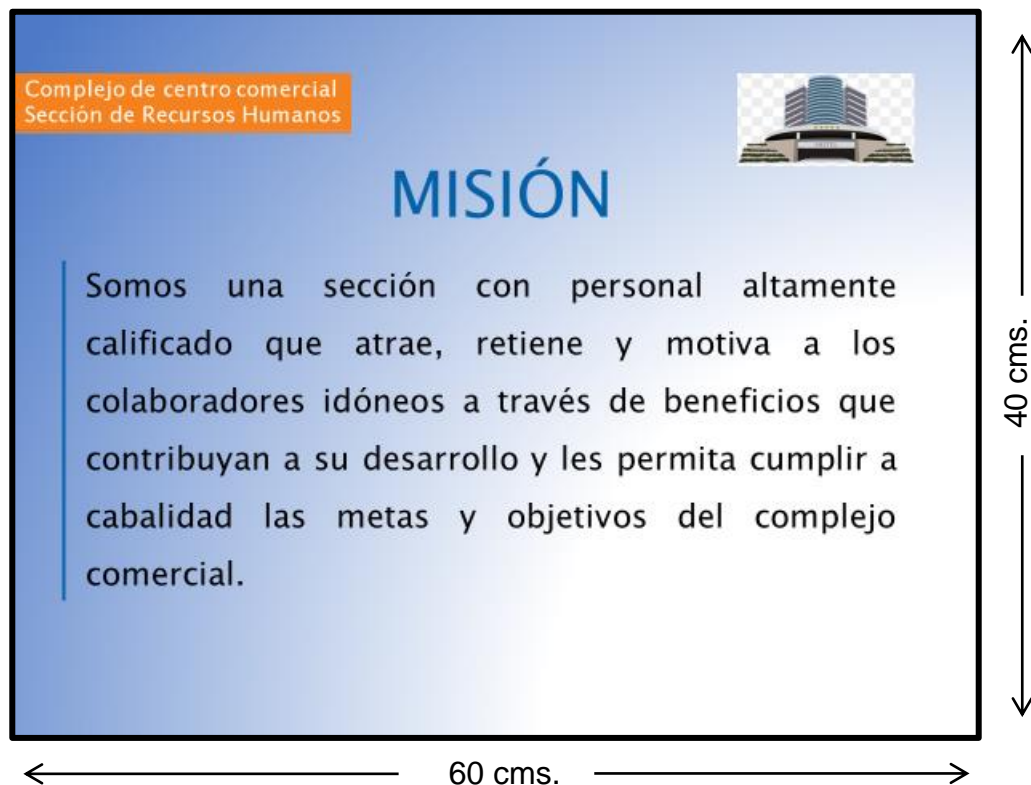
Ser una sección que promueva el desarrollo integral de los colaboradores, por medio de su realización personal y profesional, para brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes.

b. Valores

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

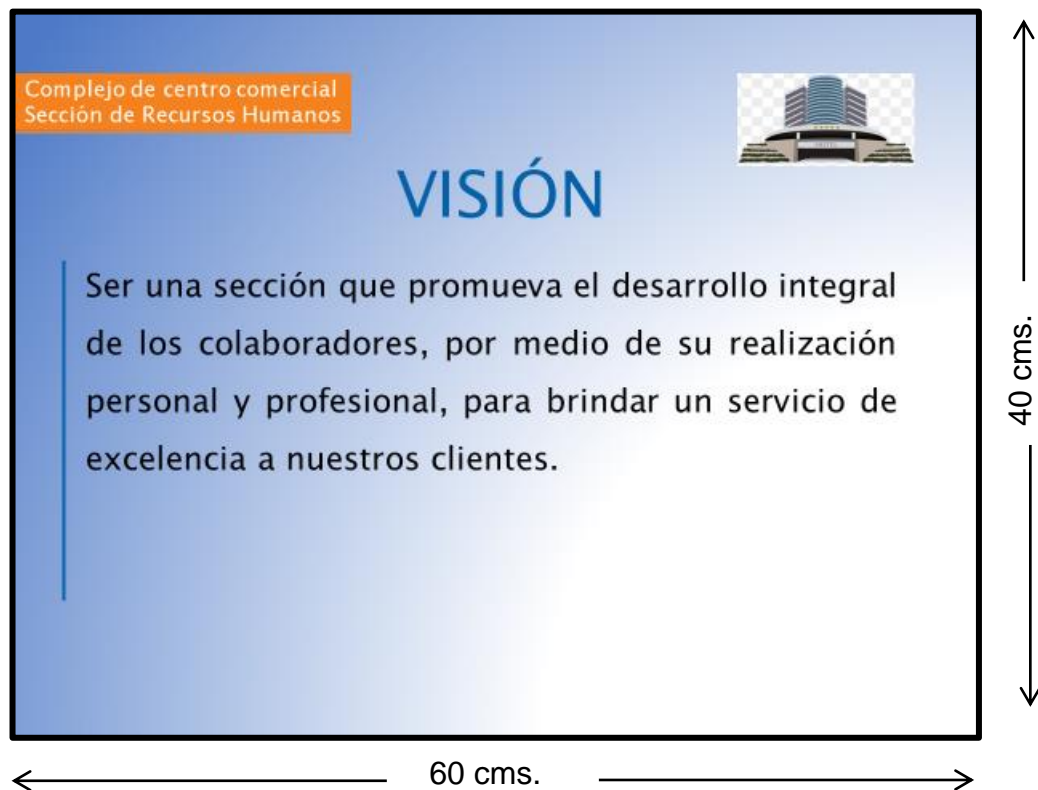
- **Innovación:** constantemente buscamos trascender en equipo, nueva tecnología y formas novedosas de prestar nuestros servicios para estar a la vanguardia.
- **Responsabilidad:** asumimos conscientemente las consecuencias de las decisiones y acciones que hacemos.
- **Espíritu de servicio:** brindamos un servicio orientado a generar valor a nuestros clientes.

Formato 11
Rótulo institucional misión
Sección de Recursos Humanos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



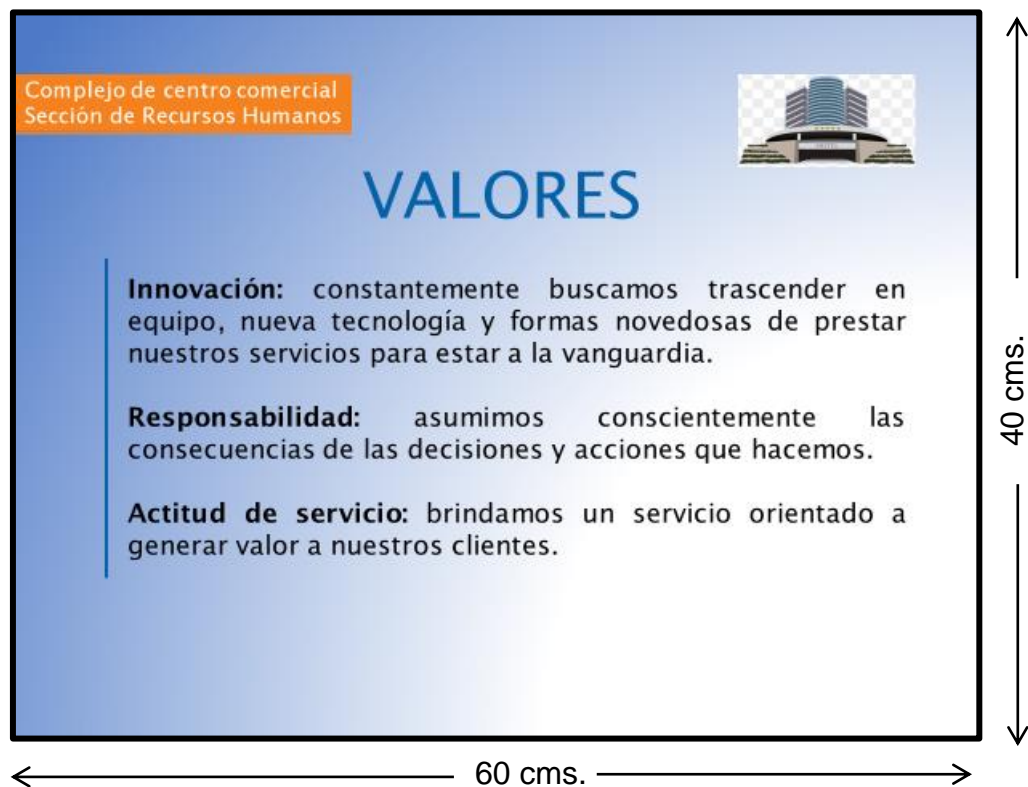
Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

Formato 12
Rótulo institucional visión
Sección de Recursos Humanos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



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 Recursos Humanos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



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.

3.3.3.2 Organización

A continuación, se describen los elementos que conforman el diseño organizacional para la Sección de Recursos Humanos:

I. Elementos de organización

Se detallan las funciones de la Sección de Recursos Humanos:

a. Funciones

Se describen a continuación las funciones principales de la sección:

- Gestionar el reclutamiento y selección del talento humano competente del personal fijo y temporal.
- Administrar los registros, documentos, reporte y trámites inherentes al ingreso de personal.
- Administrar los procesos de incorporaciones, compensación, beneficios, desarrollo, comunicación y relaciones labores.
- Aplicar la administración de la compensación con base a la estructura establecida.

II. Estructura organizacional

A continuación, se presentan los organigramas específico y nominal propuestos:

a. Organigrama específico propuesto

Con base al análisis de las Unidades de Recursos Humanos y Comedor de Empleados, están vinculadas por la línea de autoridad máxima de la primera unidad. Por lo que se propone la integración de ambas para la creación de la Sección de Recursos Humanos. Ambas tendrán dependencia del departamento administrativo para mantener un control idóneo, como se observa en la gráfica 5.

b. Organigrama nominal propuesto

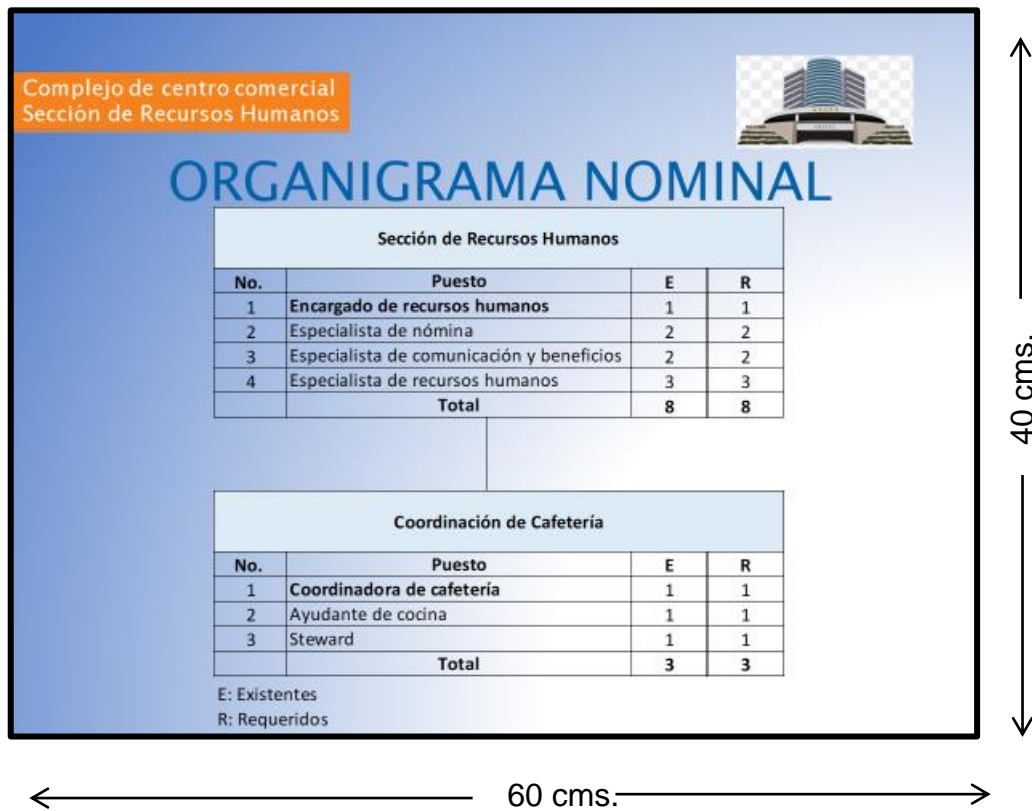
A continuación, se presenta el organigrama nominal planteado para la Sección de Recursos Humanos, que incluye el número de plazas existentes, integrada también por una Coordinación de cafetería necesaria para delegar las funciones de beneficios de alimentación a los colaboradores, se identifica a la máxima autoridad en esta sección que es el encargado de recursos humanos. Se plantea la elaboración de un rótulo institucional en acrílico y vinil de un tamaño de 100 x 75 cms. el cual se colocará en un lugar visible:

Gráfica 8
Organigrama nominal propuesto
Sección de Recursos Humanos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

Formato 14
Rótulo institucional organigrama nominal
Sección de Recursos Humanos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



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.

III. Diseño organizacional

A continuación, se describen los elementos que conforman el diseño organizacional para la Sección de Recursos Humanos:

a. Tipo de estructura organizacional

Debido a la cantidad de actividades con características comunes y orientadas hacia un mismo fin que esta sección posee, se propone un tipo de estructura funcional, el cual agrupará dichas actividades por sus similitudes para alcanzar mejores resultados, optimizar el tiempo y mejorar la especialización de cada colaborador.

b. Dimensión de la estructura y sus características

Para la Sección de Recursos Humanos se propone una dimensión de estructura vertical, se define un solo puesto de autoridad integrado por el encargado de sección quien tendrá a su cargo la toma de decisiones, supervisión y coordinación del personal operativo, esto permitirá a los colaboradores tener claro que le reportan a un solo superior inmediato.

c. Modelo del diseño organizacional y sus características

Por el tamaño de la sección se propone un diseño mecánico, que permite establecer reglas y altos controles en las actividades, así mismo define atribuciones para cada puesto, que dan pautas a una eficiente división y especialización del trabajo, con una rígida jerarquía de autoridad.

d. Tramo de control administrativo

Con el objetivo de establecer la supervisión de manera continua y precisa, se plantea el tramo de control estrecho, que permite una comunicación inmediata entre el encargado y el personal operativo, lo que agiliza la toma de decisiones,

su constante control reduce el riesgo de errores y se aprovecha el factor tiempo de forma óptima.

e. Tipo de departamentalización

Se propone que continúen con una departamentalización funcional, dado que se tienen agrupadas las actividades similares en los diferentes puestos de trabajo, y con ello se logra evitar la duplicidad y enfocar los esfuerzos para cumplir sus objetivos.

f. Sistema de organización

Se propone un sistema de organización funcional, debido a que permite separar las actividades de la sección en diferentes puestos especializados, que tienen a su cargo atribuciones específicas que cumplen un mismo objetivo, la responsabilidad se establece en base a sus asignaciones y facilita la supervisión en la sección.

IV. Instrumentos de organización

Es importante la implementación de los instrumentos de organización para definir las atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, se propone la implementación de los instrumentos de organización descritos a continuación:

a. Descripción técnica de puestos

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

Formato 15
Descriptor de puestos
Sección de Recursos Humanos
Complejo de centro comercial
Ciudad de Guatemala,

1. Identificación:	
Nombre del puesto:	Especialista de Recursos Humanos
Código del puesto:	SRH-001
Unidad administrativa:	Sección de Recursos Humanos
Le reporta a:	Encargado de Recursos Humanos
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Octubre 2021
2. Objetivo:	
Gestionar el talento humano en los diferentes procesos de selección, desarrollo de talento y compensación con la mejor innovación, alcance de acuerdo a políticas, procedimientos y estándares establecidos.	
3. Atribuciones:	
<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el proceso de selección de acuerdo con requisición de cada departamento. • Ejecutar planes de compensación conforme a criterios definidos en la valuación de puestos. • Administrar el presupuesto definido en la gestión del puesto de acuerdo con el plan anual de negocios. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a la actualización de perfiles y descriptores de puestos. • Implementar programa de inducción general y monitoreo de inducción especificar. • Desarrollar programa de capacitación, planes de carrera y sucesión de acuerdo con el diagnóstico del departamento, alineado al presupuesto establecido. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar otras actividades relacionadas con la gestión del talento humano asignada por el encargado inmediato. 	

4. Especificación:
Requisitos de educación
<ul style="list-style-type: none"> • Pensum cerrado en Administración, Recursos Humanos o Carrera afín. • Manejo del idioma inglés (80%)
Requisitos de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • 1 año de experiencia en Recursos Humanos
Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de razonamiento analítico. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Capacidad de trabajo en equipo. • Contar con un nivel alto de confidencialidad. • Alto nivel de orientación hacia el servicio. • Manejo del sistema operativo Microsoft Windows • Dominio de paquetes de ofimática Microsoft Office • Conocimiento de sistema Micros.
Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • En el uso de computadora.
5. Responsabilidad:
Errores
<ul style="list-style-type: none"> • Datos mal indexados en la presentación de reportes.
Equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar correctamente los equipos de cómputo y útiles de oficina asignados al puesto de trabajo para el desarrollo de sus labores.
Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none"> • Interno: con el personal de todos los departamentos y secciones. • Externo: fuentes de reclutamiento externo, INTECAP, proveedores, establecimientos educativos.
Información confidencial
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información personal de los colaboradores.
Dinero / valores
<ul style="list-style-type: none"> • Administra el presupuesto anual para la sección.
Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • Recibida del Encargado de Recursos Humanos. • No tiene personal a su cargo.


6. Nivel de esfuerzo:	
Mental	Físico
Requiere un esfuerzo mental del 90%, utilizando los conocimientos teóricos y aplicación de estrategias para el manejo de datos	Requiere un esfuerzo físico del 10%, principalmente en el traslado interno hacia las unidades administrativas y uso de tecnología.
7. Condiciones ambientales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente agradable, con excelente iluminación y ventilación, equipo de oficina en buen estado. 	
8. Riesgos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Sujeto a padecer de estrés. 	


Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

b. Descripción de procedimientos

A continuación, se describe un ejemplo de procedimiento “reclutamiento y selección de personal”, para la presentación de los diagramas de flujo se utilizará la simbología del modelado de procesos de negocio y notación, conocido por sus siglas en inglés –BPMN– (Business Process Model and Notation), descrito anteriormente:

Formato 16
Descripción de procedimiento
Sección de Recursos Humanos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala

	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
Empresa: Complejo de Centro Comercial	Procedimiento: 01	Fecha: octubre 2021
Título: Reclutamiento y selección de personal	No. de pasos: 13	Hoja: 1 de 3
	No. de forma: 001	Elaboró: D.M.
<p>1. DEFINICIÓN</p> <p>El procedimiento de reclutamiento y selección de personal contiene una parte esencial de lo que se lleva a cabo frecuentemente en la Sección de Recursos Humanos, se realiza una selección minuciosa de los candidatos, se evalúa con pruebas psicométricas para que cumpla con los estándares y valores del complejo comercial.</p> <p>2. OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los pasos de reclutamiento y selección para alcanzar al máximo número de candidatos que opten a las plazas vacantes. • Establecer una secuencia ordenada que permita realizar eficientemente la selección de personal con las características idóneas requeridas por el puesto de trabajo. <p>3. ALCANCE</p> <p>Lo definido en este procedimiento aplica para todo el Complejo de Centro Comercial.</p> <p>Los puestos con participación y responsabilidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la Sección de Recursos Humanos • Especialista de Recursos Humanos. <p>Se establece que el procedimiento de reclutamiento y selección deberá realizarse eventualmente según requerimientos de otros departamentos.</p>		

		DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE AMA DE RECURSO HUMANOS	
Empresa: Complejo de Centro Comercial		Procedimiento: 01	Fecha: octubre 2021
Título: Reclutamiento y selección de personal		No. de pasos: 13	Hoja: 2 de 3
		No. de forma: 001	Elaboró: D.M.
Inicia: Especialista de Recursos Humanos		Termina: Especialista de Recursos Humanos	
1. DESCRIPCIÓN			
Puesto	Paso	Actividad	
		Inicio	
Especialista de recurso humanos	1	Recibe requisición de vacante de los diferentes departamentos.	
	2	Revisa base de datos interna y externa	
	3	Convoca y organiza entrevistas.	
	4	Realiza entrevista de calificación de perfil. (primera entrevista)	
	4.1	Si califica. Continúa el proceso en el paso No. 5	
	4.2	No califica. Reinicia el proceso en el paso No. 1	
Encargado de Recursos Humanos	5	Realiza entrevista de validación de perfil. (segunda entrevista)	
	5.1	Si califica. Continúa el proceso en el paso No. 6	
	5.2	No califica. Reinicia el proceso en el paso No. 1	
Especialista de recurso humanos	6	Comprueba veracidad de la documentación del candidato	
	7	Confirma el perfil de puesto	
	7.1	Si cumple el perfil. Continúa el proceso en el paso 9	
	7.2	No cumple el perfil. Reinicia proceso en el paso 1	
Encargado de Recursos	8	Confirma ingreso del colaborador.	

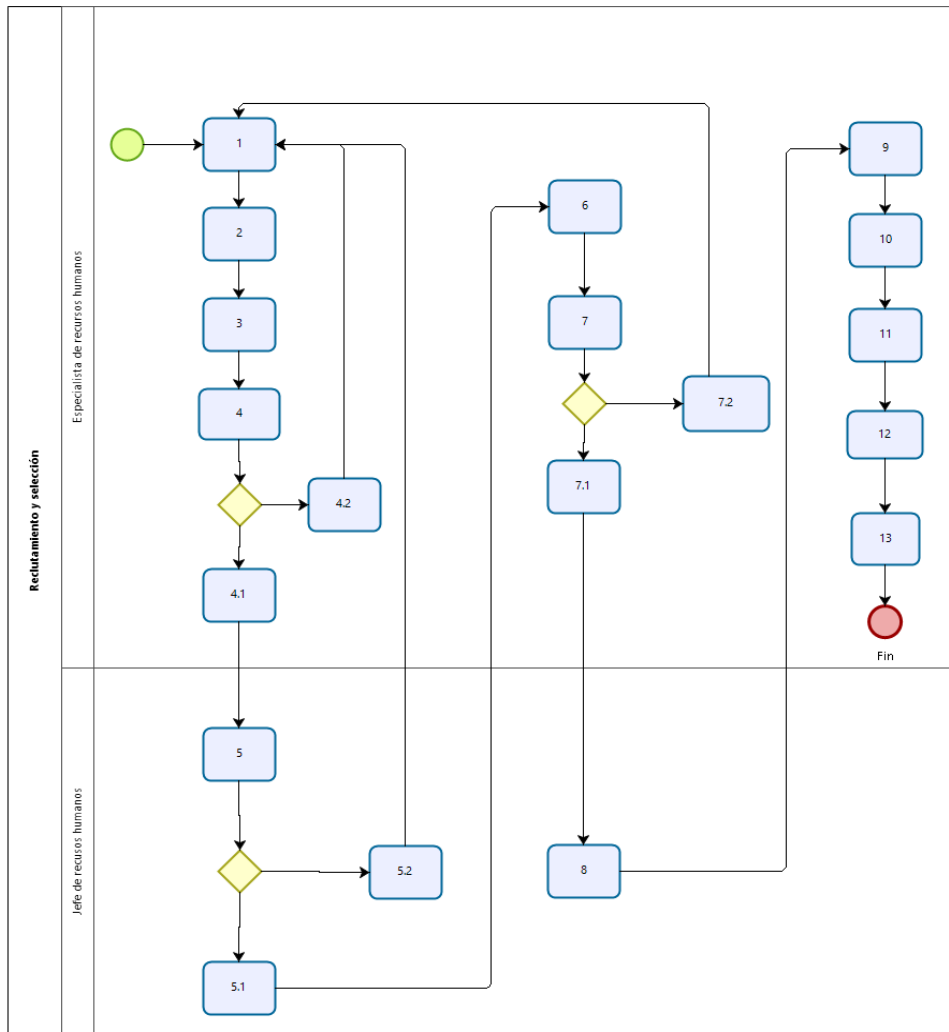
Humanos		
Especialista de recurso humanos	9	Genera código de empleado al nuevo colaborador.
	10	Imprime gafete de empleado.
	11	Registra código de asistencia en dispositivo biométrico y sistema MICROS.
	12	Elabora contrato
	13	Archiva contrato al expediente del colaborador
		Fin



**DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS
SECCIÓN RECURSOS HUMANOS**

Empresa: Complejo de Centro Comercial	Procedimiento: 01	Fecha: octubre 2021
Título: Reclutamiento y selección	No. de pasos: 13	Hoja: 3 de 3
	No. de forma: 001	Elaboró: D.M.

5. DIAGRAMA DE FLUJO:



Fuente: elaboración propia octubre 2021.

3.3.4 Sección de Espectáculos

Se desarrollan seguidamente los elementos propuestos para la Sección de Espectáculos:

3.3.4.1 Filosofía organizacional

A continuación, se describe la misión, visión y valores propuestos, así como la elaboración de rótulos en acrílico con vinil de un tamaño de 60 x 40 cms. los cuales servirán para colocarlos en lugares visibles de la unidad administrativa:

I. Misión

Somos una sección con personal altamente calificado que brinda momentos de entretenimiento a los clientes a través de los servicios de Cinematografía con tecnología de vanguardia.

a. Visión

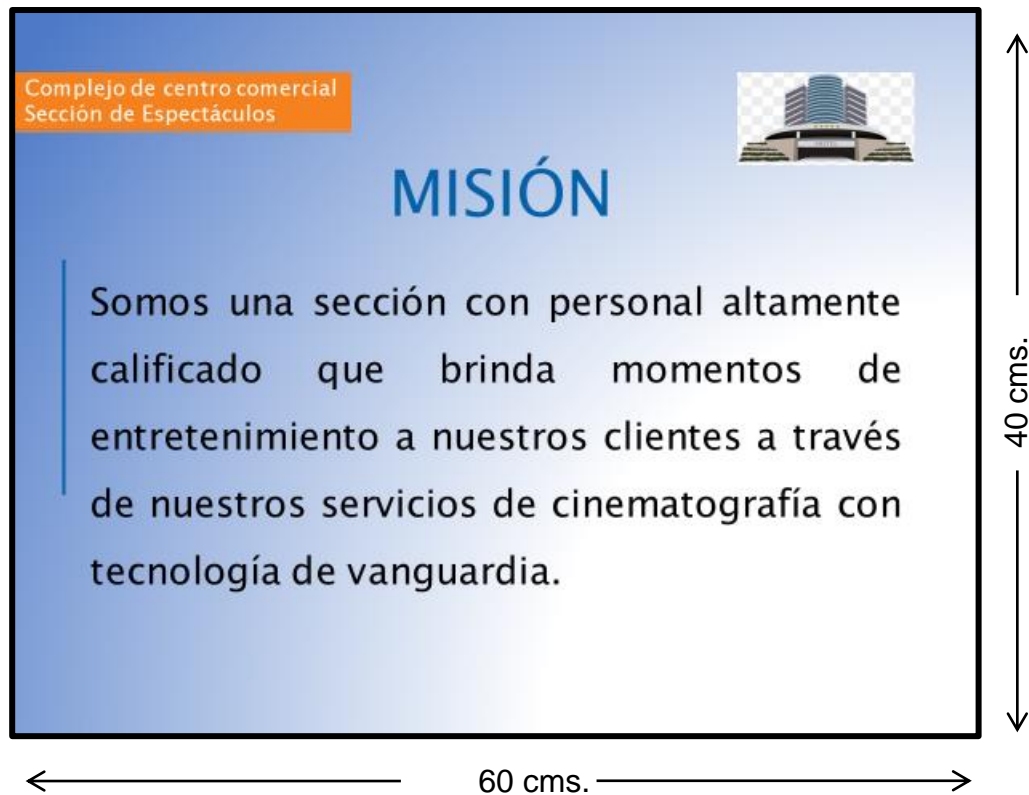
Ser la sección que contribuya y garantice el entretenimiento a los clientes con proyecciones de alta calidad, servicios incomparables e instalaciones impecables.

b. Valores

Se integran los mismos valores establecidos para el complejo comercial, con el fin de reforzar el desarrollo de los colaboradores:

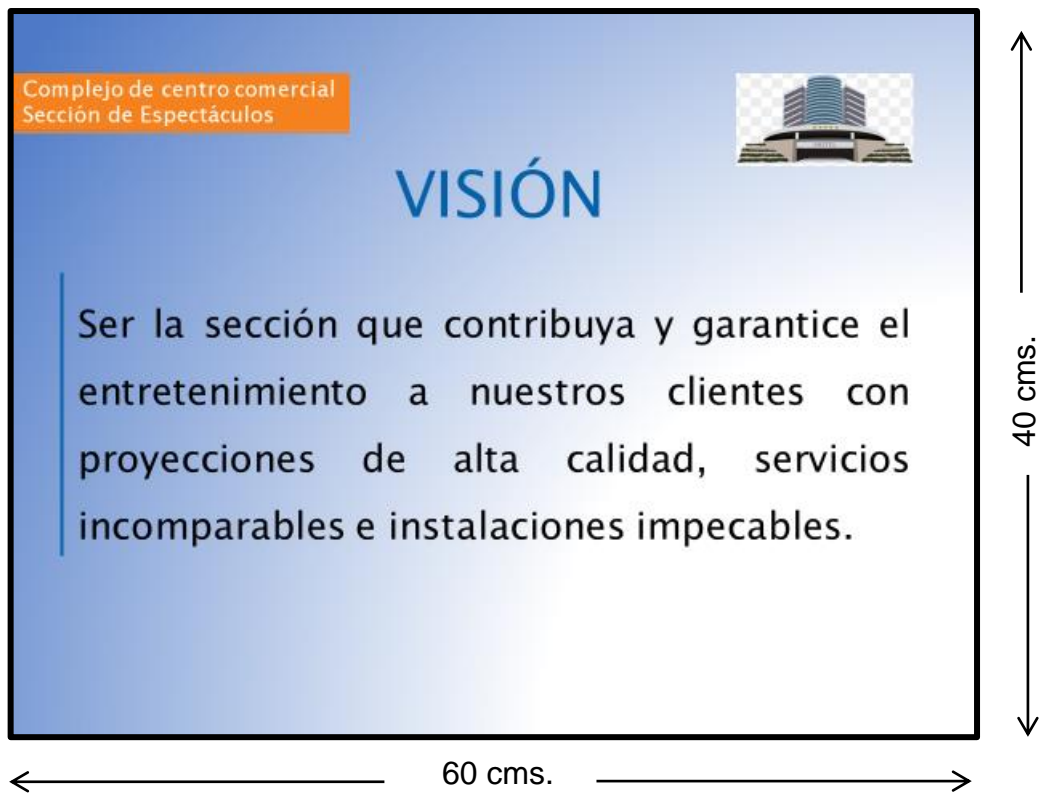
- **Innovación:** constantemente buscamos trascender en equipo, nueva tecnología y formas novedosas de prestar nuestros servicios para estar a la vanguardia.
- **Responsabilidad:** asumimos conscientemente las consecuencias de las decisiones y acciones que hacemos.
- **Espíritu de servicio:** brindamos un servicio orientado a generar valor a nuestros clientes.

Formato 17
Rótulo institucional misión
Sección de Espectáculos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



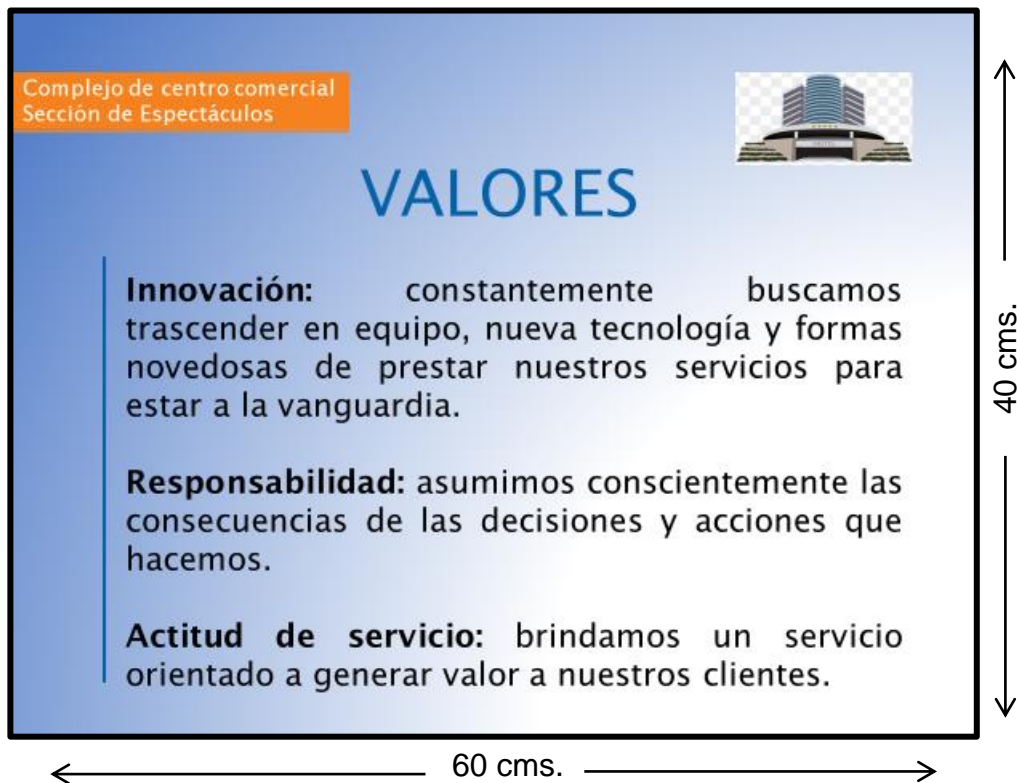
Descripción del diseño propuesto: tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción, el color utilizado para el título es azul y negro para la descripción.

Formato 18
Rótulo institucional visión
Sección de Espectáculos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



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 19
Rótulo institucional valores
Sección de Espectáculos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



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.

3.3.4.2 Organización

A continuación, se describen los elementos que conforman el diseño organizacional para la Sección de Espectáculos:

I. Elementos de organización

Se detallan los elementos de organización para la Sección de Espectáculos:

a. Funciones

Se describen como funciones principales de la Sección de Espectáculos las siguientes:

- Ejecutar el cobro de la venta de boletos.
- Supervisar que las instalaciones estén en óptimas condiciones.
- Mantener abastecida la dulcería.
- Promover las ventas de la dulcería.
- Registrar todos los ingresos y realizar cortes diarios.
- Realizar el mantenimiento de las instalaciones.
- Coordinar el programa del evento con el cliente.
- Verificar que exista equipo, utilería y elementos necesarios para eventos.
- Dar mantenimiento general a las herramientas y equipos utilizados en el Cine y Teatro.

II. Estructura organizacional

Se proponen los siguientes organigramas específico y nominal:

a. Organigrama específico propuesto

Debido a la cantidad de puestos que lo integran y en su mayoría atribuciones operativas, se propone establecer la Sección de Espectáculos, y será una dependencia del departamento de entretenimiento para mantener un enfoque en el giro de servicios prestados, como se observa en la gráfica 5.

b. Organigrama nominal propuesto

A continuación, se presenta el organigrama nominal planteado para la Sección de Espectáculos, se aprecian los puestos, el número de plazas existentes, se identifica a la máxima autoridad en esta sección como el Encargado de Espectáculos, y para que los colaboradores puedan identificar los puestos que integran la sección se plantea la elaboración de un rótulo institucional en acrílico y vinil de un tamaño de 100 x 75 cms. el cual se colocará en un lugar visible:

Gráfica 9
Organigrama nominal propuesto
Sección de Espectáculos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala

Sección de Espectáculos			
No.	Puesto	E	R
1	Encargado de espectáculos	1	1
2	Auxiliar de cine	5	5
3	Auxiliar de áreas publicas	2	2
4	Técnico de luces	1	1
	Total	9	9

E: Existente
R: Requeridos

Fuente: elaboración propia, octubre 2021

Formato 20
Rótulo institucional organigrama nominal
Sección de Espectáculos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala



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.

III. Diseño organizacional

Se presentan a continuación los elementos que conforman el diseño organizacional para la Sección de Espectáculos:

a. Tipo de estructura organizacional

Se propone un tipo de estructura funcional, debido a que las actividades de los puestos de trabajo se agrupan por sus similitudes, lo que resultará en mejoras en los tiempos de ejecución y especialización de las personas en sus atribuciones.

b. Dimensión de la estructura y sus características

Para la Sección de Espectáculos se propone una dimensión de estructura vertical, se define un solo puesto de autoridad integrado por el encargado de sección quien tendrá a su cargo la toma de decisiones, supervisión y coordinación del personal operativo, esto permitirá a los colaboradores tener claro que le reportan a un solo encargado inmediato.

c. Modelo del diseño organizacional y sus características

Se propone que se trabaje con un modelo del diseño organizacional mecánico, que permite establecer reglas y altos controles en las actividades, así mismo define atribuciones fijas para cada puesto a través de la implementación de descriptores de puestos, que dan pautas a una eficiente división y especialización de trabajo, con una rígida jerarquía de autoridad.

d. Tramo de control administrativo

El tramo de control sugerido para esta sección será estrecho, porque establece una rápida y precisa supervisión la cual permite una comunicación inmediata entre el encargado y el personal operativo, lo que agiliza la toma de decisiones y el constante control reduce el riesgo de errores y se aprovecha el factor tiempo de forma óptima.

e. Tipo de departamentalización

Se propone que en la Sección de Espectáculos se aplique con una departamentalización funcional. Es importante que las tareas que se realicen sean agrupadas por su similitud, esto logra evitar duplicidad y un mejor enfoque en los esfuerzos en el cumplimiento de objetivos.

f. Sistema de organización

El sistema de organización para esta sección será lineal, dónde la máxima autoridad la tiene el Encargado de Espectáculos y aplicará su autoridad para guiar a los colaboradores que tiene a su cargo, además se agrupan los puestos de trabajo de acuerdo con su especialización para el cumplimiento de las tareas.

IV. Instrumentos de organización

Seguidamente se presentan los formatos del descriptor y perfil de puestos, y descriptor de procedimientos de la Sección de Espectáculos, cuyos instrumentos se utilizarán como apoyo en las actividades de los colaboradores y en la inducción del personal de nuevo ingreso:

a. Descripción técnica de puestos

A continuación, se presenta un ejemplo del descriptor de puestos:

Formato 21
Descriptor de puestos
Sección de Espectáculos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala

1. Identificación:	
Nombre del puesto:	Auxiliar de cine
Código del puesto:	SDE-001
Unidad administrativa:	Sección de Espectáculos
Le reporta a:	Encargado de Espectáculos
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Octubre 2021
2. Objetivo:	
Atender oportunamente los requerimientos de los clientes en cuanto a servicios, productos e información, en búsqueda de la satisfacción de sus necesidades.	
3. Atribuciones:	
<p>Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes. • Realizar cobros de caja, según asignación específica. • Controlar inventario de productos, insumos o ingredientes a cargo. • Elaborar reportes de caja y papelería. <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar área, equipo y maquinaria asignada. • Controlar maquinaria y equipos a cargo. • Preparar combos de alimentos. <p>Ocasionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • .Realizar toda actividad, según asignación de encargado inmediato 	
4. Especificación	
Requisitos de educación	
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificado 	

Requisitos de experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • 1 años de experiencia en atención al cliente 	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de orientación hacia el servicio al cliente. • Capacidad de trabajo en equipo. • Buenas relaciones interpersonales. • Dominio de paquetes de ofimática Microsoft Office 	
Destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> • Conteo de dinero. 	
5. Responsabilidad:	
Errores	
<ul style="list-style-type: none"> • Datos mal indexados en la presentación de reportes. 	
Equipo	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar correctamente los equipos de cómputo y útiles de oficina asignados al puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores. 	
Relaciones con otros	
<ul style="list-style-type: none"> • Interno: con el personal de la sección y otros departamentos. 	
Información confidencial	
<ul style="list-style-type: none"> • Discreción sobre el manejo de valores monetarios físicos y de información. 	
Dinero / valores	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de dinero en caja. 	
Supervisión	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibida del Encargado de Sección de Espectáculos • No tiene personal a su cargo 	
6. Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
Requiere el 70% de esfuerzo mental en la aplicación de conocimientos en el uso de computadores y manejo de efectivo.	Requiere el 30% de esfuerzo físico, en tareas físicas de aseo en las instalaciones públicas.
7. Condiciones ambientales	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente agradable, con excelente iluminación y ventilación. 	
8. Riesgos	
<ul style="list-style-type: none"> • Sujeto a padecer de estrés. 	

Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

b. Descripción de procedimientos

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

Formato 22


Descripción de procedimiento

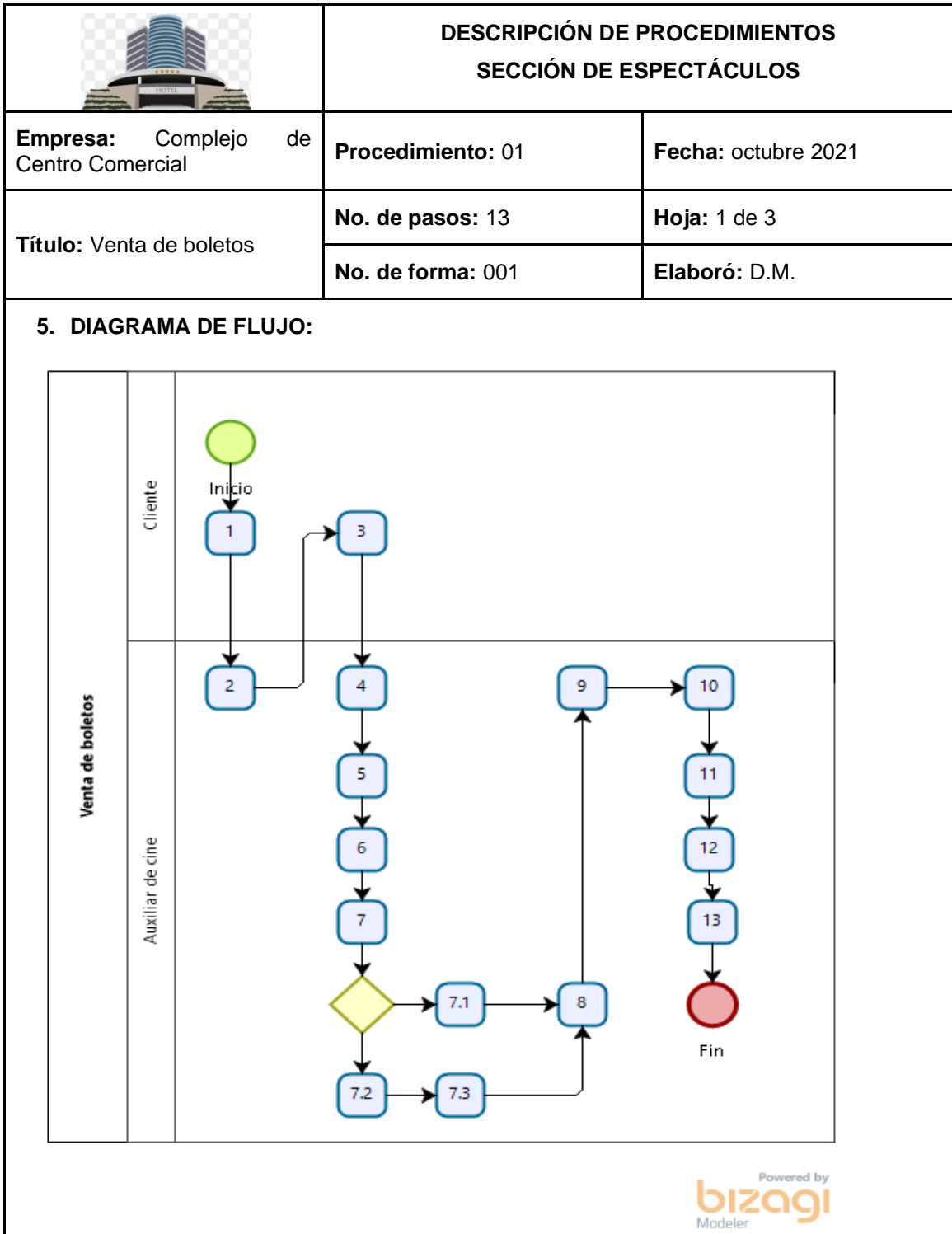
Sección de Espectáculos

Complejo de Centro Comercial

Ciudad de Guatemala

	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
	SECCIÓN DE ESPECTÁCULOS	
Empresa: Complejo de Centro Comercial	Procedimiento: 01	Fecha: octubre 2021
Título: Venta de boletos	No. de pasos: 13	Hoja: 1 de 3
	No. de forma: 001	Elaboró: D.M.
<p>1. DEFINICIÓN:</p> <p>El procedimiento de venta de boletos es el principal de las atribuciones del puesto de auxiliar de Cine, capta los ingresos por ventas de boletos, y mantiene un control de ingresos y bitácora de clientes por sala.</p> <p>2. OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar correctamente el procedimiento de cobro de la venta de boletos.• Registrar correctamente los ingresos en el sistema de cómputo. <p>3. ALCANCE</p> <p>Lo definido en este procedimiento aplica para todo el Complejo de Centro Comercial. Los puestos con participación y responsabilidad son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Auxiliar de cine <p>Se establece que el procedimiento de venta de boletos se realiza todos los días en los horarios establecidos.</p>		

		DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE ESPECTÁCULOS	
Empresa: Complejo de Centro Comercial		Procedimiento: 01	Fecha: octubre 2021
Título: Venta de boletos		No. de pasos: 13	Hoja: 1 de 3
		No. de forma: 001	Elaboró: D.M.
Inicia: Auxiliar de cine		Termina: Auxiliar de cine	
4. DESCRIPCIÓN			
Puesto	Paso	Actividad	
		Inicio	
Cliente	1	Solicita información de cartelera.	
Auxiliar de cine	2	Proporciona información requerida.	
Cliente	3	Confirma compra de "n" entradas	
Auxiliar de cine	4	Selecciona en el sistema de cómputo la cantidad de personas a ingresar a la función	
	5	Solicita el pago.	
	6	Registra el pago en sistema	
	7	Verifica forma de pago.	
	7.1	Si es efectivo. Continúa en el paso 8	
	7.2	Si es tarjeta de crédito: identifica el P.O.S a usar. Continúa en el paso 7.3	
	7.3	Imprime dos vouchers, uno para el cliente y otro para archivo.	
	8	Ingresa el monto y forma de pago en el sistema de cómputo.	
	9	Imprime boleto o ticket.	
	10	Imprime factura.	
	11	Entrega a cliente boleto, factura y unificar vouchers si aplica.	
	13	Da indicaciones al cliente hacia donde debe dirigirse.	
			Fin.



Fuente: elaboración propia, octubre 2021.

3.4 Fases para implementar la de la propuesta

A continuación, se presentan las fases para implementar la propuesta, se detallan las actividades, objetivo y responsable:

Fase	Actividades	Objetivo	Responsable
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> Realización de entrevistas al personal. Observación directa de las actividades que se efectúan en los puestos de trabajo. Análisis de la información recabada en las entrevistas y observación directa. 	Determinar los inconvenientes en el diseño organizacional actual del Complejo de Centro Comercial y las unidades de análisis.	Estudiante
Propuesta	<ul style="list-style-type: none"> Formalización de la filosofía y actualización de la estructura organizacional. Formalización de la estructura organizacional de las unidades administrativas. Institución de los instrumentos técnicos organizacionales. Establecimiento del rediseño organizacional de las unidades administrativas. 	Realizar un rediseño organizacional de forma técnica, que incremente la productividad en las unidades administrativas.	Estudiante
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de rótulos institucionales de la filosofía organizacional. Instalación del organigrama general y la ubicación jerárquica de las secciones en áreas visibles. Actualización de los formatos de descriptores técnicos de puestos. Elaboración de los descriptores de procedimientos. 	Aprovechar la inversión económica en la realización de un rediseño organizacional adecuado para las secciones.	Gerente general y encargado de cada sección

3.5 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación, se presenta el detalle del presupuesto para la implementación de la propuesta en el Complejo de Centro Comercial:

Cuadro 1
Presupuesto para implementar la propuesta
Secciones de Estacionamiento, Recursos Humanos y Espectáculos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala

No.	Cantidad	Descripción	Precio unitario en Q.	Total en Q.
1	3	Rótulos institucionales para la filosofía organizacional del Complejo de Centro Comercial, elaborados en acrílico de 60x40 cms.	300.00	900.00
2	9	Rótulos institucionales para la filosofía organizacional de las Secciones de Estacionamiento, Recursos Humanos y Espectáculos, elaborados en acrílico de 60x40 cms.	300.00	2,700.00
3	1	Rótulo institucional para el Organigrama general del Complejo de Centro Comercial, elaborado en acrílico de 150x100 cms.	1,280.00	1,280.00
4	3	Rótulos institucionales para el organigrama nominal de cada sección, elaborado en acrílico de 75x100 cms.	850.00	2,550.00
5	1	Impresión de descriptores técnicos de puestos y presentación de propuesta de rediseño para las secciones.	350.00	350.00
6	1	Impresión de descriptores de procedimientos de cada sección administrativa.	350.00	350.00
			TOTAL	Q 8,130.00

3.6 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

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

Descripción	Beneficio
Filosofía organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Con el establecimiento de la misión, se identificará su actividad económica, los servicios que ofrece y se distinguirá con sus clientes y visitantes.• Implementar la visión permitirá conocer lo que desean alcanzar.• Practicar los valores, generará normas de conducta para sus colaboradores.
Diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Obtener eficiencia en la administración de los Recursos Humanos, físicos y financieros al implementar el diseño organizacional en cada una de las secciones, permitirá definir claramente sus funciones.
Organigramas	<ul style="list-style-type: none">• Visualizar de manera inmediata y clara las líneas de autoridad y comunicación, la estructura y su funcionamiento.
Descripción técnica de puestos	<ul style="list-style-type: none">• Los colaboradores conocerán las atribuciones y responsabilidades de su puesto.• Establecer quién es el encargado inmediato.• Reducir la duplicidad de mando e instrucciones
Descripción de procedimientos	<ul style="list-style-type: none">• Conocer el adecuado procedimiento para la realización de las actividades de cada sección.• Reducir los errores en la ejecución de atribuciones.• Conocer los tiempos de operación.

3.7 Plan de acción para implementar la propuesta

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

Cuadro 2
Plan de acción para la implementación de la propuesta
Sección de Estacionamiento, Recursos Humanos y Espectáculos
Complejo de Centro Comercial
Ciudad de Guatemala

EMPRESA: Complejo de Centro Comercial				FECHA: marzo de 2022			
NOMBRE DEL PLAN: Rediseño Organizacional							
DEPARTAMENTO: Administración y Entretenimiento			SECCIÓN: Estacionamiento, Recursos Humanos y Espectáculos			PUESTO: Todos	
OBJETIVO: Implementar la propuesta de rediseño organizacional en las secciones administrativas en un 100% durante el año 2022.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Período		Costo en Q.	Presupuesto en Q
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta rediseño organizacional a los encargados de cada sección.	Dar a conocer el 100% de la propuesta de rediseño organizacional en una sesión.	Estudiante	18/4/2022	18/04/2022	Papelería 50.00 Refrigerio 850.00	900.00
2	Discusión de la propuesta del rediseño organizacional	Aprobar en un 100% la propuesta de rediseño organizacional en una sesión.	Encargado de Recursos Humanos	19/04/2022	19/04/2022	Papelería 100.00 Refrigerio 850.00	950.00
3	Presentación de la propuesta de rediseño organizacional al personal de las diferentes secciones.	Describir al 100% la propuesta a los colaboradores en una sesión	Encargados de cada sección	22/04/2022	22/04/2022	Refrigerio 2,465.00	2,465.00

No.	Actividades	Metas	Responsable	Período		Costo en Q	Presupuesto en Q.
				Inicio	Final		
4	Impresión de descriptores técnicos de puestos y de procedimientos.	Entregar el 100% de los instrumentos de organización en una sesión.	Encargado de cada sección	25/04/2022	25/04/2022	Reproducción de la propuesta 700.00	700.00
5	Elaboración de rótulos en acrílicos con vinil para la visualización de la filosofía organizacional del Complejo de Centro Comercial y de cada sección, así como el organigrama general y los específicos.	Instalar el 100% de los rótulos en una semana.	Encargado de Recursos Humanos	25/04/2022	29/04/2022	Rótulos de: 40 x 60 cms. 300.00 x 12 - 100 x 150 cms. 1,280.00 x 1 - 75 x 100 cms. 850.00 x 3	7,430.00
6	Evaluación del rediseño organizacional.	Evaluar el 100% de la aplicación de la propuesta del rediseño organizacional cada mes.	Encargado de cada sección	22/05/2022	29/05/2022	Papelería y útiles	200.00
Costo total estimado de la implementación =							Q 12,645.00

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico que ha sido aplicado a las unidades de análisis permitió determinar que las causas de las deficiencias de la estructura organizacional es la falta de instrumentos de organización, actualmente no existe una estructura definida y establecida formalmente.
2. La filosofía organizacional del Complejo de Centro Comercial no se encuentra formulada, no existen registros de su determinación, por lo tanto, no se pueden fijar objetivos generales claros.
3. El organigrama general no está definido y establecido formalmente por lo que generan conflictos entre áreas y los colaboradores no tienen una línea de autoridad sobre la cual se rijan.
4. En cada una de las unidades de análisis, no está definida la filosofía organizacional, lo que provoca la falta de identificación y compromiso de los colaboradores en cumplir los objetivos establecidos.
5. La ausencia de un organigrama específico y nominal en las unidades de análisis provoca ambigüedades en la línea jerárquica y en el flujo de comunicación.
6. El descriptor y perfil de puestos no ha sido implementado de forma escrita en cada uno de los puestos de las unidades de análisis, esto ocasiona deficiencia en la coordinación de actividades, informalidad en la comunicación y duplicidad de mando.
7. La falta de la descripción de procedimientos en las unidades en análisis provoca desorden en las actividades y atrasos en los procesos al omitir algunas tareas a realizar.
8. La desaplicación del rediseño organizacional en el corto plazo agravará los conflictos internos y la insatisfacción laboral, el incumplimiento de tareas aumentará y la imagen del complejo se verá perjudicada.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el rediseño organizacional con la finalidad de solventar las deficiencias actuales, a través de la inclusión de instrumentos de organización, que permitan definir y establecer la estructura organizacional.
2. Definir la filosofía organizacional para que los colaboradores tengan conocimiento unánime de la razón de la empresa, la visión y sus valores, de la sección a cuál pertenezcan.
3. Dar a conocer el organigrama general del Complejo de Centro Comercial para formalizar la estructura organizacional, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y comunicación.
4. Establecer la filosofía organizacional para cada una de las secciones con el objetivo de que los colaboradores sientan una identificación y compromiso con resultados.
5. Publicar el organigrama específico y nominal con la finalidad que todos los colaboradores conozcan los niveles jerárquicos, línea de autoridad y de comunicación de cada una de las secciones propuestas.
6. Presentar a cada colaborador su perfil y descriptor de puesto con el fin de que tenga claro sus atribuciones y responsabilidades que le confiere su puesto de trabajo.
7. Aplicar el descriptor de procedimientos en cada una de las secciones propuestas y trasladarlo a los colaboradores para que guíe sus actividades con un orden lógico y de manera eficiente.
8. Evaluar semestralmente la implementación de esta propuesta de rediseño organizacional, en sus fases de planeación y organización para determinar el cumplimiento y mejoras dentro del complejo de centro comercial.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2015. **Administración**. 2ª. ed. México. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2018. **Comportamiento Organizacional**. 3ª. ed. México. McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V. 466 páginas.
3. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. 2015. **Organización de Empresas**. 4ª. ed. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 424 páginas.
4. Münch, Lourdes. 2014. **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 2ª. ed. México. Pearson educación. 336 páginas.
5. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas. **Material bibliográfico de apoyo para el curso administración II**. Documento de apoyo a la docencia. Guatemala. Lito producciones de Guatemala, S.A. 154 páginas.

E-GRAFÍA

6. Comedor (en línea). Consultado el 01 julio de 2021. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Comedor>
7. Sala de Cine (en línea). Consultado el 01 de julio 2021. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Sala_de_Cine
8. Teatro. (en línea). Consultado el 01 de julio 2021. Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Teatro_\(arquitectura\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Teatro_(arquitectura))

ANEXOS

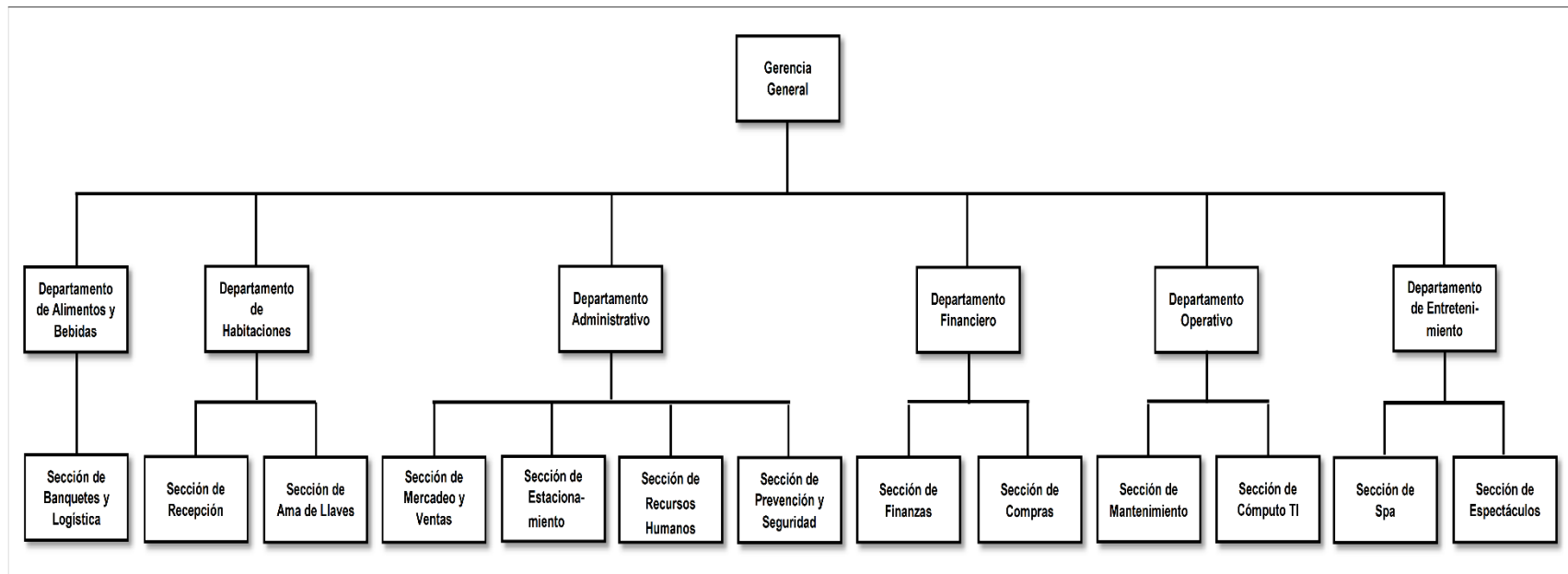
ANEXO 1

Organigrama general propuesto

Hotel categoría cinco estrellas

Ciudad capital, Guatemala

Año 2,018



Fuente: elaboración propia. Año 2021

ANEXO 2

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



No. _____

Cuestionario estructurado (nivel operativo)

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

Serie I: Información general

Puesto actual: _____ Puesto de su jefe inmediato: _____

Nivel académico: Primaria Básico Diversificado Universidad

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Tiempo de laborar en el puesto de trabajo: _____

Tiene personal a cargo: SI NO Cuántos: _____

Serie II: Información específica

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

SI NO

Describe: _____

2. ¿Tiene conocimiento de que aspira convertirse su unidad?

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

4. ¿Tiene conocimiento de los resultados que quiere obtener su unidad dentro de la empresa?

SI NO

Describe: _____

5. ¿Conoce la imagen o forma gráfica en que refleja la estructura de la empresa?

SI NO

Describe: _____

6. ¿Conoce el documento que detalla las responsabilidades y tareas de su puesto de trabajo?

SI NO

Describe: _____

7. ¿Conoce los lineamientos o protocolos que orientan el comportamiento esperado de su puesto de trabajo?

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

9. ¿Existen registros que guíen los procedimientos que debe seguir al realizar sus actividades?

SI NO

Describe: _____

10. ¿Conoce los procedimientos de la unidad a la que pertenece?

SI NO

Describe: _____

11. ¿Existe repetición en los procedimientos que realiza en su puesto de trabajo?

SI NO

Describe: _____

12. ¿Da seguimiento de sus tareas en los que intervienen otras unidades?

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

15. ¿Tiene conocimiento de las metas que debe cumplir en su puesto de trabajo?

SI NO

Describe: _____

16. ¿Tiene conocimiento de los derechos y responsabilidades de su 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

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

Jefe inmediato

Compañero de trabajo

Desconoce

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

Desde que inicio labores en la unidad por medio de inducción del jefe inmediato.

Desde que inicio labores en la unidad por medio de un proceso de capacitación.

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

No me indican las atribuciones.

23. ¿De qué forma se le asignan las atribuciones o se le indican instrucciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo?

Escrita

Verbal

Ninguno

Otros: _____

24. ¿Qué incentivos se le aplica para que realice el trabajo como tiene que ser?

Capacitación

Supervisión

Bono de productividad

Otro: _____

25. ¿La realización de sus atribuciones están enfocadas en alcanzar los objetivos de la unidad?

Siempre

A veces

Nunca

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

Siempre

A veces

Nunca

27. ¿Por cuál medio recibe instrucciones o notificaciones?

Reunión

Llamada

Mensaje de texto

Otro: _____

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

Gerente de unidad

Jefe inmediato

Compañeros de trabajo

Otro: _____

OBSERVACIONES:

¡Gracias!