

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA POLLO DORADO, DEL  
MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS  
TESIS DE GRADO

**BEBERLY ELIZABETH OROZCO BAUTISTA**  
CARNET 930126-36

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2016  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA POLLO DORADO, DEL  
MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS  
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR  
**BEBERLY ELIZABETH OROZCO BAUTISTA**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2016  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN  
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA  
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. MANOLO VIDALY DIAZ SOLIS  
LIC. CARLOS HUMBERTO IXQUIAC BAUTISTA  
LIC. JOSE MARÍA BARRIOS PELLEGER

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN  
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 17 de noviembre de 2015.

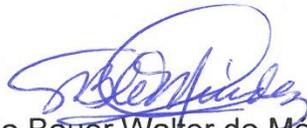
Ingeniero  
Derik Lima Par  
Sub Director Académico  
Campus de Quezaltenango  
Universidad Rafael Landívar

Estimado Ingeniero

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he concluido la asesoría de la Tesis titulada, "**Diseño y estructura organizacional de la empresa Pollo Dorado del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos**", elaborada por la estudiante **Beberly Elizabeth Orozco Bautista** quien se identifica con carné No. 93012636 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

He revisado con mucho interés dicho trabajo, el cual cumple con los requisitos académicos, metodológicos y científicos, establecidos en la guía de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, razón que me conduce a extender dictamen favorable a efecto de que el estudiante **Beberly Elizabeth Orozco Bautista**, continúe con el trámite correspondiente para la Defensa Privada de Tesis.

Sin otro particular, me suscribo atentamente



Lcda. Stella Bauer Walter de Méndez. Msc.  
Asesora de Tesis

Licda. Msc.  
*Stella Bauer Walter de Méndez*  
Psicología y Recursos Humanos  
Colegiado No. 11,816

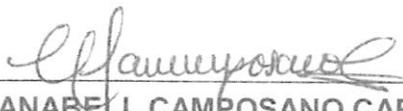
### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante BEBERLY ELIZABETH OROZCO BAUTISTA, Carnet 930126-36 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01189-2016 de fecha 29 de abril de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA POLLO DORADO, DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 2 días del mes de mayo del año 2016.



MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar



## **Agradecimiento**

### **A la Universidad Rafael Landívar Campus de Quetzaltenango:**

Por la oportunidad que me brindó para mi formación académica en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

### **Al Personal Docente y Administrativo de la Universidad Rafael Landívar:**

A todos los que laboran dentro de la URL que me enseñaron tanto de la profesión como de la vida, impulsándome siempre a seguir adelante.

### **A mi Asesora:**

MGTR. Stella De Los Angeles Bauer Walter De Méndez, por su apoyo en la culminación de mi vida profesional

### **A la Empresa Pollo Dorado:**

A cada uno de los colaboradores por su apoyo y colaboración para llevar a cabo esta propuesta.

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Por guiarme por el buen camino, brindándome sabiduría para seguir adelante y no desmayar en los obstáculos que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin desfallecer en el intento.
- A mis Padres:** Artemio Oscar y Elizabeth Florinda, ya que han sido un pilar invaluable para el fomento y evolución de mi vida personal y profesional por ser un ejemplo y apoyo para mi vida, cultivándome día a día los valores, principios, carácter, empeño, perseverancia y coraje para conseguir mis objetivos.
- A mis Hermanos:** Juan Carlos, Edna Marleny y Jenny Marissa, quienes son y serán el ejemplo vivo de apoyo fortaleza y valentía, para alcanzar mis sueños.
- A mis Hijos:** José Eduardo y Oscar Manuel, por su paciencia, cariño y comprensión que me brindaron a cada momento y que este triunfo sea un ejemplo para ellos.

## Índice

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Marco contextual.....	3
1.2 Marco teórico.....	10
1.2.1 Diseño y estructura organizacional.....	10
1.2.2. Empresa Pollo Dorado.....	28
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>32</b>
2.1. Objetivos.....	33
2.1.1 Objetivo general.....	33
2.1.2 Objetivos específicos.....	33
2.2 Variables e indicadores.....	33
2.3. Alcances y Límites.....	34
2.4 Aporte.....	35
<b>III. MÉTODO.....</b>	<b>37</b>
3.1 Sujetos.....	37
3.2 Población y muestra.....	37
3.3 Instrumentos.....	38
3.4 Procedimientos.....	38
<b>IV. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>90</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>VIII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>105</b>
Anexo 1) Propuesta.....	106

Anexo 2) Operacionalización de variables.....	151
Anexo 3 Boleta para colaboradores.....	154
Anexo 4) Boleta para propietarios.....	158

## Resumen

La eficiencia y eficacia de las actividades laborales de las empresas, es producto del trabajo en equipo, mismo que tiene estrecha vinculación con el diseño y la estructura organizacional de las instituciones.

La investigación “Diseño y estructura organizacional de la empresa Pollo Dorado, del Municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos”, se desarrolló con el objetivo de determinar el diseño y estructura organizacional que aplica la empresa; con un diseño de investigación descriptivo, tomando como sujetos de investigación a 55 colaboradores y 5 propietarios, a quienes se les aplicó una boleta de opinión; instrumento que permitió recopilar la información pertinente.

En función de los resultados, se estableció que el diseño y estructura organizacional que aplica la empresa es por departamentos según sus funciones, es decir funcional, con Departamento administrativo, contabilidad y compras, con puestos de gerente y administrador de restaurantes por propietarios. Sin embargo esto se da de manera informal porque no se cuenta con un organigrama definido y conocido por el personal, no se da la especialización en el trabajo y existe centralización porque la autoridad está en la cima de la jerarquía. Por lo que se recomendó una estructura organizacional funcional de manera formal a través de una reestructuración con un organigrama que establezca claramente la jerarquía y unidad de mando, que se tenga en un lugar visible para todos los colaboradores. Esto se debe realizar en cuatro pasos básicos: división del trabajo, departamentalización, integración de las actividades de los departamentos en un todo para su coordinación.

## INTRODUCCIÓN

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización.

Esto ha generado un interés primordial por los propietarios y administradores de las organizaciones a entender en primer lugar que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente y en segundo lugar, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de planificación y desarrollo de acciones que ayudan a fortalecer la acción de la organización y hacerla productiva en todos sus niveles.

La empresa Pollo Dorado se dedica a la venta de pollo rostizado, refacciones y banquetes para eventos especiales en los salones del restaurante o móviles. Inició operaciones en el año de 1994, siendo una empresa familiar, se ha posicionado en el mercado local y departamental.

La empresa y sus restaurantes han subsistido por el empeño y dedicación que los empresarios propietarios han tenido, ofreciendo un servicio de calidad. Sin embargo en el afán de lograr buenos resultados se olvidan de un aspecto sumamente importante que es el fortalecer la parte organizacional, por lo que la empresa no ha contado con una organización que defina claramente las líneas de autoridad. La comunicación solamente se da de forma verbal. Se cuenta con un organigrama que pocos colaboradores conocen, por lo que existe confusión en las líneas de comunicación, autoridad y responsabilidad.

La presente investigación pretende, determinar el diseño y estructura organizacional que aplica Pollo Dorado, para que en base a los resultados de las boletas se pueda proponer un diseño adecuado a las funciones y actividades que se desarrollan actualmente en la empresa.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 Marco contextual

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, SEGEPLAN (2011) comenta que el municipio de San Pedro Sacatepéquez pertenece al departamento de San Marcos. Tiene una extensión territorial de 253 kilómetros cuadrados; ubicado a 2,330 metros sobre el nivel del mar, a 250 kilómetros de la ciudad capital. El municipio consta de una ciudad, 17 aldeas y 40 caseríos. El área urbana tiene 8 cantones.

Según información del Instituto Nacional de Estadística INE, la población que se estimó para el 2,010 fue de 67,075 personas; 55.34% mujeres y 44.66 % hombres. De acuerdo al INE, y las proyecciones demográficas, San Pedro alcanzará una magnitud para el año 2,015 cercana a los 72,519 habitantes y 83,859 para el año 2,025; lo que conlleva a desafíos en los ámbitos sociales y económicos en el territorio.

El 42.5% de la población se ubica en el área urbana, con una densidad poblacional de 265 habitantes por kilómetro cuadrado. El 54.9% de la población es menor de 20 años lo que se convierte en una reto para las autoridades municipales por los servicios básicos que se deben de cubrir especialmente en educación, salud, vivienda así como fuentes de empleo. Otra característica demográfica importante es que la mayoría de la población no es indígena (ladina) representando un 89%.

El sector económico productivo del municipio se divide en actividades de: comercio, Industria, artesanía y agricultura. La productividad del sector comercial de productos se enfrenta a diversos obstáculos porque los beneficios de la actividad económico no llega a toda la población.

La población económicamente activa del municipio es de 47,980; quienes desempeñan actividades comerciales, industriales y agrícolas para el desarrollo

económico del municipio. Una de estas actividades son los habitantes que se dedican al turismo, con el servicio de restaurantes localizados en diferentes puntos estratégicos que atienden a turistas del sector.

De León (s.f.) en el Informe de Práctica Profesional Supervisada comenta que uno de los restaurantes más importantes en la ciudad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos es Pollo Dorado, empresa líder en el mercado, con más de diecinueve años de experiencia ofreciendo productos y servicios a los comensales. El restaurante cuenta con los más altos estándares de calidad y está comprometido para ofrecer los mejores platillos, contando con personal capacitado, enfocado a una cultura de servicio.

El restaurante tiene a la venta comida de pollo dorado, y es la más grande de la región de San Marcos, cuenta con más de cincuenta colaboradores, quienes con su esfuerzo diario ayudan al crecimiento socioeconómico del departamento.

Para profundizar sobre la variable diseño y estructura organizacional se presentan a continuación algunos estudios realizados y artículos publicados, relacionados con el tema de investigación.

Rivas (2010) en la revista universitaria Scielo explica sobre la evolución histórica y la delimitación de períodos, de la estructura organizacional; atendiendo a ello, propone que es posible distinguir tres grandes épocas, la primera denominada época de la estandarización, que incluye las formas organizativas clásicas, la cual parte de la estructura funcional, evolucionando a la organización divisional y por último a formas híbridas tales como la organización matricial, destacando como competencias claves la especialización y segmentación. Posteriormente, producto esencialmente de la complejidad del entorno empresarial experimentada a partir de los años ochenta, que demanda de flexibilidad y del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, se identifica una segunda época, a la que denomina de orientación al cliente, dentro de la cual se desarrollan las estructuras: adhocracia, horizontal y en red. Por último

define una tercera época, como la de la innovación, con el desarrollo de la organización celular, sustentada en reconocer el conocimiento como el activo fundamental.

Rodríguez (2010) en el artículo de internet, explica que el hombre, a través de la historia como en las antiguas civilizaciones (Sumerios, Egipcios, Hebreos), creó pequeños grupos de organizaciones para lograr sus fines que solo no hubiera podido realizar, pero se iniciaron con lo elemental, sin tomar en cuenta las características esenciales de toda organización en medida que la sociedad va cambiando y por lo tanto el quehacer de la administración aumenta en importancia, puesto que en la antigüedad nunca se pensó en lo que hoy es una estructura organizacional y ésta cuando inició recibió el nombre de acto administrativo. La teoría administrativa es fundamental, para estudiar el comportamiento de las organizaciones, se empezó prácticamente a sistematizar desde inicios del siglo XX.

García (2010) en la tesis: “Diseño organizacional para una empresa agropecuaria”, comenta que el objetivo general fue diseñar una estructura administrativa para la finca ganadera y lechera en las líneas productivas del negocio con un criterio de eficiencia y productividad. El procedimiento y diseño metodológico se basó en tres etapas: en la primera se documentó el comportamiento histórico y actual de la finca, también se elaboró la matriz FODA; en la segunda se desarrollaron y documentaron los procesos claves de la finca, se elaboraron las plantillas de indicadores de los procesos desarrollados, se desarrolló y documentó la estructura de costos, gastos y de ingresos y se diseñó la estructura administrativa. En la tercera etapa se proyectaron los estados de resultados.

De acuerdo a lo aportado en el trabajo de grado se concluyó diciendo que dentro de las técnicas y procedimientos de la administración moderna, es fundamental la documentación de la contabilidad, la elaboración de estadísticas en las diferentes áreas y la administración basada en procesos; con el fin de lograr productos que generen valor, para la productividad en las diferentes líneas de negocios. También

es necesario lograr que el personal encargado de la realización, revisión y control de las actividades esté plenamente capacitado, principalmente para las actividades proveedoras de los insumos, pero también las entidades especializadas en los temas relacionados con el ganado.

Pertuz (2013) en la revista Electrónica Iberoamericana, en el estudio “Integración de los sub-sistemas de la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos” indica que el objetivo principal fue caracterizar los sub-sistemas integrantes de la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. El estudio corresponde a una investigación de campo de carácter descriptiva, con un diseño no experimental transversal. La población del estudio estuvo constituida por un conjunto de 746 sujetos de investigación integrada por dos directores, dos subdirectores académicos, dos subdirectores administrativos y 740 profesores. Para el estrato de profesores se recurrió al censo poblacional quedando conformada por 88 profesores de los institutos tecnológicos de Cabimas y Maracaibo. La técnica de recolección empleada fue la encuesta aplicando un cuestionario compuesto por 15 ítems validados por 5 expertos con una confiabilidad (a) Cronbach de 0,93. La técnica de análisis de los datos fue la distribución de frecuencias porcentuales. Los resultados obtenidos indicaron que los sub-sistemas ideológico, orgánico-estructural, tecnológico, psico-social y normativo no se encuentran integrados en las instituciones estudiadas. Se recomienda para su unificación, instrumentar una estrategia de migración de estructura, hacia la implementación de una de tipo matricial, además se deben realizar correctivos en la mejora de los patrones de comportamiento para hacerlos más acordes con la estructura y sus procesos.

Domínguez (2013) en la tesis “Diseño Organizacional para la empresa Expomandato S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena” comentó que la empresa presenta problemas en su organización, ya que actualmente no cuenta con un diseño organizativo definido y específico, pues sus actividades son realizadas de manera

empírica, provocando que en ocasiones exista confusión y descoordinación en el interior del complejo.

El objetivo consistió en realizar un diseño organizacional, basado en la investigación de campo y documental, respaldándose con la aplicación de métodos y técnicas de investigación que permitieron delinear una estrategia de recolección de los datos e información del personal y clientes que mantienen relación directa con la empresa. Se elaboró un diagnóstico y se propuso un diseño organizacional para la empresa Expomandato basado en la estructura actual, con lineamientos claros, objetivos, misión, visión, valores, descripción de cargos y organigrama formal de la empresa; que permitirá generar cambios en la estructura interna que facilite el desarrollo de procesos efectivos que conlleven al alcance de los objetivos institucionales de la compañía. Se elaboró la propuesta de acuerdo a un modelo de diseño organizacional, mediante el estudio y la investigación de los diferentes enfoques y modelos administrativos que dirigieron los procesos, recursos y el direccionamiento organizacional de forma efectiva de la empresa en estudio.

Se concluyó que la empresa no dispone de descripciones de puestos de trabajo y procedimientos por escrito que orienten al empleado, provocando con ello demora en la ejecución de las funciones asignadas, duplicidad de esfuerzos y evasión de responsabilidades.

Se recomendó a la empresa aplicar el Diseño Organizacional, para asegurar la calidad del servicio en Expomandato S.A, con la finalidad de que sus funciones sean más eficientes y sirvan de guía para el personal.

Velásquez (2014) en la tesis titulada “Estructura organizacional para el funcionamiento de la Cooperativa Integral de Servicios Especiales Ecoturismo Ixtágel R.L.” explica que se realizó el estudio con el objetivo de desarrollar una estructura organizacional con las herramientas y metodología adecuada de acuerdo a las necesidades de la entidad para alcanzar la coordinación de trabajo y el logro de las

metas deseadas. Se realizó un diagnóstico, evaluación y situación de las condiciones en que se encuentra la cooperativa.

Se concluyó al desarrollar el análisis interno y externo de la entidad, que la organización no cuenta con una estructura organizacional. La Cooperativa carece de una organización administrativa enfocada al sector de ecoturismo repercutiendo en actividades poco productivas que conlleva a una dirección con criterios obsoletos, lo cual no permite un crecimiento deseado.

Se recomendó crear equipos de trabajo para que practiquen revisiones y actualizaciones periódicas al modelo propuesto, a fin de adecuarlo a los cambios que se presenten en el futuro.

Se propuso un manual de organización donde se registra de manera documental las funciones y cargos de los departamentos y del personal que labora en la entidad, suministrando a la organización un valioso instrumento que delimita las actividades, responsabilidades y funciones; para así aumentar la eficiencia de los trabajadores en la organización. También se propuso un manual de procedimientos que garantizará el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos productivos, brindándoles a los trabajadores la manera más fácil y óptima de ejecutar sus actividades dentro de la organización

Friend (2015) en la revista la Voz de Houston, indica que la estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización; identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional.

Muchos tipos de estructuras organizacionales están definidos para cumplir las necesidades de las organizaciones que operan de forma diferente. Los tipos de

estructura organizacional incluyen divisional, funcional, geográfica y central. Una estructura divisional es adecuada para las organizaciones con distintas unidades de negocios, mientras que la estructura geográfica provee una jerarquía para las organizaciones que operan en muchos lugares nacional o internacionalmente. Una estructura organizacional funcional está basada en los deberes de trabajo de cada uno. Una estructura central, que tiene dos o más supervisores para que cada trabajador se reporte, es más complicada, pero puede ser necesaria para organizaciones grandes con muchas locaciones y áreas funcionales.

Aunque hay muchos tipos de estructuras organizacionales desarrolladas para cumplir con las llaves de cada organización, todas proveen una jerarquía que se reporta a un lugar centralizado y grupo de ejecutivos. El miembro de rango más alto de una tabla organizacional es uno o varios altos ejecutivos llamados presidente, jefe ejecutivo o jefe operativo.

López (2015) en la tesis titulada “Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango”, explica que con el objetivo de describir el diseño y estructura organizacional que emplean estas organizaciones, se recabó la opinión de los propietarios, gerentes y trabajadores de 24 oficinas de ingeniería civil, con un diseño de investigación descriptiva.

En el desarrollo de la investigación se facilitó una boleta de opinión a los propietarios y colaboradores de las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango; el instrumento fue diseñado en base a los objetivos de la investigación, y se distribuyó a los diferentes sujetos de la investigación para conocer la opinión de cada uno de ellos, respecto a la ejecución de los diferentes procesos del diseño y de la estructura organizacional.

Se determinó que en las oficinas investigadas, los gerentes han implementado procesos como división del trabajo, departamentalización y cadenas de mando; como parte del diseño organizacional, aunque en algunas ocasiones lo hacen sin seguir un

orden sistemático y sin una guía apropiada. También entre los factores negativos que se encontraron durante la investigación cabe mencionar que no cuentan con ningún tipo de manual, para plasmar procedimientos, tramos de control o reglas por escrito. Con lo establecido, se recomendó la implementación de una guía práctica de diseño y estructura organizacional, la cual pretende complementar y mejorar los resultados que obtienen en la actualidad.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Diseño y estructura organizacional**

#### a) Definición de diseño organizacional

Robbins y Coulter (2010) comenta que cuando los gerentes crean o cambian la estructura organizacional, se involucran en el diseño organizacional, que se refiere al proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

#### b) Definición de la estructura organizacional

Robbins y Coulter (2010) explica que por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

La estructura organizacional se define como “la distribución formal de los puestos dentro de una organización. Esta estructura puede mostrarse visualmente en un organigrama y tiene muchos propósitos como: dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos, asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, coordinar diversas tareas organizacionales, agrupar puestos en unidades, establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos, establecer líneas formales de autoridad, asignar y utilizar recursos de la organización.

Mintzberg (2012) comenta que “la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

La estructura organizativa formal especifica la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones establecidas por la dirección. A continuación se describen diferentes definiciones

Hellriegel, Jackson y Slucum (2009) “La estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala cómo deben coordinarse.

#### c) Importancia del diseño organizacional

Mintzberg (2012) explica que el gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

d) Tipos de estructuras organizacionales

- ✓ Lineal
- ✓ Funcional
- ✓ Línea - Staff
- ✓ comités
- ✓ Estructural informales

- Lineal

Mintzberg (2012) indica que esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el propietario y el gerente es uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, "se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control"

- Funcional

Este tipo de estructura organizacional aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones de cada tarea, las organizaciones, el principio funcional separa, distingue y especializa, a medida que el negocio crece y se desarrolla, las empresas crecen en el campo de la competición y de la producción en masa, aumenta considerablemente la necesidad de contar con órganos altamente especializados capaces de propiciar innovaciones rápidas y sustanciales. Esa flexibilidad indispensable para la organización competitiva e innovadora es uno de los principales puntos débiles de la estructura lineal.

- Línea-Staff

Este tipo es el resultado de la combinación lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas comparte características lineal, que al complementarse crea un tipo de organización más completo y complejo. Órganos de línea (órgano de ejecución) y de asesoría (órgano de apoyo y consultoría) que mantienen relación entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y de principios jerárquico mientras que los órganos de staff presentan asesoría y servicios especializados.

- Campo de aplicación de la organización línea-staff.

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada. Se considera que los especialistas pueden incorporarse a la organización cuando sus servicios sean necesarios y su contratación corresponda a un costo razonable, es evidente que el staff se convierte en un hecho muy deseable, siempre y cuando estos especialistas no interfieran las líneas de autoridad de los órganos a los cuales prestarán asesoría.

- Comité

Los comités han recibido una infinidad de denominaciones: comisiones, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc., las cuales revelan el fuerte desacuerdo que existe en cuanto a cómo llamarlos. Sobre su naturaleza y contenido, tampoco existe uniformidad de criterio, pues algunos comités desempeñan funciones administrativas; unos, funciones técnicas; otros estudian problemas e, incluso, otros sólo dan recomendaciones. La autoridad dada a los comités es tan variada que existe bastante confusión acerca de su naturaleza.

Para algunos autores, el comité es un "tipo distinto de organización de asesoría" que no posee características de línea. Otros definen al comité como un "grupo de personas específicamente designadas para desempeñar un acto administrativo". De acuerdo con la autoridad con que sea investido, un comité puede tomar decisiones

respecto de los subordinados (administración múltiple, o sea, comité administrativo), para aconsejar (comité de asesoría) o, incluso, para recibir y analizar información.

Robbins y Coulter (2010) comentan que cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura participan en el diseño organizativo: “proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización”.

#### e) Especialización del trabajo

Robbins y Coulter (2010) explican que el concepto de especialización del trabajo puede ser analizado de conformidad con la exposición de Adam Smith sobre la división del trabajo y su conclusión de que ésta contribuía a incrementar la productividad del empleado.

Hoy se emplea el término especialización del trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente. Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa.

En la actualidad la mayoría de los gerentes consideran la especialización del trabajo como un mecanismo importante de organización, pero no como una fuente de inagotables incrementos en la productividad.

La visión acerca de la especialización del trabajo antes de 1960, los gerentes consideraban a la especialización de trabajo una fuente inagotable de productividad aumentada, después de 1960 la especialización del trabajo produce desgaste

humano, entre ellos fatiga, aburrimiento, tensión entre otros, hoy es considerado un mecanismo importante, pero no una fuente de productividad ilimitada.

Para conseguir la especialización es necesaria la división del trabajo. Y esta consiste en fraccionar un trabajo en tareas, de tal forma que cada persona sea responsable y encargada de un conjunto limitado de tareas.

Esto ayuda a aumentar la productividad ya que ninguna persona es físicamente capaz de realizar todas las actividades que lleva a cabo una empresa.

Además la especialización del trabajo hace que los trabajadores mejoran sus destrezas y se vuelvan expertos en sus funciones

Existen dos tipos de especialización:

- ✓ Horizontal. También conocida como alcance del trabajo. Son las partes en las que está dividida una tarea o un trabajo. Depende de dos variables, la repetición de trabajo y la variedad de tareas.
- ✓ Vertical. También conocida como profundidad de trabajo. Se encarga del control de las personas que tiene sobre el trabajo o sobre las tareas.

Cuanto menor sea la profundidad de trabajo y más pequeño el alcance del trabajo, la empresa será más especializada.

Dentro de la especialización existen dos categorías:

- ✓ Agrandamiento del trabajo. Consiste en combinar varias funciones del trabajo a un fragmento horizontal, por lo que el personal tiene que hacer más operaciones.

- ✓ Enriquecimiento. Consiste en combinar actividades de en un trabajo, pero esta vez a fragmentos verticales. De esta forma los empleados sienten una mayor autonomía.

#### f) Departamentalización

Robbins y Coulter (2010) explican que a medida que la organización crece en el número de sus integrantes, se dificulta de manera directamente proporcional el manejo de estos integrantes o subordinados. A esto sobreviene la departamentalización, como una manera de agrupar actividades y personas en departamentos -división definida como una organización en la que un administrador tiene autoridad para la realización de actividades específicas con el objeto de cumplir funciones y lograr objetivos específicos.

Robbins y Coulter (2010) explican que “Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas y éstas puedan coordinarse, se denomina departamentalización”

La departamentalización no existe en un tipo perfecto, sino ha de adaptarse a cada organización de acuerdo a las situaciones particulares que esta vive.

La departamentalización, puede ser:

- ✓ Funcional, de acuerdo con las funciones.
- ✓ Productos, según el tipo de producto que elabore la organización;
- ✓ Geográfica, según el territorio;
- ✓ Procesos, donde las actividades están agrupadas de acuerdo con el flujo de productos o clientes.
- ✓ Clientes, que se basa en el tipo particular de clientes que la organización intenta atraer.

La selección del patrón de departamentalización debe considerar el propósito de lograr los objetivos, ya que, no es un fin en sí misma, es un método para ordenar las actividades que facilitan el cumplimiento de los objetivos. Cada método tiene sus ventajas y desventajas.

✓ Departamentalización funcional

Hellriegel, Jackson y Slucum (2009) indican que la departamentalización funcional agrupa los trabajos según las funciones (conjunto de actividades de una organización) desempeñadas. Por ejemplo, comercial, finanzas, producción. Es la modalidad de departamentalización más empleada y aceptada. Ver Anexo 3 esquema 1.1.

✓ Departamentalización por lugar (o geográfica)

Agrupar la mayor parte o todas las funciones relacionadas con los clientes de cierta zona geográfica bajo el mando de un directivo. Por ejemplo: regiones estadounidense, europea, latinoamericana y asiática.

Suele manifestarse en organizaciones que tienen muchos clientes o materias en diferentes sitios. Ver anexo 3 esquema 1.2

✓ Departamentalización por producto

Agrupar los trabajos según las líneas de productos. “Agrupar la mayor parte o todas las funciones en unidades relativamente independientes, cada una de las cuales puede tener incluso la capacidad completa para diseñar, producir y comercializar sus bienes o servicios. En su forma más desarrollada estas divisiones se conocen como unidades estratégicas de negocio. Ver anexo 3 esquema 1.3

✓ Departamentalización por cliente

Agrupar a los trabajos en función de los diferentes clientes de la empresa (por ejemplo: una empresa de telefonía los podría agrupar en particulares, empresas y autónomos).

Al organizarse en torno a los diversos tipos de clientes que se atienden, se emplea cuando la gerencia desea concentrarse más en las exigencias de los clientes que en las habilidades de la empresa o en las marcas que produce o vende. Ver anexo 3 esquema 1.4

g) Cadena de mando

Robert y Coulter (2010) explican que “La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como ¿A quién recorro si tengo un problema? O ¿Ante quién soy responsable?”

No se puede hablar de cadena de mando sin discutir varios conceptos relacionados:

- Principio de la unidad de mando

Plantea que un empleado sólo debe tener un único superior o, lo que es lo mismo, sólo debe rendir cuentas ante un jefe. Este principio ayuda a preservar la línea ininterrumpida de autoridad que se extiende por la organización.

- Autoridad

Hace referencia al derecho legítimo (asociado al puesto) de tomar decisiones, transmitir órdenes y esperar que se cumplan. Se encuentran diferentes definiciones: “Derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga”

Bateman y Snell (2009) indican que la autoridad “Es el derecho legítimo a tomar decisiones y a instruir a otras personas acerca de lo que deben hacer”

La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos hacia los más bajos de la organización, lo cual especifica quién le reporta a quién, solucionando así preguntas comunes entre los empleados como ¿A quién se le reporta? o ¿A quién se va si se tiene un problema?.

Para entender de una mejor manera la cadena de mando es necesario tener claros tres conceptos fundamentales, como lo son:

- ✓ Autoridad: Derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de coordinar y supervisar el trabajo de los demás.
- ✓ Responsabilidad: Capacidad de los empleados de asumir como una obligación la realización de una tarea asignada.
- ✓ Unidad de Mando: Principio de la administración (según Fayol) que establece que un subordinado debe reportarle sólo a un gerente.

- Formación

La cadena de mando no sucede por accidente. Los diseñadores de la organización exponen el último paso en la creación de una estructura organizativa. Los planificadores consideran en primer lugar los objetivos de la empresa ya que la estructura organizacional debe apoyar la estrategia. Los diseñadores determinan las tareas necesarias para alcanzar los objetivos. La departamentalización ayuda a los diseñadores a decidir cómo agrupar las tareas. La agrupación afecta el intercambio de recursos y la facilidad con que las personas se comunican y coordinan el trabajo. Después de la departamentalización, los diseñadores asignan autoridad para las tareas y áreas. Una vez que la autoridad está asignada, los planificadores pueden finalmente exponer las relaciones entre las posiciones, creando así una cadena de mando.

- Organigrama

Las relaciones de información establecidas en la etapa final del diseño organizacional son fáciles de ver en un organigrama, que representa la estructura de una empresa. Comenzando en la parte inferior, cada posición está conectada por una línea, a una por encima de ella. Siguiendo con la línea vertical de posición en posición revela la cadena de mando. Cada persona es un eslabón de la cadena.

- Alcance del control

Un gerente puede estar relacionado con muchos subordinados o pocos. El número de personas que reportan a un gerente se le llama alcance del control del gerente. Los gerentes con grandes alcances de control tienen muchos subordinados, y no es posible que un administrador examine de cerca la actividad. En consecuencia, los empleados menores como directivos tienen más autoridad para realizar sus trabajos e incluso tomar decisiones que tienen los empleados de presentación de informes a los administradores con alcances estrechos de control.

- Organizaciones planas

Cuando un gerente tiene un amplio abanico de control, el organigrama adquiere un aspecto horizontal, plano. Menos gerentes son necesarios en la gerencia media, por lo que la empresa tiene menos de una jerarquía de poder. Estas son características orgánicas que se encuentran en las estructuras organizativas. En las estructuras orgánicas, a la cadena de mando se le resta importancia, ya que el poder se distribuye entre los empleados. La cadena debe estar formada sólo por los empleados y el propietario o por los empleados y un gerente, para hacer una cadena muy corta de mando. La falta de burocracia en las organizaciones planas fácilmente puede movilizarse para cumplir con las condiciones del mercado.

- Las organizaciones verticales

Los administradores supervisan de cerca a los subordinados y sólo pueden manejar unos pocos. Estos gerentes tienen alcances estrechos de control. Los alcances estrechos requieren más gerentes para asegurarse de que todos los empleados están debidamente supervisados. Estos gestores también deben ser gestionados de cerca, debido a su participación en los detalles y la toma de decisiones. Esto da lugar a las organizaciones altas con varias capas de mandos intermedios. La cadena de mando es importante y se utiliza para ejercer el control de la parte superior. Muchas reglas rigen las actividades. Tales estructuras son rígidas y mecánicas, dejando poco espacio para la innovación y la creatividad.

#### h) tramo del control

Robbins y Coulter (2010) expresan que el tramo de control es la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente en forma eficiente y eficaz. Determinar el tramo de control es importante debido a que éste establece el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será la empresa. Ver anexo 3 esquema 1.6

Como se observa, la empresa con tramo corto (de 4) tiene mayor número de niveles organizacionales y por consiguiente más cantidad de gerentes, mientras la de tramo largo tiene menos niveles y menos gerentes, esto reduce los costos, en cuanto al salario de los gerentes se refiere, de manera significativa. Así la organización con un tramo de control más largo aumenta la eficiencia en cuanto a costos, sin embargo, los tramos demasiado largos pueden disminuir la eficacia, si se ve reducido el desempeño de los empleados porque el gerente no tiene tiempo suficiente para dirigir a tantos subordinados.

Es preciso aclarar que no siempre los tramos largos están condenados al fracaso respecto a la eficacia, esto depende de varios factores, como el grado de experiencia, tanto del gerente como de los empleados, de las habilidades y capacidades, y de las características del trabajo que se realiza. A manera general, los gerentes con personal bien capacitado y experimentado pueden funcionar bien con un tramo de control largo.

La amplitud de control es la cantidad de subordinados que un directivo puede supervisar de manera eficaz y eficiente (grado de control que se tiene sobre las personas).

A la hora de determinar la amplitud de control hay que identificar el nivel jerárquico, debido a que cuanto más se asciende en la escala jerárquica, el número de individuos por supervisar se reduce. Esto se debe a que los directivos no sólo deben interactuarse internamente, además deben realizar tareas en el ambiente externo.

Factores que se deben considerar para tener una amplitud efectiva:

- ✓ Capacitación de los subordinados, cuanto mejor sea la capacitación, preparación y experiencia que tengan los subordinados, menor será el número de relaciones necesarias con su superior.
- ✓ Claridad de la delegación de autoridad: si un gerente delega con total claridad una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá llevarla a cabo sin ningún problema, requiriendo el mínimo tiempo y atención del primero. Si esto no sucede o el subordinado no tiene autoridad para realizar la tarea, el gerente deberá dedicar mucho tiempo a supervisar y guiar los esfuerzos de éste, lo que reduce la amplitud de control.
- ✓ Claridad de los planes: si los planes están bien definidos, quienes deben ejecutarlos cuentan con la autoridad suficiente y los empleados entienden lo que se espera de ellos, resultarán operativos y la demanda por parte de los directivos será baja. Pero, si los planes no están bien definidos y los subordinados no calificados deben ponerlos en práctica por sí solos, implica mayor tiempo de los supervisores, lo que reduce la amplitud de control.
- ✓ Uso de estándares objetivos: para asegurar el cumplimiento de la planificación, se debe haber diseñado el sistema de control y los estándares que serán medidos. Si éstos son consistentes, se puede percibir cualquier desviación con facilidad, lo que hace que los gerentes eviten contactos y pérdidas de tiempo.
- ✓ Técnicas de comunicación: no es lo mismo comunicar cada plan de forma verbal que por medio de un manual. En el primer caso, el contacto entre superior y subordinado aumenta, el directivo tiene que transmitir absolutamente todo de forma oral, lo que le resta tiempo y hace que la amplitud de control disminuya. Para evitarlo, muchos directivos usan dispositivos de comunicación como puestos de “asistente de” o personal “staff”. También es importante la claridad en la

comunicación, ya que si un empleado duda, volverá a preguntar tantas veces como sea necesario.

- ✓ Cantidad de contacto personal necesario: hay muchas situaciones que demandan el contacto directo (temas de índole política, estratégica, etc.), esto influye en la cantidad de personas por supervisar. El grado de contacto dependerá del tipo de trabajo que se realice y del nivel jerárquico en el que se encuentre el directivo.

El área de control determina la configuración que tendrá la organización, ya que si son pocos los que informan a cada directivo y la organización tiene un gran tamaño, la estructura tendrá muchos niveles jerárquicos.

- ✓ Estructura alta
- ✓ Larga cadena de autoridad
- ✓ Canales de comunicación muy largos
- ✓ Comunicación que se interrumpe con frecuencia
- ✓ Toma de decisiones que puede tardar mucho
- ✓ Falta de motivación y estímulo, anulación de la creatividad e imaginación
- ✓ Rápida comunicación entre superior y subordinado
- ✓ Control más estricto
- ✓ Todo está formalizado, por lo que la resolución recae sobre el supervisor

Por el contrario, las personas que informan a cada directivo son numerosas, la estructura contará con pocos niveles jerárquicos.

- ✓ Estructura plana
- ✓ Corta cadena de autoridad
- ✓ Canales de comunicación cortos
- ✓ Comunicación que fluye por jerarquía
- ✓ Toma de decisiones más rápida
- ✓ Mayor motivación, estímulos, creatividad e imaginación

- ✓ La comunicación puede verse disminuida debido a la cantidad de personas que reportan al mismo individuo
- ✓ Sistema de planificación y control más estrictos
- ✓ Aumenta el diálogo y la consulta cuando hay que acordar sobre alguna cuestión en particular

Una estructura plana puede presentar los siguientes problemas.

- ✓ Los directivos se pueden transformar en “cuellos de botella” en cuanto a la toma de decisiones, ya que al estar sobrecargados de información y ser limitada la capacidad de procesamiento de ésta por parte de los individuos puede provocar demoras.
- ✓ Si los sistemas de control no son fuertes, éste se puede perder
- ✓ Para trabajar en organizaciones horizontales, los directivos necesitan contar con una calidad excepcional.

Independientemente de que la estructura sea alta o plana, la organización tiene niveles que presentan los siguientes problemas.

Tienen un costo, porque si la estructura es alta existen varios niveles directivos con su gasto asociado; si es plana, habrá menos directivos pero también implican costos si son de carrera en la empresa, el gasto de entrenarlos.

La comunicación se puede ver perjudicada. Si la estructura es alta, son demasiados los niveles por donde debe circular la información para la toma de decisiones, y se puede producir un filtrado de ella. Si son pocos, se puede generar los cuellos de botella, lo que complica la toma de decisiones.

Los niveles complican la planificación y el control porque si la estructura es alta, en cada uno de ellos ésta se detiene por la intervención del gerente correspondiente. Si

es plana, todos participan en mayor medida, por lo que hay que ser más cuidadosos a la hora de armar la planificación y el control debe ser más estricto.

#### i) Centralización y descentralización

- Definición de centralización

Robbins y Coulter (2010) explican que es cuando la autoridad está concentrada en la cima de la jerarquía. Cuando la organización está altamente centralizada, el más alto nivel piensa que debe involucrarse en todas las decisiones que se tomen, y que son los únicos con la visión amplia y las habilidades necesarias para tomar decisiones.

- ✓ Ventajas

- Trato igualitario a los clientes, empleados y tareas.
- Visión amplia de la organización.
- Garantiza la permanencia de la organización en época de crisis.

- ✓ Desventajas:

- Aumenta la desmotivación del trabajador.
- Dificulta el desarrollo de directivos.
- Lentitud de la adaptación a los cambios del entorno.
- Lentitud en la toma de decisiones.
- Decisiones que pueden ser desacertadas.
- Falta de responsabilidad del ejecutante.

- Definición de descentralización

Es cuando la autoridad está concentrada en el nivel más bajo de la jerarquía. En la actualidad numerosas organizaciones están llevando la autoridad a los niveles más bajos posibles, otorgándola en la toma de decisiones (empowerment).

- Ventajas

- Las decisiones son tomadas por quienes conocen el problema, los procesos y los productos.

- Rapidez en la toma de decisiones
- Desarrollo de directivos
- Aumenta la motivación y la satisfacción en el puesto de trabajo
- Mayor facilidad de adaptación
  
- Desventajas
  - Mayores costos de capacitación y preparación de los directivos
  - Enseñar a delegar
  - Se pueden perder los objetivos de la organización
  - Sistema de planificación y control más sofisticados
  
- Factores que influyen en la centralización y la descentralización
  
- Ventajas
  - Épocas de crisis o situación comprometida de la empresa
  - Entornos estables
  - Los directivos de niveles inferiores carecen de conocimientos globales y de los objetivos
  - Habiendo estado descentralizada, los directivos pierden confianza de los niveles inferiores
  - Las decisiones son muy significativas
  
- Desventajas
  - Empresa geográficamente dispersa, o búsqueda de la diversificación de productos o clientes.
  - Entornos dinámicos.
  - Directivos preparados para tomar decisiones.
  - Decisiones rápidas y más justas.
  - La empresa está preparada para permitir que los niveles inferiores aprendan a tomar decisiones y a asumir responsabilidades.

## j) Formalización

Robbins y Judge (2013) comentan que la formalización se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

En organizaciones muy formalizada hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan procesos de trabajo. Los empleados son pocos discretos con respecto a lo qué, cómo y cuándo se hace. Cuando la formalización es baja los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo.

Considerando que puede haber diversas situaciones en que las reglas puedan resultar demasiado restrictivas, muchas organizaciones dan a sus empleados ciertas libertades dándoles la autonomía para decidir, según sean las circunstancias, lo que piensen sea mejor para la organización y su actividad misional. Esto no significa desechar todas las reglas, ya que existen algunas que son muy importantes y los empleados deberán de respetar dichas reglas deben ser explicadas de tal forma que los empleados comprendan porqué es importante que se apeguen a ellas.

La formalización se refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización. Si un puesto está altamente formalizado, el titular tiene muy poca discrecionalidad acerca de lo que deba hacer y de cuándo y cómo hacerlo.

Se esperaría que los empleados manejen siempre la misma contribución exactamente de la misma forma, lo cual genera un resultado coherente y uniforme. Las organizaciones con una elevada formalización, cuentan con descripciones explícitas del puesto de trabajo, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad acerca de los procesos laborales.

Donde la formalización es baja, las conductas del puesto están relativamente no programadas y los individuos cuentan con gran libertad para utilizar su criterio en el

trabajo. La estandarización no solo elimina la posibilidad de que los trabajadores realicen conductas alternativas, sino que elimina incluso la necesidad de que las consideren.

Bateman & Snell, (2009) explican que la formalización es la presencia de reglas y reglamentaciones que gobiernan la forma en la cual las personas interactúan dentro de la organización. Algunas políticas sencillas, a menudo documentadas, en relación con la asistencia, el atuendo, el comportamiento y otros aspectos, pueden ser de utilidad para eliminar una gran parte de la incertidumbre del trabajo

### **1.2.2. Empresa Pollo Dorado**

#### a) Definición de Empresa

Chiavenato, (2011) indica que "Empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa es una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Cabanellas y Hoague (2015) explica que empresa es: "Organización de personal, capital y trabajo, con una finalidad lucrativa; ya sea de carácter privado, en que persigue la obtención de un lucro para los socios o los accionistas; o de carácter oficial, en que se propone realizar un servicio público o cumplir con otra finalidad beneficiosa para el interés general".

#### b) Filosofía de Pollo Dorado

De León (s.f.) presenta la filosofía de la empresa Pollo Dorado iniciando con la visión:

✓ Visión

Posicionarse en el mercado de San Marcos, estableciendo una cadena exitosa, con un alto reconocimiento por el sabor y calidad de nuestros productos y nuestra cultura de servicio, generando así altos retornos financieros a la inversión de los accionistas.

✓ Misión

Ser el primer restaurante en el mercado de San Marcos, como el mejor lugar para degustar pollos asados, con un excelente servicio y calidad, y nuestros productos para lograr la consolidación en la preferencia de nuestros clientes.

✓ Valores

Desarrollar una estructura integral del personal así como una actitud de servicio, convivencia y armonía en un ambiente de profesionalismo y entusiasmo en el trabajo.

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Lealtad
- Perseverancia

✓ Historia o antecedentes de Pollo Dorado.

El restaurante Pollo Dorado, es una empresa familiar líder en el mercado de San Marcos, con más de diecinueve años de experiencia, ofreciendo productos y servicios de comida. Los propietarios de la empresa son padres, hijos y un hermano de una familia emprendedora del municipio de San Pedro Sacatepéquez San Marcos, cuenta con los más altos estándares de calidad y está comprometido para ofrecer los mejores platillos, contando con personal capacitado, enfocado a una cultura de servicio.

El restaurante es una venta de comida de pollo dorado, más grande de la región de San Marcos, cuenta con más de cincuenta colaboradores, quienes con su esfuerzo diario ayudan al crecimiento socioeconómico del departamento.

Se desarrolló una declaración de misión y visión que son claras, comprensibles y que incluye a todo el personal, como un equipo de trabajo para alcanzar el éxito del restaurante.

Cada área del restaurante tiene sus propias metas que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, dan a conocer los servicios, asegura el involucramiento de los clientes en las promociones, logrando la satisfacción de los mismos.

✓ Descripción de la empresa

Pollo Dorado, es un restaurante de comida donde ofrece platillos elaborados desde, desayunos, ensaladas, pollo dorado, sopas, postres, menús infantiles, bebidas y especialidades típicas.

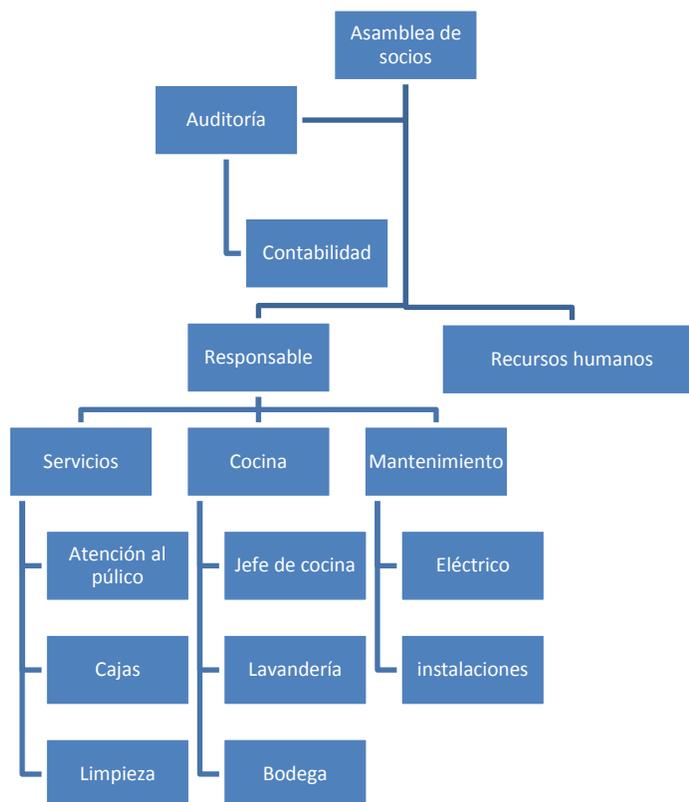
Así como su amplia gama de platillos también ofrecen servicios para realizar eventos como: celebraciones de cumpleaños, celebraciones en días festivos como días de la Madre, del Padre, eventos especiales para día del niño entre otros.

El restaurante ofrece promociones especiales para eventos grandes, como bebidas gratis, descuentos y diferentes tipos de estrategias.

Entre los aspectos innovadores, ofrecen un ambiente cómodo y agradable para que los clientes disfruten con familiares y amigos.

Su objetivo es crear una cultura de calidad y de continuidad, además de calidez del servicio, adecuando sus productos y servicios a las necesidades de sus clientes.

- Organigrama actual de la empresa:



Fuente: Archivo de Pollo Dorado

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Pollo Dorado se dedica a la venta de pollo rostizado, refacciones y banquetes para eventos especiales en los salones del restaurante o móviles. Inició operaciones en el año de 1994, siendo una empresa familiar, se ha posicionado en el mercado local y departamental.

La empresa y sus restaurantes han subsistido por el empeño y dedicación que los empresarios propietarios han tenido, ofreciendo un servicio de calidad. Sin embargo en el afán de lograr buenos resultados se olvidan de un aspecto sumamente importante que es el fortalecer la parte organizacional.

De acuerdo al acercamiento que se ha tenido con la empresa Pollo Dorado y su propietaria desde sus inicios, se ha observado que la misma desempeña múltiples funciones que puede deberse a una organización no estructurada formalmente debido a que no cuentan con un organigrama sino que tienen puestos que no van de acuerdo a las actividades que los colaboradores desempeñan. Esto puede generar confusión en las líneas de comunicación, autoridad y responsabilidad en la empresa.

Actualmente se ha observado que los cajeros algunas veces desempeñan el puesto de meseros, y otras veces se encargan de la administración del restaurante lo que hace que los mismos compañeros se confundan en el grado de autoridad y responsabilidad que cada uno tiene. Esto ha generado un problema en el desempeño del personal que se siente satisfecho en un puesto importante y al mismo tiempo no valorado en un puesto de nivel inferior, por no tener bien definidas las funciones, lo que puede generar mala atención a los comensales y deficiencia en el cumplimiento de las metas de la empresa.

Por el problema anteriormente presentado se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo el diseño y la estructura organizacional de la empresa Pollo Dorado de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos puede influir en la especialización de los colaboradores?

## **2.1. Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

Determinar si el diseño y estructura organizacional que aplica la empresa Pollo Dorado de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos influye en la especialización de los colaboradores

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Establecer si existe la especialización del trabajo que tiene la empresa objeto de estudio.
- Identificar los departamentos que conforman la empresa.
- Conocer la cadena de mando que se lleva dentro de la empresa
- Determinar la centralización o descentralización de la empresa en estudio.
- Analizar la formalización de la empresa Pollo Dorado.

## **2.2 Variables e indicadores**

Diseño y estructura organizacional

### a) Definición Conceptual

Robbins y Coulter (2010) explican que cuando los gerentes crean o cambian la estructura organizacional, se involucran en el diseño organizacional, que se refiere al proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Robbins y Coulter (2010) también comentan que la estructura organizacional se define como “la distribución formal de los puestos dentro de una organización. Esta estructura puede mostrarse visualmente en un organigrama y tiene muchos propósitos como: dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos, asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, coordinar diversas tareas organizacionales, agrupar puestos en unidades, establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos, establecer líneas formales de autoridad, asignar y utilizar recursos de la organización.

#### b) Definición Operacional

La estructura organizacional es la que va a definir cada uno de los puestos y departamentos de una empresa, así como las líneas de mando, por lo que es importante mostrarlo visualmente en un organigrama para que los empleados tengan definido a quien van a reportar y quienes le van a reportar, en las actividades que se realizan dentro de la empresa. En el diseño organizacional se crean las funciones, procesos y relaciones formales en una organización.

#### Indicadores

- Especialización del trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Centralización y descentralización
- Formalización

### **2.3. Alcances y Limites**

#### a) Alcances

Determinar si el diseño y estructura organizacional que aplica la empresa Pollo Dorado de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos influye en la especialización de los colaboradores con el fin de mejorar la labor que realiza cada uno.

Estudio realizado con cinco propietarios y 55 colaboradores de la empresa Pollo Dorado del municipio de San Pedro Sacatepéquez San Marcos.

El período durante el cual se realizó la investigación fue de un año y cinco meses aproximadamente

b) límites

Inicialmente se dificultó la recolección de los datos para encuestar a los colaboradores, lo que se solucionó abordándolos a la hora de ingreso a sus labores.

## **2.4 Aporte**

Para la empresa Pollo Dorado del municipio de San Pedro Sacatepéquez, la presente investigación sirve de base para la toma de decisiones en el área administrativa para formalizar el diseño y estructura organizacional de cada una de los restaurantes, de esa manera se transmitirán conocimientos para poder mejorar la organización de la empresa.

Para los clientes se pretende que la presente investigación mejore el servicio y la atención a los comensales, con una estructura organizacional adecuada, para que los clientes queden satisfechos.

Para los colaboradores de Pollo Dorado, se pretende brindar las herramientas administrativas con la propuesta sobre el manual de puestos para la reestructuración organizacional de la empresa, que les permita conocer y desempeñar fielmente sus funciones para ser productivos.

Para los propietarios de la empresa Pollo Dorado se apoya con un organigrama diseñado en base a las actividades actuales que se llevan a cabo, lo que permitirá descentralizar la toma de decisiones y mejorar el desempeño del personal.

Para la Universidad Rafael Landívar y estudiantes de las diferentes carreras de Ciencias Económicas y Empresariales, así como de otros centros de estudios, se presenta la investigación que genera nuevos conocimientos y antecedentes sobre el tema de diseño y estructura organizacional, para ser aprovechados en futuras investigaciones universitarias.

Para cualquier investigador que realice un trabajo de investigación con características similares al presente estudio, como fuente de consulta.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Los sujetos de la investigación lo integraron:

Los propietarios y colaboradores: hombres y mujeres que laboran para la empresa Pollo Dorado, de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, distribuidos en diferentes puestos, comprendidos en las edades de 20 a 65 años. El 36% cursa el nivel primario, el 55% de colaboradores son solteros.

#### 3.2 Población y muestra

La población de estudio la formaron 55 personas que laboran para la empresa Pollo Dorado del municipio de San Pedro Sacatepéquez San Marcos y 5 propietarios. Por lo que se realizó un censo de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla No. 1 Detalle de puestos y colaboradores encuestados de la empresa Pollo Dorado del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

Puestos	No. de empleados
Cajeros	8
Cocineros	12
meseros y limpieza	30
auxiliares de contabilidad	2
Secretaria	1
Contador general	1
Auditor	1
Total de empleados	55

Fuente: Trabajo de campo 2015

Tabla No. 2 Detalle de puestos de propietarios encuestados de la empresa Pollo Dorado del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

Puestos	No. de propietarios
Gerente general	1
Administradores de restaurantes	4
Total de propietarios	5

Fuente: Trabajo de campo

### 3.3 Instrumentos

Las herramientas que se aplicaron para la recolección de datos en la presente investigación fueron las siguientes:

- Boleta de opinión dirigida a los colaboradores de la empresa Pollo Dorado, del Municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos: instrumento con 25 preguntas abiertas y cerradas, de opción múltiple.
- Boleta de opinión dirigida a los propietarios de la empresa Pollo Dorado, del Municipio de San Pedro Sacatepéquez San Marcos: Instrumento con veintiséis preguntas abiertas y cerradas, de opción múltiple.

### 3.4 Procedimientos

- Se detectó el problema de la empresa Pollo Dorado, donde se observó que los cajeros algunas veces desempeñan el puesto de meseros, y otras veces se encargan de la administración del restaurante lo que hace que los mismos compañeros se confundan en el grado de autoridad y responsabilidad que cada uno tiene, por lo que el problema central detectado fue por la estructura organizacional informal que la empresa posee. donde surgieron las variables de investigación.
- Investigación de marco contextual: Se procedió a verificar artículos de Internet, revistas, tesis, para recopilar datos escritos e investigaciones de la variable diseño y estructura organizacional para fundamentar teóricamente la investigación.

- Redacción del marco teórico: Se fundamentó teóricamente la investigación con teorías recientes de diferentes autores acerca de la variable diseño y estructura organizacional.
- Planteamiento del problema: se redactó el problema relacionado con el diseño y la estructura organizacional informal de la empresa Pollo Dorado con la correspondiente pregunta de investigación.
- Redacción de objetivos: Se planteó lo que se quería lograr con la realización del estudio sobre diseño y estructura organizacional.
- Diseño de investigación: Antes de elegir el diseño de la investigación se analizaron las variables, el problema y se eligió el diseño descriptivo por ser el más adecuado para alcanzar los objetivos de la investigación. El Diseño de investigación descriptivo, es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.
- Determinación de alcances: Se establecieron de acuerdo a los objetivos los alcances de la investigación.
- Determinación de límites: Inicialmente se dificultó la recolección de los datos en los colaboradores, por lo que se encuestó en el horario de entrada a cada empleado.
- Determinación de aportes: Se identificaron en qué y a quiénes se beneficiaron con los resultados y la propuesta de la investigación.
- Redacción del método: Se establecieron los sujetos de investigación con lo que se identificaron 55 colaboradores y 5 propietarios de la empresa Pollo Dorado del Municipio de San Pedro Sacatepéquez San Marcos.

- Determinación de instrumentos a utilizar: Se eligieron; dos boleta de opinión como instrumento de recolección de datos con 28 preguntas cerradas y abiertas para los colaboradores y de 26 preguntas abiertas y cerradas para los propietarios.
- Recolección de datos: Se pasaron las 60 boletas de opinión a todos los Colaboradores y propietarios en el mes de junio
- Análisis e interpretación de resultados: Se confrontaron los resultados de la investigación con el marco teórico.
- Conclusiones y recomendaciones: De acuerdo a los objetivos de la investigación se presentaron las conclusiones y recomendaciones para la empresa Pollo Dorado de San pedro Sacatepéquez, Marcos, San Marcos.
- Referencias bibliográficas: Se enumeraron alfabéticamente de acuerdo a autores, toda la bibliografía usada en la investigación.
- Propuesta: En base a las conclusiones y recomendaciones más importantes, según los resultados de la investigación se propuso una Reestructuración organizacional de Pollo Dorado.

## IV. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Presentación de resultados del cuestionario dirigido a colaboradores de la empresa Pollo Dorado de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

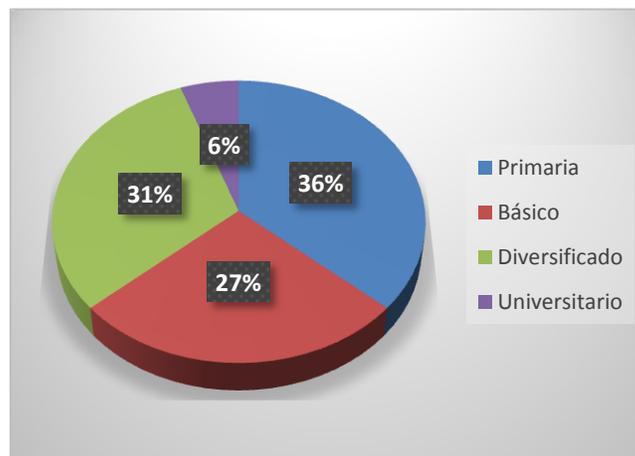
#### 1. Grado de Escolaridad.

Cuadro No. 1

Opciones de respuesta	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Primaria	20	36%
Básico	15	27%
Diversificado	17	31%
Universitario	3	6%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 1 Escolaridad de los colaboradores



Fuente: cuadro No. 1 (2015)

En la gráfica se puede observar los porcentajes del nivel de escolaridad que tienen los colaboradores, donde se destaca el nivel primario, seguido por los que han terminado el nivel diversificado, algunos también han cursado el nivel básico y una minoría tiene un nivel universitario por lo que se identifica que el personal no tiene un nivel académico muy alto.

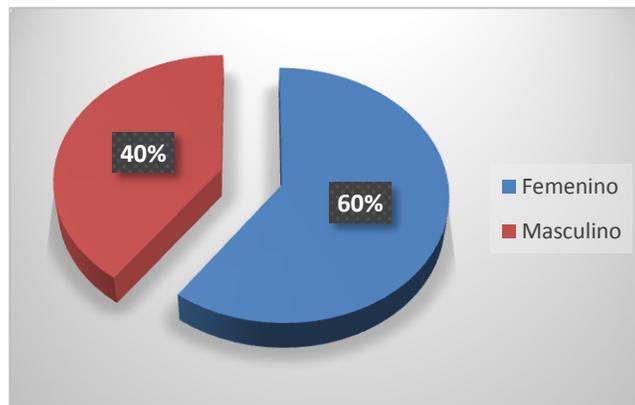
¿Género?

Cuadro No. 2

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	33	60%
Masculino	22	40%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 2 Género de los colaboradores



Fuente: cuadro No. 2 (2015)

Según la investigación de campo se observa que más de la mitad de las personas entrevistadas son mujeres y menos de la mitad son hombres.

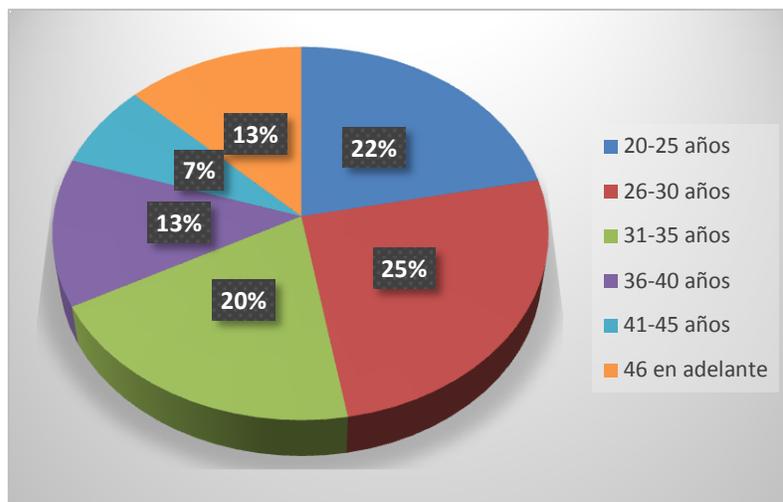
## 2. ¿Cuál es su edad?

Cuadro No. 3

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
20-25 años	12	22%
26-30 años	14	25%
31-35 años	11	20%
36-40 años	7	13%
41-45 años	4	7%
46 en adelante	7	13%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 3 Edad de los colaboradores



Fuente: Cuadro No. 3 (2015)

Como se observa en la gráfica, el mayor rango de edades dentro de la organización es el que corresponde a las edades de 26 a 30 años seguido por el que corresponden a las edades de 20 a 25 años.

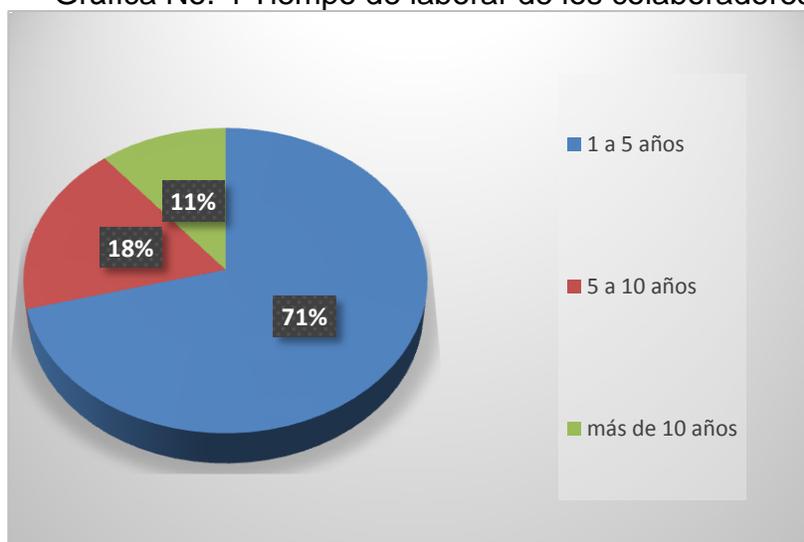
#### 4.- ¿Tiempo que lleva laborando en la empresa?

Cuadro No. 4

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
1 a 5 años	39	71%
5 a 10 años	10	18%
Más de 10	6	11%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 4 Tiempo de laborar de los colaboradores



Fuente: Cuadro No. 4 (2015)

La gráfica muestra los años que los colaboradores han trabajado dentro de la empresa, el promedio es de 1 a 5 años, que corresponde a la mayoría.

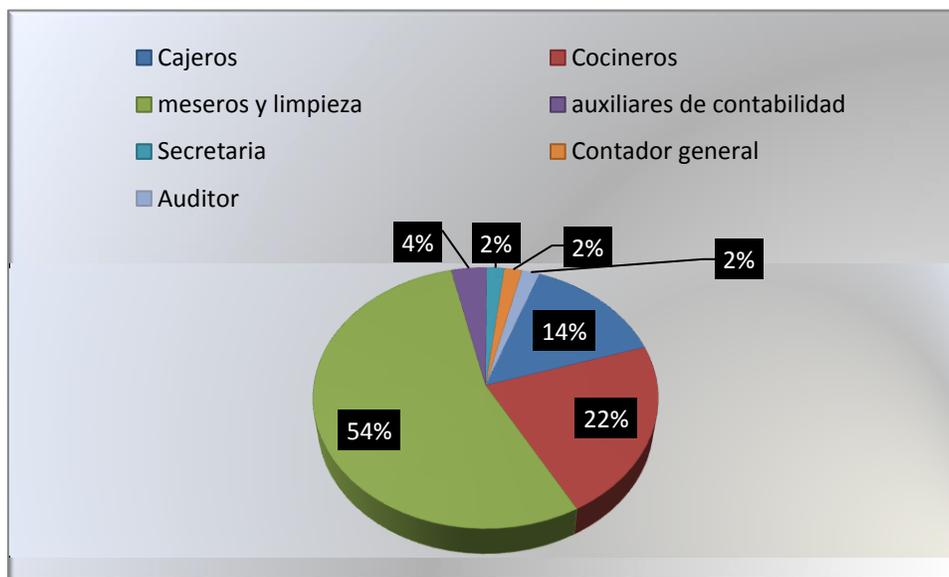
5. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?

Cuadro No. 5

Puestos	No. de empleados
Cajeros	8
Cocineros	12
meseros y limpieza	30
auxiliares de contabilidad	2
Secretaria	1
Contador general	1
Auditor	1
Total de empleados	55

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 5 Puestos que desempeñan los colaboradores



Fuente: Cuadro No. 5

Como se observa en la gráfica, en la empresa Pollo Dorado se tienen definidos varios puestos; entre ellos los meseros y limpieza, que lo desempeñan un poco más de la mitad del personal, seguido por los cocineros, cajeros, auxiliares de contabilidad y los puestos que solamente lo ocupa una persona: secretaria, contador general y auditor.

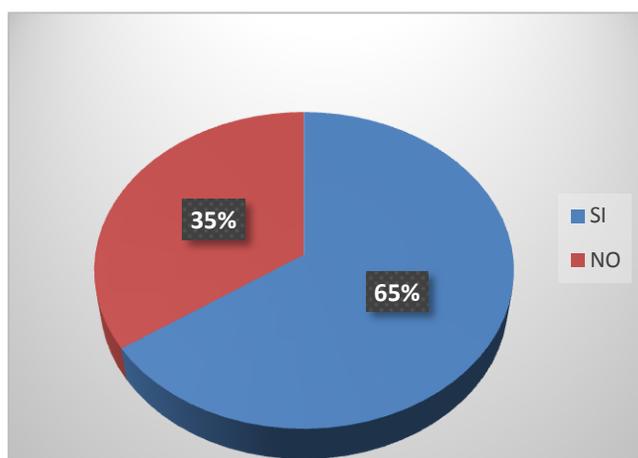
6. ¿El trabajo que realiza dentro de la empresa necesita de algún conocimiento específico?

Cuadro No. 6

Opciones de Respuesta	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	36	65%
NO	19	35 %
TOTAL	55	100 %

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 6 Conocimiento específico para desempeñar las funciones



Fuente: Cuadro No. 6 (2015)

Dentro de las labores que realizan los colaboradores, la gráfica muestra que más de la mitad requiere de un conocimiento específico para poder desempeñar su labor de una mejor manera como el puesto de cocinera. Una minoría no requiere de conocimientos específicos.

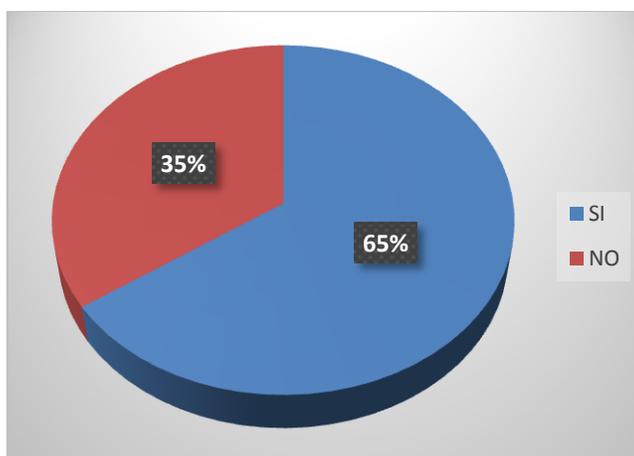
7.- ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Cuadro No. 7

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	36	65 %
NO	19	35 %
	55	100 %

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 7 Conocimiento del organigrama de la empresa.



Fuente: Cuadro No. 7 (2015)

Como se puede observar en la gráfica un poco más de la mitad respondió que la empresa sí cuenta con un organigrama, mientras que una minoría dicen no conocer y no saber cómo funciona un organigrama.

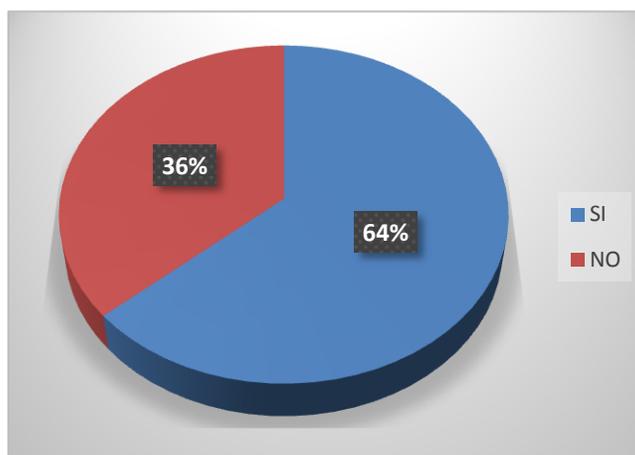
8.- ¿Conoce si la empresa se divide en departamentos organizacionales?

Cuadro No. 8

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	35	64 %
NO	20	36 %
TOTAL	55	100 %

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 8 Conocimiento de los departamentos en que se divide la empresa



Fuente: Cuadro No. 8 (2015)

La gráfica muestra que un poco más de la mitad de las personas entrevistadas saben que la empresa cuenta con varios departamentos, mientras que una minoría lo desconoce porque no se han establecido formalmente los departamentos.

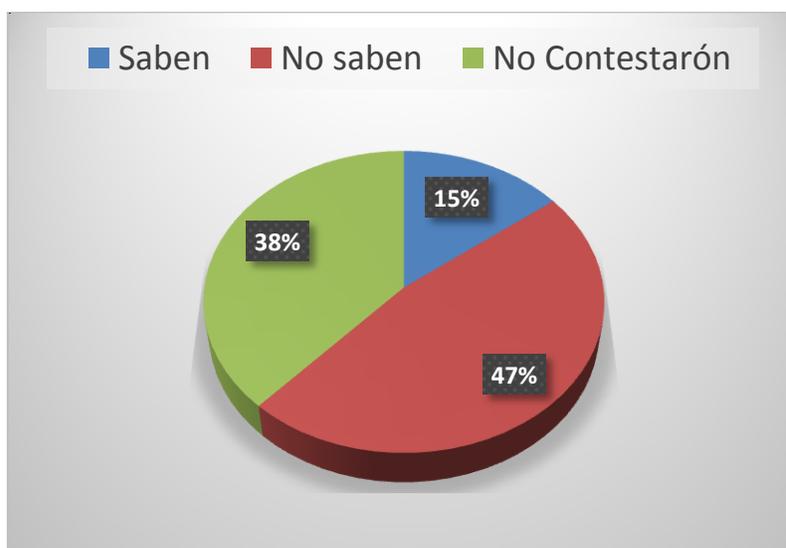
9.- ¿Conoce cuáles son los departamentos que conforman la organización?

Cuadro No. 9

Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Conocen	8	15 %
No conocen	26	47 %
No contestaron	21	38 %
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 9 Conocimiento de los departamentos que forman la empresa



Fuente. Cuadro No. 9 (2015)

Los resultados que se obtuvieron con los colaboradores muestran que casi la mitad desconocen cuáles son los departamentos en los que se divide la empresa, algunos, no contestaron a esta pregunta mientras una minoría si conocen los departamentos en que se divide la empresa.

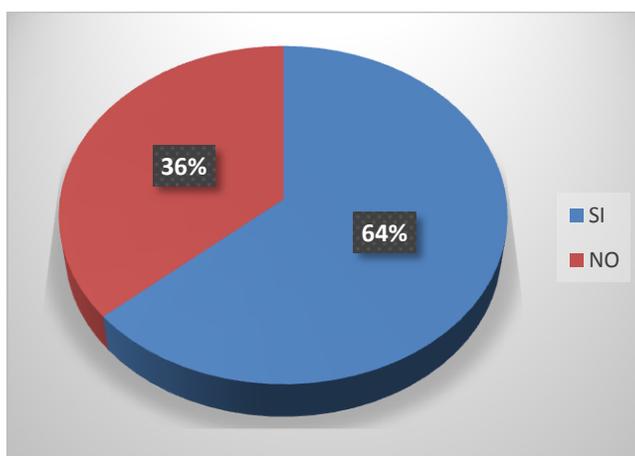
10.- ¿Considera que la estructura organizacional en la delegación de funciones es la idónea para el buen funcionamiento de sus actividades?

Cuadro No. 10

Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	35	64 %
NO	20	36 %
Total	55	100 %

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 10 Estructura organizacional idónea para la delegación de funciones



Fuente: Cuadro No. 10 (2015)

Como se puede observar en la gráfica más de la mitad de las personas entrevistadas cree que la delegación de funciones en la empresa es la adecuada para el buen funcionamiento de sus actividades, sin embargo una minoría opinó que no.

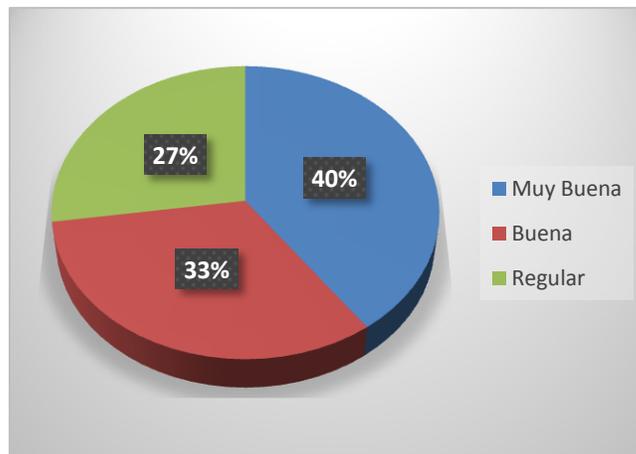
11.- ¿Cómo califica las líneas de comunicación en la empresa?

Cuadro No. 11

Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Buena	22	40%
Buena	18	33%
Regular	15	27%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No.11 Calificación de las líneas de comunicación de la empresa



Fuente: cuadro No. 11 (2015)

La gráfica muestra que los colaboradores encuestados, están satisfechos con las líneas de comunicación de la empresa porque las calificaron como muy buena y buena, solo una minoría lo calificó como regular.

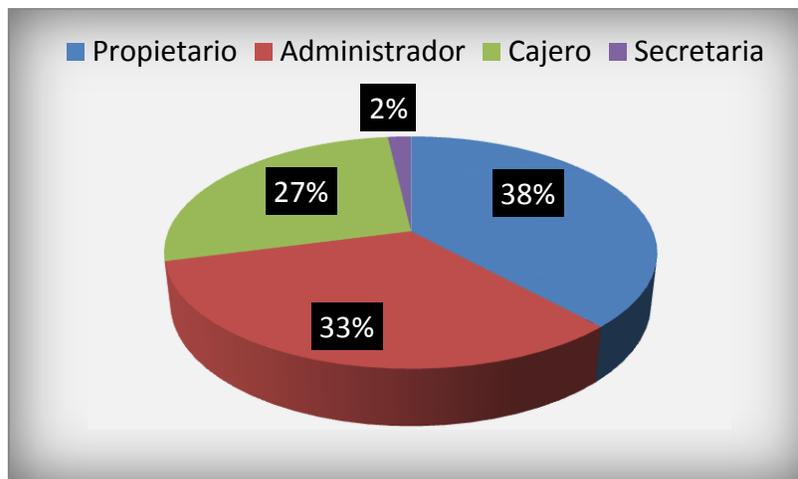
12.- ¿A quién le reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro de la empresa?

Cuadro No. 12

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Propietario	21	38%
Administrador	18	33%
Cajero	15	27%
Secretaria	1	2 %
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 12 Puestos a los cuales se les reporta en la empresa



Fuente. Cuadro No. 12 (2015)

La gráfica muestra los porcentajes de los puestos a los cuales se reportan por la labor que se realiza dentro de la empresa, donde principalmente se identificó que le reportan a la gerente propietaria, seguido por los que le reportan al administrador, quienes de alguna y otra manera tienen a su cargo la parte operativa de la organización, una minoría le reporta a los cajeros porque también son encargados del restaurante y solamente una persona le reporta a la secretaria.

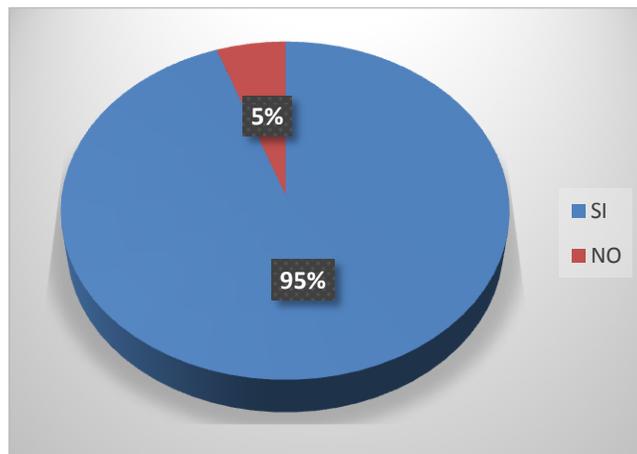
13.- ¿Evalúan su desempeño?

Cuadro No. 13

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	52	95%
NO	3	5%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 13 Evaluación de desempeño de los colaboradores



Fuente: Cuadro No. 13 (2015)

La gráfica muestra que a una mayoría significativa de colaboradores sí les evalúan su desempeño, mientras que a una minoría representado por 3 personas no se les evalúa.

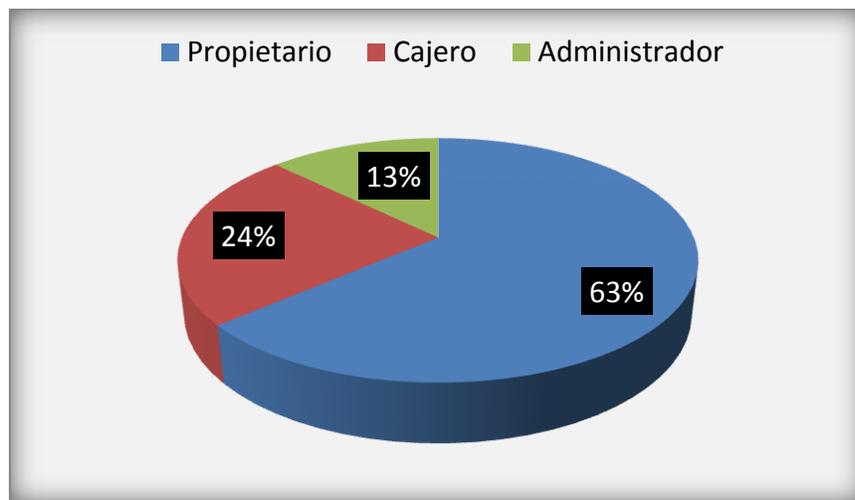
14.- ¿Quiénes lo evalúan en relación a las actividades que realizan dentro de la empresa?

Cuadro No.14

Opciones de Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Propietario	35	63 %
Cajero	13	24%
Administrador	7	13%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 14 Puestos que evalúan a los colaboradores, según las actividades que realizan



Fuente: cuadro 14 (2015)

Más de la mitad del personal manifestaron que son evaluados por el propietario, seguido por los que consideraron ser evaluados por el cajero, sólo una minoría manifestó que es evaluado por el administrador del restaurante.

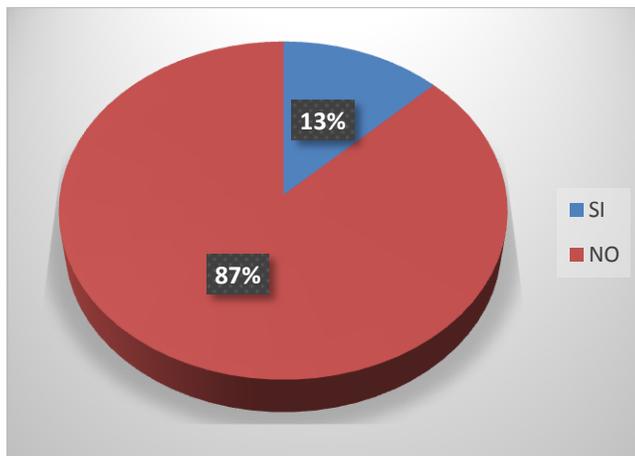
15.- ¿Usted como empleado tiene voz y voto en la toma de decisiones?

Cuadro No. 15

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	7	13 %
NO	48	87 %
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 15 Voz y voto de los empleados en la toma de decisiones



Fuente: Cuadro No. 15 (2015)

Como se puede observar en la gráfica, la mayoría de los colaboradores no tienen participación en la toma de decisiones dentro de la empresa. Como lo muestra la gráfica es una minoría la que es tomada en cuenta para la toma de decisiones.

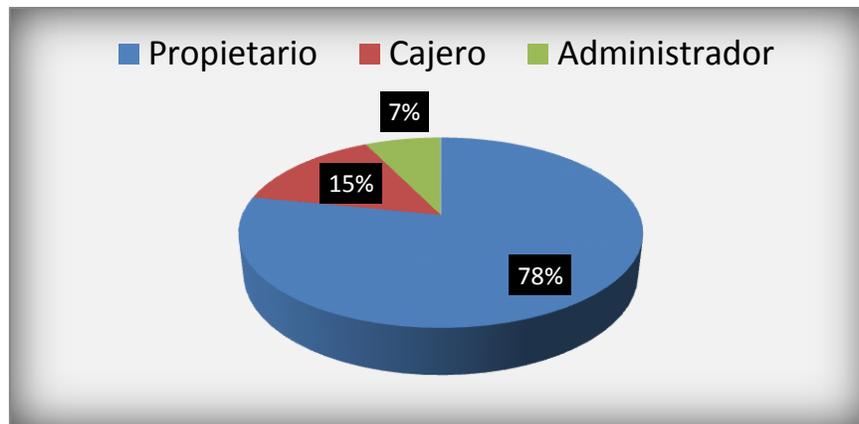
16.- ¿Las decisiones generales en la empresa son tomadas por?

Cuadro No. 16

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Propietario	43	78%
Cajero	8	15%
Administrador	4	7%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 16 Puestos que toman las decisiones en la empresa



Fuente: Cuadro No. 16 (2015)

La gráfica muestra que a nivel general la mayoría de propietarios son los únicos que toman las decisiones en todas las actividades que realizan en la empresa, algunos expresaron que los cajeros toman las decisiones porque se encargan de la compra de insumos, inventarios entre otros. Solo una minoría comentó que los administradores.

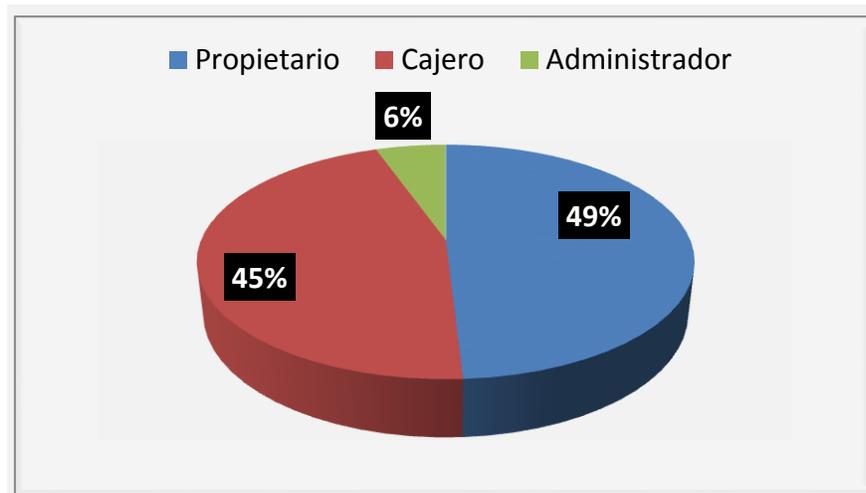
17.- ¿Quiénes toman las decisiones en cada uno de los departamentos de la empresa?

Cuadro No. 17

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Propietario	27	49%
Cajero	25	45%
Administrador	3	6%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 17 Puestos que toman las decisiones en cada uno de los departamentos



Fuente: cuadro No. 17 (2015)

La gráfica indica que en relación a los departamentos de la empresa casi la mitad de las decisiones las toma el propietario, un poco menos de la mitad de colaboradores indicaron que el cajero del restaurante y una minoría, representada por tres colaboradores, indicó que el administrador.

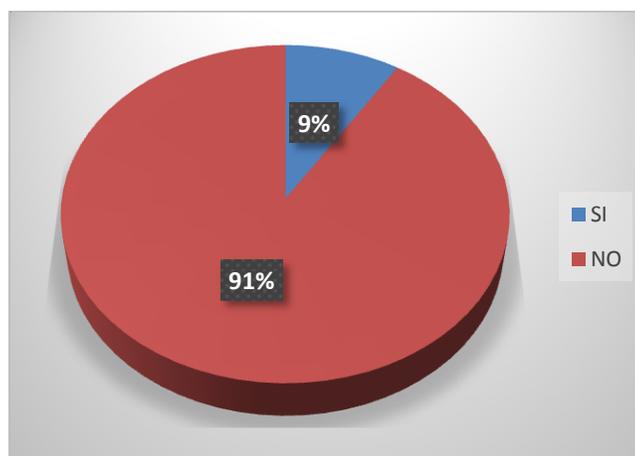
18.- ¿Participa usted en la toma de decisiones dentro de la empresa?

Cuadro No. 18

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	9%
NO	50	91%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 18 Participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa



Fuente. Cuadro No. 18 (2015)

En la gráfica se observa que la mayoría de los colaboradores no participan en la toma de decisiones dentro de la empresa, solo una minoría representado por cinco personas comentaron que sí intervienen en dicha acción.

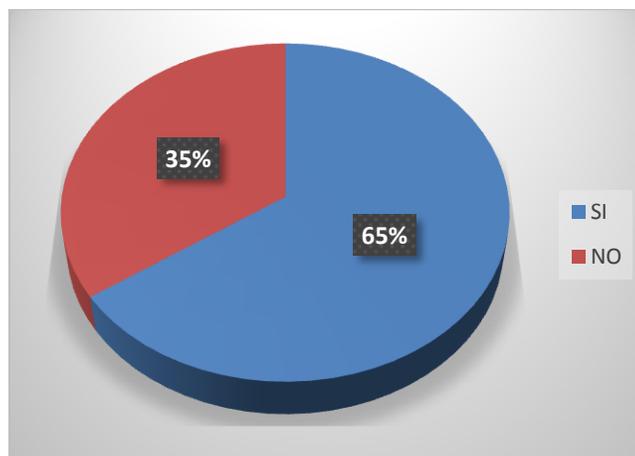
19.- ¿Las decisiones que usted toma a diario son consultadas con anterioridad?

Cuadro No. 19

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	36	65 %
NO	19	35 %
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 19



Fuente: Cuadro No. 19 (2015)

La gráfica muestra que un poco más de la mitad de colaboradores consultan antes de tomar decisiones rutinarias, el resto de colaboradores no consulta las decisiones que puedan tomar.

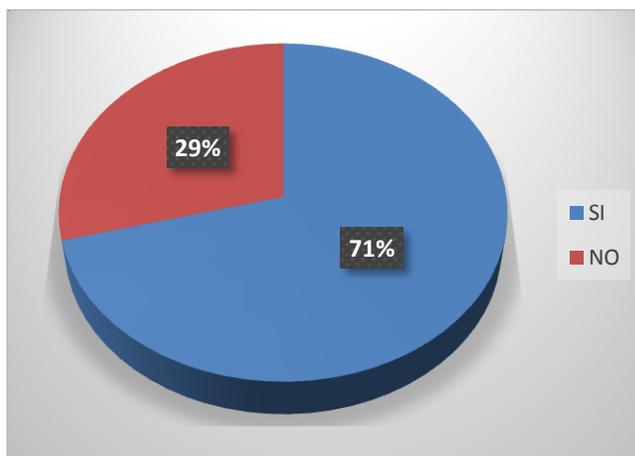
20.- ¿Existen procedimientos establecidos para la realización de sus tareas?

Cuadro No. 20

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	39	71%
NO	16	29%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 20 Procedimientos establecidos para la realización de tareas



Fuente: cuadro No. 20 (2015)

Se observa en la gráfica que la mayoría de colaboradores saben que existen procedimientos para la realización de sus tareas, mientras que una minoría lo ignora.

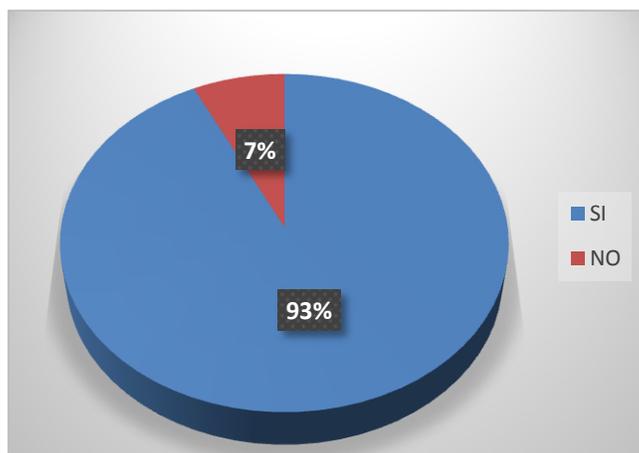
21.- ¿Usted se rige a las normas o lineamientos establecidos para la realización de una tarea?

Cuadro No. 21

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	51	93%
NO	4	7%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 21 Normas o lineamientos establecidos que se rigen para la realización de tareas



Fuente. Cuadro No. 21 (2015)

Para desarrollar las actividades, se observa en la gráfica que una mayoría significativa de colaboradores se rige a los lineamientos establecidos para la realización de tareas; sin embargo, una minoría no lo hace.

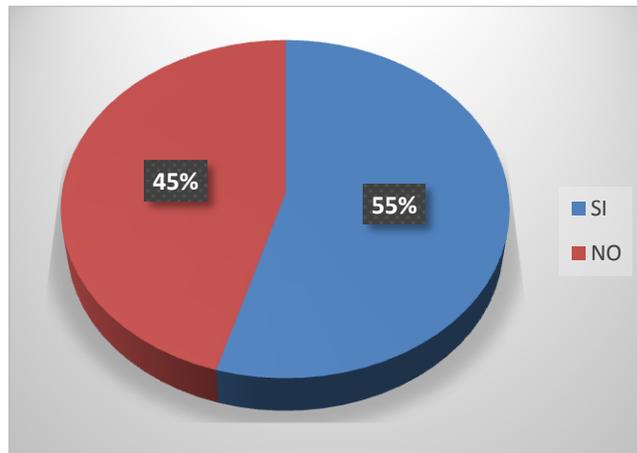
22.- ¿Para cumplir de una forma eficiente con las tareas asignadas, realiza cambios a las normas establecidas?

Cuadro No. 22

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	30	55%
NO	25	45%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 22 Cambios a las normas establecidas.



Fuente Cuadro No. 22 (2015)

La gráfica muestra que un poco más de la mitad de colaboradores deben hacer algunos cambios para cumplir con la labor de forma eficiente y que indudablemente es necesario corregir algunas normas o mandatos ya establecidos, mientras que un poco menos de la mitad no realiza cambios.

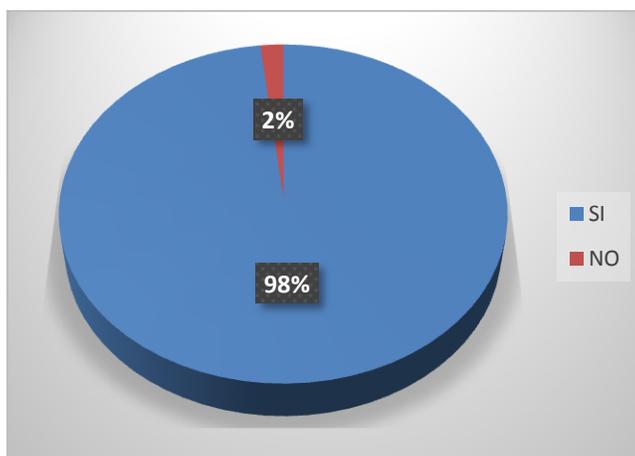
23.- ¿Es usted una de las personas que realizan cambios en su labor para mejorarlas, según requiera la actividad a realizar?

Cuadro No. 23

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	54	98%
NO	1	2%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 23 Personal que realiza cambios en su labor



Fuente: cuadro No. 23 (2015)

La gráfica indica que casi todos los colaboradores realizan cambios en su labor para mejorar y más si es de atender a los comensales, para que los mismos estén satisfechos. Pocos mencionaron que acepta las órdenes y no hace ninguna mejora.

24.- ¿Estaría de acuerdo en adoptar cambios en sus labores para beneficio de la institución?

Cuadro No. 24

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	55	100%
NO		
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

El cuadro muestra que todos los colaboradores están en disposición de realizar cambios, para mejorar en las actividades que se realizan dentro de la empresa.

25.- ¿Ante sucesos no previstos, cuál sería su actitud para afrontarla?

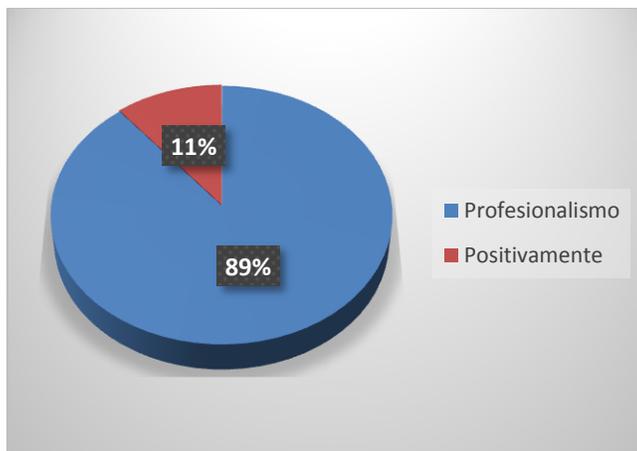
Cuadro No. 25

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Profesionalismo	49	89%
Positivamente	6	11%
Total	55	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 25

Actitud de los colaboradores ante sucesos no previstos.



Fuente: Cuadro No. 25 (2015)

En la gráfica se puede observar que la mayoría de colaboradores actuarían con profesionalismo ante cualquier eventualidad, mientras que una minoría actuaría positivamente.

4.2 Resultados de boletas dirigidas a los propietarios de la empresa Pollo Dorado del Municipio de San Pedro Sacatepéquez San Marcos.

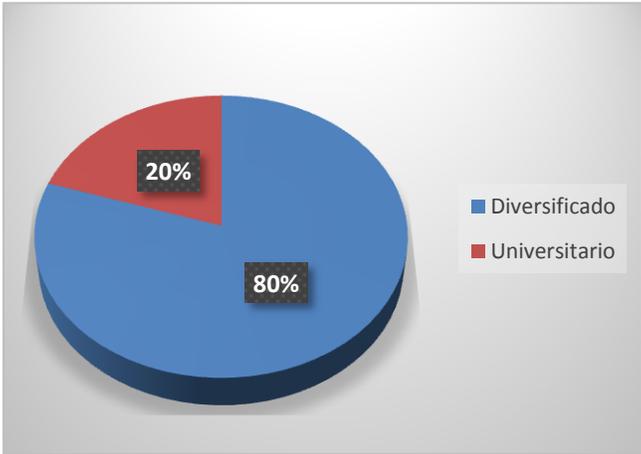
1. ¿Grado de escolaridad?

Cuadro No. 26

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Diversificado	4	80%
Universitario	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 26 Grado de escolaridad de los propietarios



Fuente. Cuadro No. 26 (2015)

La gráfica indica que la mayoría de los propietarios que en este caso representa a 4 de ellos, estudió el ciclo diversificado y solamente una minoría estudió el nivel universitario.

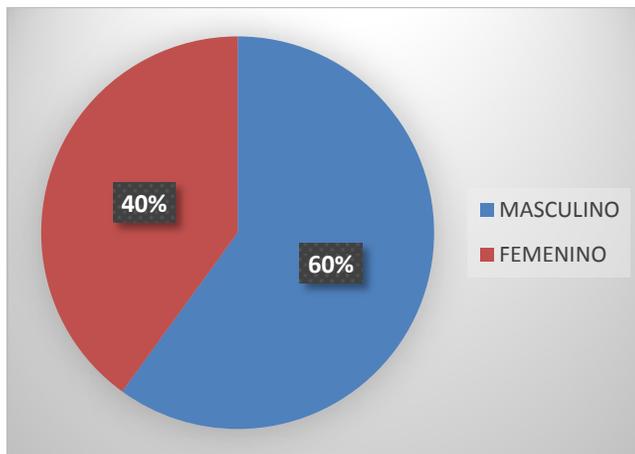
## 2. ¿Género?

Cuadro No. 27

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	3	60%
Femenino	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 27 Género de los propietarios



Fuente. Cuadro No. 27 (2015)

De los propietarios de la empresa Pollo Dorado encuestados, un poco más de la mitad son hombres y el restante son mujeres, todos ellos familiares.

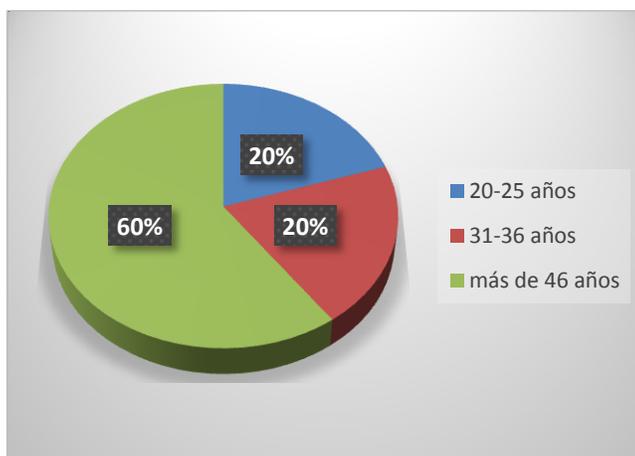
### 3. ¿Edad?

Cuadro No. 28

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
20-25 años	1	20%
31-36 años	1	20%
Más de 46 años	3	60%
Total	5	100 %

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 28 Edad de los propietarios



Fuente: Cuadro No. 28 (2015)

De los propietarios encuestados un poco más de la mitad cuenta con más de 46 años de edad, en las edades de 20 a 25 años y 31 a 35 años se encuentra un propietario en cada rango.

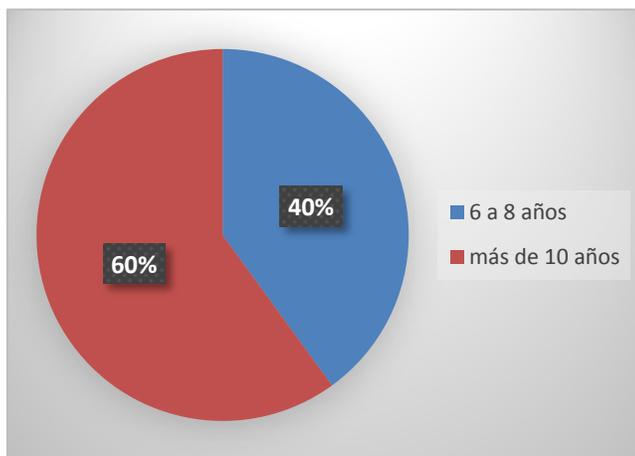
#### 4.- ¿Tiempo que lleva al frente de la empresa?

Cuadro No. 29 Tiempo de laborar de los propietarios

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
6 a 8 años	2	40%
Más de 10 años	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 29



Fuente: Cuadro No.32 (2015)

De los propietarios entrevistados un poco más de la mitad tienen más de 10 años de estar al frente de la empresa, menos de la mitad tienen entre 6 a 8 años de pertenecer a la empresa. Esto se debe a que la empresa es familiar.

5. ¿Existe una división de las actividades que se realizan en la empresa con puestos definidos para los colaboradores?

Cuadro No. 30 División de las actividades que se realizan

Opciones de Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Todos los propietarios indicaron que sí existe una división de las actividades que se realizan en la empresa con puestos definidos para los colaboradores porque cada uno realiza sus actividades en base al puesto que tiene establecido en el turno que le corresponde. Sin embargo cuando se requiere cambian de actividad aunque el puesto no lo tenga establecido por lo que el cajero también realiza las funciones de mesero en otro turno.

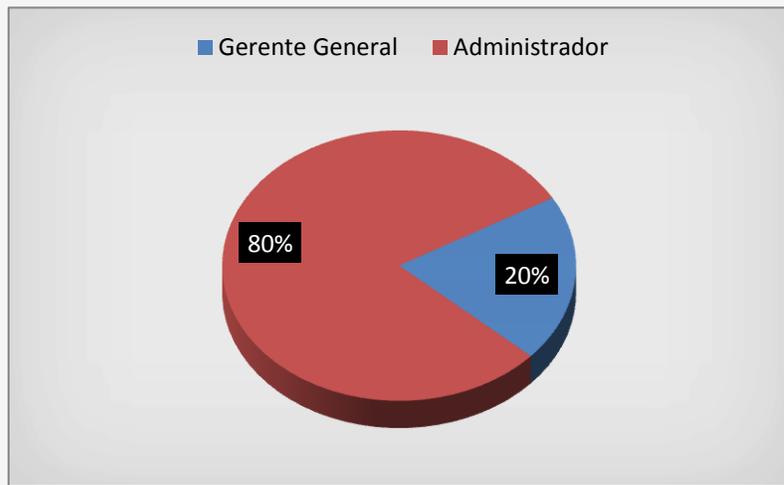
6. ¿Cuál es su puesto?

Cuadro No. 31

Opciones de Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente General	1	20%
Administrador	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No.31 Puesto de los propietarios



Fuente: Cuadro No. 31 (2015).

En la empresa familiar Pollo Dorado, un miembro de la familia ocupa el puesto de Gerente General y cuatro los puestos de administradores, uno por cada restaurante.

7. ¿En qué funciones se han especializado los colaboradores en la empresa?

Cuadro No. 32

Opciones de Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
En las actividades de cocina	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Se constató según opinión de los propietarios que los colaboradores se han especializado en cocina porque hay personas que se han dedicado solo a la preparación del condimento que le da el sabor original al pollo.

8- ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Cuadro No. 33

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO		
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Todos los propietarios entrevistados respondieron que la empresa sí cuenta con un organigrama.

9.- ¿Cómo califica la línea de comunicación en la empresa?

Cuadro No. 34

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Buena	5	100%
Buena	0	
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Todos los propietarios entrevistados indicaron que la única vía de comunicación que existe entre ellos es buena y se realiza desde la gerencia a través de los administradores de la empresa. También se delegan algunas responsabilidades al personal de contabilidad. La comunicación se llega hasta los colaboradores.

10.- ¿Considera que la estructura organizacional en la delegación de funciones es la idónea para el buen funcionamiento de su empresa?

Cuadro No. 35

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO	0	0
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Todos los propietarios entrevistados, consideran que la estructura organizacional en la delegación de funciones es la idónea para el buen funcionamiento de la empresa.

11.- ¿Cómo miembro o socio a quien responde usted por la labor o actividad que realiza dentro de la empresa?

Cuadro No. 36

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Propietario y Gerente General	5	100%
Socios		
Consejo directivo		
Mesa directiva		
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

En el cuadro se muestra que todos los socios, le brindan un informe de las actividades que realizan al propietario y Gerente General de la empresa, con la finalidad que todo marche de una buena manera.

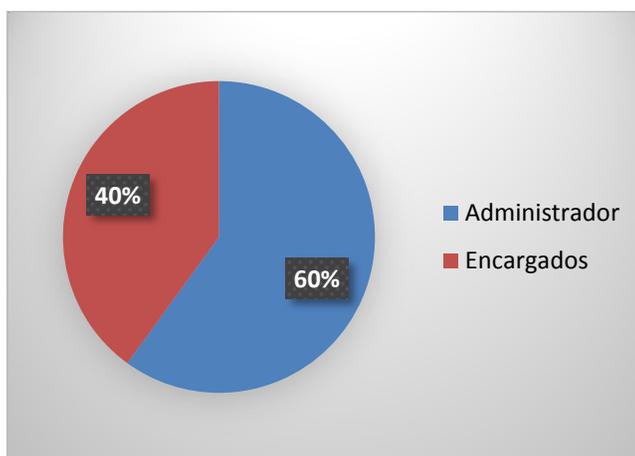
12.- ¿Qué personas le reportan a usted por el trabajo que realizan?

Cuadro No. 37

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Administradores	3	60 %
Cajeros encargados	2	40 %
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 33 Personas que reportan a los propietarios



Fuente: Cuadro No. 37 (2015)

En la gráfica se observa que entre los propietarios existe subordinación, donde a 3 de ellos: Gerente general y dos administradores les reportan los otros administradores las decisiones y resultados de los restaurantes y a dos de ellos les reportan los cajeros o encargados los resultados de los restaurantes.

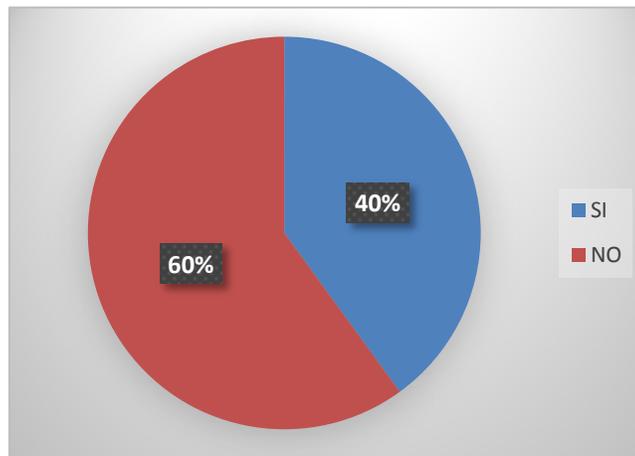
13.- ¿Evalúan su desempeño?

Cuadro No. 38

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	40%
NO	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 34 Evaluación de desempeño de los propietarios



Fuente: Cuadro No. 38 (2015)

La gráfica muestra que a menos de la mitad de propietarios si les evalúan su desempeño y a un poco más de la mitad no, Sin embargo los propietarios comentaron que en reuniones de propietarios se evalúan constantemente los resultados de cada restaurante.

14.- ¿Quiénes lo evalúan en relación a las actividades que realiza dentro de la empresa?

Cuadro No. 39

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Entre propietarios	5	100 %
Socios		
Directivos		
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

La tabla muestra según el comentario de todos los entrevistados, que la evaluación de desempeño se hace entre propietarios, esto con la finalidad de que la empresa mejore cada día.

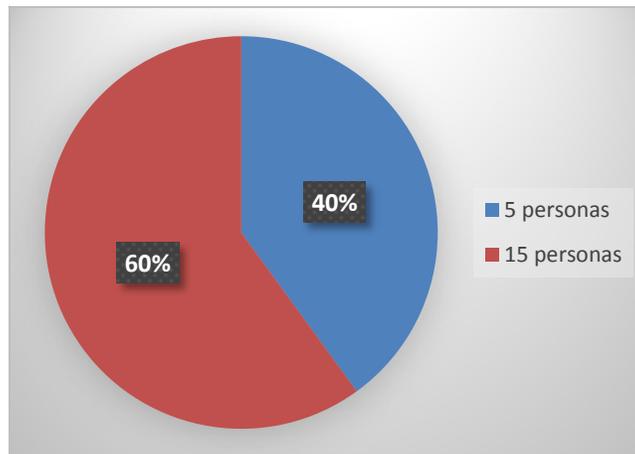
15.- ¿Cuántas personas tienen a su cargo para evaluar su desempeño?

Cuadro No. 40

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
5 personas	2	40%
15 personas	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 35 Personas a cargo de los propietarios para evaluar su desempeño



Fuente: cuadro No. 42 (2015)

Dependiendo de la capacidad de cada restaurante así se tienen colaboradores subordinados, por lo que un poco más de la mitad de propietarios encuestados tienen a su cargo a 15 personas, mientras que menos de la mitad únicamente tienen 5 colaboradores a quienes se evalúa su desempeño laboral.

16.- ¿Quiénes tienen vos y voto en la toma de decisiones?

Cuadro No. 41

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Propietarios	5	100 %
Socios		
Total	5	100 %

Fuente: Trabajo de campo (2015).

En el cuadro se puede observar que todos los propietarios entrevistados mencionaron que las únicas personas que tienen voz y voto en la toma de decisiones son únicamente ellos, ya que de esto dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

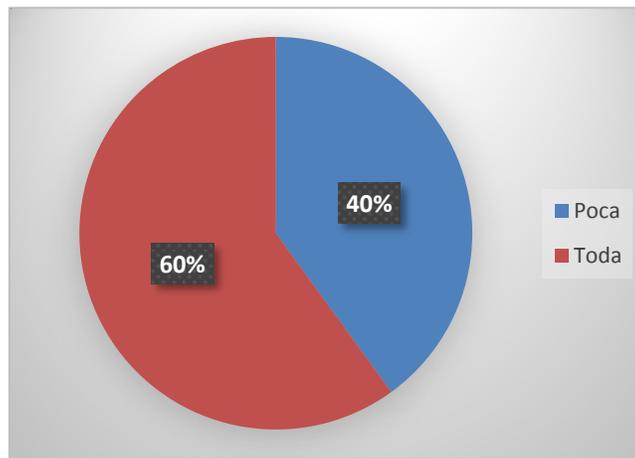
17.- ¿Qué facultad tiene en la toma de decisiones de la empresa?

Cuadro No. 42

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Poca	2	40 %
Toda	3	60 %
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 38 Facultad que tienen los propietarios para la toma de decisiones



Fuente: Cuadro No. 44 (2015)

La gráfica muestra que más de la mitad de los propietarios que representa a tres, tienen toda la facultad en la toma de decisiones y menos de la mitad que representa a dos tienen poca participación.

18.- ¿Las decisiones en la empresa son tomadas por?

Cuadro No. 43

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Propietarios	5	100%
Socios		
Administrador		
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

El cuadro muestra que todos los propietarios con una mayor o menor autoridad toman las decisiones dentro de la empresa, sin tomar en cuenta sugerencias o punto de vista de los colaboradores.

19.- ¿Quiénes toman las decisiones en cada uno de los departamentos de la empresa?

Cuadro No. 44

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Propietarios.	5	100%
Socios		
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

En el cuadro todos manifestaron que las decisiones en cada uno de los departamentos dentro de la empresa, son tomadas únicamente por los propietarios.

20.- ¿Participa usted en la toma de decisiones dentro de la empresa?

Cuadro No. 45

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	100%
No		
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Como se observa en el cuadro todos los propietarios indicaron que participan en la toma de decisiones y que muchas se toman en consenso con la opinión pertinente de los propietarios.

21.- ¿Las decisiones que usted toma a diario son consultadas con anterioridad?

Cuadro No. 46

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	
NO	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

El cuadro muestra que todos los propietarios entrevistados, no consultan a nadie a la hora de tomar cualquier decisión dentro de la empresa.

22.- ¿Cuál es el rol que juega usted en la empresa?

Cuadro No. 47

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
Propietario	5	100%
Socio		
Administrador		
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Todas las personas entrevistadas son propietarias de la empresa Pollo Dorado. Entre ellos están los dos padres de familia, dos hijos y un hermano de los padres.

23.- ¿El trabajo que usted realiza requiere de normas o lineamientos establecidos para su realización?

Cuadro No. 48

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	
NO	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

En el cuadro se muestra que todos los propietarios, no requieren de lineamientos establecidos para realizar sus actividades administrativas.

24.- ¿Para cumplir de una forma eficiente con las tareas asignadas, realiza cambios a las normas establecidas?

Cuadro No. 49

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO		
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Todas las personas entrevistadas, respondió que realizan cambios para realizar actividades administrativas porque no existen normas, y procedimientos establecidos que lo estandaricen.

25.- ¿Es usted una de las personas que realiza cambios en su labor para mejorarla, según requiera la actividad a realizar?

Cuadro No. 50

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO		
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Todos los propietarios encuestados opinaron que realizan cambios en las actividades, para obtener beneficios para la empresa porque su labor administrativa no está estandariza sino le permite tomar decisiones oportunas.

26.- ¿Estaría de acuerdo en adoptar cambios en sus labores para beneficio de la empresa?

Cuadro No. 51

Opciones de Respuestas	Frecuencias Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	100%
NO		
Total	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Todos los propietarios encuestados, manifestaron estar de acuerdo en adoptar cambios para beneficio de Pollo Dorado y mejorar cada día con las labores que realizan con sus colaboradores.

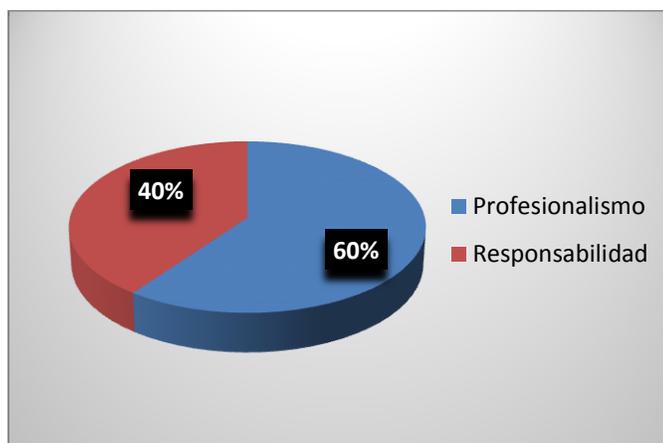
27.- ¿Ante sucesos no previstos, cuál sería su actitud para afrontarla?

Cuadro No. 52

Opciones de Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Profesionalismo	3	60 %
Responsabilidad	2	40 %
TOTAL	5	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015).

Gráfica No. 39 Actitudes que se toman ante sucesos, para afrontarlos



Fuente cuadro No. 54 (2015)

La gráfica expresa que más de la mitad de propietarios actuarían con profesionalismo ante cualquier eventualidad, mientras que menos de la mitad actuaría con responsabilidad.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta un análisis, interpretación y confrontación de los resultados de las boletas de opinión dirigida a: propietarios y colaboradores del restaurante Pollo Dorado, del Municipio de San Pedro Sacatepéquez San Marcos, tomando en cuenta los indicadores: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, descentralización y centralización así como formalización.

Para determinar el diseño y estructura organizacional que aplica la empresa Pollo Dorado de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos se estableció la especialización en el trabajo. Al respecto Robbins y Coulter (2010) comentan que el concepto de especialización del trabajo puede ser rastreado un par de siglos en el pasado hasta la exposición de Adam Smith sobre la división del trabajo y su conclusión de que ésta contribuye a incrementar la productividad del empleado.

Los autores hacen referencia que la especialización en el trabajo, se refiere que en ella, no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente. Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa.

En la gráfica No. 5 se identificaron los puestos de los colaboradores definidos por la empresa Pollo Dorado en los que se presentaron: cajeros, meseros y limpieza, cocineros, auxiliares de contabilidad, secretaria, contador y auditor. Sin embargo los colaboradores también comentaron que un día realizan el puesto de mesero y otro de limpieza, que el cajero también es el encargado del restaurante por lo que existe duplicidad de funciones y no se tiene una adecuada especialización del trabajo.

En la empresa efectivamente sí se necesita de tener conocimientos específicos para desempeñar los puestos, esto se ve reflejado en la gráficas No. 6, donde un

porcentaje de los encuestados dice que sí necesitan de una especialización en su trabajo mientras que otros mencionan que no necesitan de tener especialización, principalmente se puede enfocar en el área administrativa, los conocimientos que se necesitan son; administración de restaurantes, mercadeo, finanzas y toma de decisiones, en el área financiera necesita tener un auditor interno y contadores que realicen el trabajo específico de registro de operaciones financieras y sobre todo tener registros puntuales para la toma de decisiones, el área de cocina debe tener una jefa de cocina que tenga conocimiento de la preparación de menús principales y de todo lo que se sirve en el restaurante ya que de ella depende principalmente la calidad del producto que se está sirviendo. En la caja las personas deben tener conocimiento de registros y operaciones, arqueos de caja, pedidos, ingresos y egresos de mercadería, manejo de bodega en algún momento y los meseros deben tener estudios del nivel primario o básico.

En el cuadro No. 30 de la entrevista realizada a los propietarios se identificó al igual que la opinión de los colaboradores que sí existe una división de las actividades que se realizan en la empresa con puestos definidos para los colaboradores porque cada uno realiza sus actividades en base al puesto que tiene establecido en el turno que le corresponde. Sin embargo cuando se requiere cambian de actividad aunque el puesto no lo tenga establecido, por lo que el cajero también realiza las funciones de mesero en otro turno.

Aunque el puesto de cajero está definido con ese nombre, tiene responsabilidades como encargado del restaurante, pero el puesto se llama cajero, con lo que se confirma que existen debilidades en la especialización del trabajo.

También en la tabla No. 32 se especificaron las funciones en que se han especializado los colaboradores en la empresa, donde se constató según los propietarios, que los colaboradores se han especializado en cocina porque hay personas que se han dedicado solo a la preparación del condimento que le da el

sabor original al pollo. Pero en los puestos de cajero, mesero y limpieza se hace un poco de cada actividad porque no se tiene una especialización en esos puestos.

En relación al indicador departamentalización, Robbins y Coulter (2010) expresan que a medida que la organización crece en el número de sus integrantes, se dificulta de manera directamente proporcional el manejo de estos integrantes o subordinados. A esto sobreviene la departamentalización, como una manera de agrupar actividades y personas en departamentos, división definida como una organización en la que un administrador tiene autoridad para la realización de actividades específicas con el objeto de cumplir funciones y lograr objetivos específicos.

En esta acepción se establece que la forma efectiva y viable de hacer a la empresa funcional es la agrupación de actividades específicas por departamentos, los cuales de esta manera se hacen más específicos y funcionales generando productividad en la empresa u organización, especialmente esto se adapta a la empresa Pollo Dorado, bajo esta variable se obtuvieron los siguientes resultados.

La empresa cuenta con un organigrama establecido, como se ve reflejado en la gráfica 7, donde más de la mitad de los empleados respondió que la empresa tiene un organigrama que muestra la relación de autoridad y responsabilidad; sin embargo los colaboradores del área de administración y financiero fueron los únicos que respondieron afirmativamente a la interrogante, un 35% de empleados desconoce la estructura organizacional de la empresa y no saben distinguir qué departamentos existen. Se identificó que la estructura de la organización es informal, porque la distribución de los puestos de la empresa no se realiza formalmente y no se especializan en tareas como parte de una actividad para cumplir objetivos diarios.

En relación a la respuesta de los propietarios, todos respondieron que la empresa sí cuenta con un organigrama. Sin embargo no lo tienen a la vista de los colaboradores y tampoco lo dan a conocer en las reuniones.

En la gráfica 8, se observa que un poco más de la mitad de los empleados respondió que sí saben que la empresa se divide en departamentos, y otro porcentaje indicó que no conocen si la empresa tiene departamentos.

Como se puede observar en la gráfica 9 un 47% desconocen cuáles son los departamentos en los que se divide la empresa, el 38%, no contestaron a esta pregunta; solo una minoría conoce los departamentos. Este resultado refleja la departamentalización informal que existe en Pollo dorado porque no se tiene establecida en base a una estructura organizacional adecuadamente definida. Solamente existe el departamento administrativo, contabilidad, y compras según lo mencionó la minoría.

En relación a cadena de mando. Robbins y Coulter (2010) expresan que, “La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién”. Por otra parte, Bateman y Snell (2010) expresan, que se refiere al derecho legítimo a tomar decisiones y a instruir a otras personas acerca de lo que deben hacer.

Los autores dan a conocer que la cadena de mando en las empresas, se refiere a tener en una línea específica la jerarquía de autoridad y responsabilidad,

En la gráfica No. 10 el 64% de las personas entrevistadas contestó que la delegación de funciones en la empresa es la adecuada para el buen funcionamiento de sus actividades. El resto de los entrevistados no conocen o saben si es idónea la delegación de funciones. También en la entrevista a los propietarios todos consideraron que la estructura organizacional en la delegación de funciones es la idónea para el buen funcionamiento de la empresa; resultado que puede deberse al acomodamiento y costumbre de los propietarios de la forma de administrar la empresa.

Según entrevista a los propietarios todos indicaron que la comunicación que existe entre ellos es buena y se realiza desde la gerencia a través de los administradores de la empresa. También se delegan algunas responsabilidades al personal de contabilidad. La comunicación se llega hasta los colaboradores.

En la gráfica 11 los colaboradores indicaron que la línea de comunicación es muy buena y buena, representado por el 40%, y 33 % respectivamente. Una minoría respondió que es regular. Los mandos medios como el departamento financiero y caja reportan directamente a los propietarios y/o administrador del restaurante, los meseros responden al encargado que por lo regular suele ser el cajero y el propietario administrador, pero también muchos por la labor que desarrollan tienen una responsabilidad dual que impide a una persona especializarse en una labor, entonces responden a dos jefes.

Según los datos de las gráfica se determinó que la apreciación de los empleados al respecto de la línea de comunicación es aceptable más no la deseada.

En la gráfica 12 del cuestionario dirigido a los colaboradores, el grado de responsabilidad está determinado de la siguiente manera, el 38% de las personas entrevistadas le informan a la gerente propietaria de las actividades que realizan durante su labor como colaborador, y el 33% les brinda información al administrador, el 27% al encargado de su turno que es el cajero y solo una persona a la secretaria.

En la entrevista a los propietarios todos brindan un informe de las actividades que realizan al propietario y Gerente General de la empresa, con la finalidad que esta marche de una buena manera. Como puede observarse no se cuenta con un Consejo de Administración porque no están organizados de esa manera.

Esto evidencia fielmente cómo se tiene delimitado el grado de autoridad y responsabilidad en la empresa, pero debe de tenerse en cuenta que anteriormente

los colaboradores indicaron que la línea de comunicación es aceptable mas no la deseada, esto evidencia que muchos de ellos no saben fielmente a quien reportan.

En la organización se aplica la evaluación de desempeño de personal, como se refleja en la gráfica 13, del cuestionario dirigido a los colaboradores, el 95% de los encuestados afirmó que sí conocen este proceso especialmente las personas que llevan demasiado tiempo en la empresa, como el área administrativa, financiero y algunos meseros, ya que algunos de ellos llevan un promedio de 10 años laborando para la organización.

En la gráfica 14 también del cuestionario a colaboradores, mencionaron que la actividad del proceso de evaluación principalmente recae en el propietario con el 63% para generar la evaluación a todos, para evaluar a los meseros lo hace el encargado de ellos que es el cajero, y al personal de contabilidad o financiero lo evalúa la administradora.

En la entrevista a los propietarios, la gráfica No. 34 muestra que el 40% es decir 2 de 5 sí son evaluados y un poco más de la mitad no, pero también comentaron que en reuniones de propietarios se evalúan constantemente los resultados y esto se hace entre ellos mismos con la finalidad de que la empresa mejore cada día.

Los autores, Robbins y Coulter (2010) indican que cuando la autoridad se concentran en la cima de la jerarquía está altamente centralizada, el más alto nivel piensa que debe involucrarse en todas las decisiones que se tomen, y que son los únicos con la visión amplia y las habilidades necesarias para tomar decisiones.

Descentralización es cuando la autoridad está concentrada en el nivel más bajo de la jerarquía. En la actualidad numerosas organizaciones están llevando la autoridad a los niveles más bajos posibles, otorgándola en la toma de decisiones (empowerment).

En la gráfica 15 el 87% de los colaboradores encuestados, indicó que no tienen participación de voz y voto definida, debido a lo complejo de su labor y lo importante de la misma para el funcionamiento de la organización.

Todos los propietarios entrevistados según el cuadro No. 41 también mencionaron que las únicas personas que tienen voz y voto en la toma de decisiones son únicamente ellos, ya que de ellos dependerá el éxito o fracaso de la empresa. Resultado que permite observar un grado alto de centralización que existe en la empresa.

La gráfica 38 se muestra que el 60% de los propietarios que representa a tres tienen toda la facultad en la toma de decisiones y el 40% tiene poca participación. Como se observa la toma de decisiones no está en función de la autoridad de los puestos donde el gerente general debe tener mayor autoridad para la toma de decisiones y los 4 administradores una menor autoridad.

Así mismo los propietarios indicaron en el cuadro No 44 que las decisiones en cada uno de los departamentos de la empresa, son tomadas únicamente por los propietarios con lo que se observa nuevamente la centralización que existe en la empresa Pollo Dorado porque no se ha delegado la facultad de tomar decisiones en cada departamento.

Los propietarios son los que toman las decisiones, pues de alguna manera son ellos los que llevan los lineamientos de la empresa y debe velar por el buen funcionamiento de la misma, el encargado de cocina debe de velar porque se tengan todos los medios y materias primas disponibles para tal efecto, los cajeros que son también bodegueros velan por que se tengan inventario y recursos para funcionamiento de la organización, cada uno de los mandos medios debe de consultar las decisiones que toman, con el único fin de tener informado al resto de empleados.

En el cuadro No. 46 se observó que el total de propietarios, no consulta a nadie a la hora de tomar cualquier decisión dentro de la empresa. Como se observa tampoco se toma la opinión de los colaboradores de la empresa.

Sobre el indicador formalización Robbins y Judge (2013) comentan que se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

En organizaciones muy formalizada hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan procesos de trabajo. Los empleados son pocos discretos con respecto a lo qué, cómo y cuándo se hace. Cuando la formalización es baja los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo.

En la gráfica 20 el 71% de los colaboradores entrevistados, afirmó que si existen procedimientos establecidos para desarrollar su actividad o labor, la mayor parte de colaboradores en la gráfica 21 también comentaron que se rige a los lineamientos establecidos y solo el 7% no lo hace. Este resultado indica que existe una formalización en la empresa porque las actividades y procedimientos están estandarizados.

En la grafia 22, el 55% de colaboradores respondieron que realizan algunos cambios en las normas de la empresa para realizar las actividades que le corresponden, en ocasiones es necesario tomar decisiones donde no se siguen las reglas, debido a que no se encuentra el propietario o encargado y deben de actuar de forma rápido. También en el cuadro No. 48 se muestra que todos los propietarios, no requieren de lineamientos establecidos para realizar sus actividades administrativas por lo que se identifica que en los cargos de administración no existe un procedimiento estandarizado, porque no se tiene formalización en la estructura organizacional de la empresa que permita prescribir cómo, cuándo y con qué herramientas realizar las actividades administrativas.

También en el cuadro No. 49 se indagó si para cumplir de una forma eficiente con las tareas asignadas, realiza cambios a las normas establecidas; todos los propietarios entrevistados, respondió que realizan cambios para realizar actividades administrativas porque no existen normas, y procedimientos establecidos que lo estandaricen. En el cuadro No. 51 todos los propietarios encuestados, manifestaron estar de acuerdo en adoptar cambios para beneficio de Pollo Dorado y mejorar cada día con las labores que realizan con sus colaboradores lo que muestra la disponibilidad de los propietarios a mejoras administrativas que se puedan proponer.

## VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó según comentarios de los propietarios y algunos colaboradores que el diseño y estructura organizacional que aplica la empresa Pollo Dorado del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos es por departamentos según sus funciones, es decir funcional, con Departamento administrativo, contabilidad y compras. Uno de los propietarios tiene el puesto de gerente general, los otros 4 propietarios son administradores de los restaurantes, sin embargo, esto se da de manera informal porque no se cuenta con un organigrama definido y conocido por el personal, por lo que el diseño y estructura organizacional influye a que no se dé la especialización en el trabajo y exista mucha centralización debido a que la autoridad se centra en la cima de la jerarquía.
2. La empresa Pollo Dorado no cuenta con especialización del trabajo sino que existe duplicidad de funciones con los puestos de mesero, cajero, limpieza, encargado de restaurante quienes desempeñan dos funciones en diferentes turnos o realizan dos actividades a la vez. Únicamente se especializa el trabajo que realiza la cocinera, por tanto se dificulta brindar un mejor servicio en el restaurante, con un colaborador asignado a una sola actividad en el que se pueda especializar.
3. Se identificó que la departamentalización de la empresa se encuentra en el organigrama que conoce el área administrativa y financiera de la empresa. El mismo no se ha dado a conocer y no se tiene a la vista de los empleados razón por la que solo una minoría de colaboradores conoce los departamentos lo que refleja una departamentalización informal por no tenerse debidamente establecido en base a un diseño y estructura organizacional formal. Solamente existe el departamento administrativo, contabilidad, y compras.

4. En relación a la cadena de mando se concluye que se tienen las líneas específicas de jerarquía de autoridad y responsabilidad, por lo que algunos puestos reportan por la labor que realizan a la gerente propietaria, los cajeros reportan al administrador, quienes de alguna y otra manera tienen a su cargo la parte operativa de la organización, los meseros y de limpieza le reportan a los cajeros porque también son encargados del restaurante.
  
5. Se determinó que existe centralización en la empresa Pollo Dorado porque la autoridad se concentra en la cima de la jerarquía: gerente general y administradores. Las únicas personas que tienen voz y voto en la toma de decisiones son los propietarios, pues de alguna manera son ellos los que llevan los lineamientos de la empresa y debe velar por el buen funcionamiento de la misma, pocos son los colaboradores que tienen voz y voto debido a que no se ha delegado la facultad de tomar decisiones por ejemplo, el auditor, encargado de cocina, y cajero/encargado.
  
6. Se concluye que la empresa Pollo Dorado cuenta con procedimientos establecidos para la toma de decisiones y para el cumplimiento de la labor que realizan cada uno de los colaboradores, por lo que se tiene formalización en el área operativa. Sin embargo ésta es baja en los cargos de los propietarios porque no cuentan con lineamientos establecidos para realizar sus actividades administrativas y no existe un procedimiento estandarizado, que permita prescribir cómo, cuándo y con qué herramientas realizar las actividades administrativas.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda diseñar una estructura organizacional funcional de manera formal a través de una reestructuración con un organigrama que establezca claramente la jerarquía y unidad de mando, que se tenga en un lugar visible para todos los colaboradores. Esto se debe realizar en cuatro pasos básicos: división del trabajo que se lleva a cabo, departamentalización, vinculación de departamentos según jerarquía y la integración de las actividades de los departamentos en un todo para su coordinación.
2. Se deben definir claramente las especializaciones de cada uno de los puestos por medio de un manual de puestos y funciones, con el propósito de delimitar las acciones de cada colaborador de Pollo Dorado, que describa las funciones básicas, las atribuciones, responsabilidades, la comunicación entre los puestos, y especificaciones del puesto.
3. Es importante contar con un organigrama de estructura organizacional funcional adecuado a las necesidades de la empresa Pollo Dorado, para que el personal sea altamente especializado en cada una de las labores que desempeña. De este modo se estimulan los desarrollos e innovaciones por parte de cada miembro del equipo de trabajo de la empresa. El mismo debe ser conocido por todos los empleados en la inducción, en capacitaciones y debe colocarse en un lugar visible para clarificar las líneas de autoridad y comunicación.
4. Es importante tomar en cuenta que por el crecimiento de Pollo Dorado es necesaria la descentralización para continuar las operaciones eficientemente. Esto puede hacerse estableciendo procesos claves en la toma de decisiones, con la participación de los colaboradores, los cuales pueden ser habilitados a tener más autonomía para tomar sus propias decisiones, dándoles un sentido de importancia y haciéndolos sentir que tienen más participación en el restaurante.

Esto también les permitirá hacer un mejor uso de los conocimientos y experiencia adquirida así como poner en práctica algunas de sus propias ideas.

5. Se deben de contar con reglas y procedimientos estandarizados, que guíen el comportamiento de los empleados. Especialmente en el área administrativa se debe de contar con políticas y normas para la correcta toma de decisiones, dejando siempre libertad para las decisiones relacionadas con brindar un buen servicio a los clientes de Pollo dorado.

## VIII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bateman, T. y Snell, S. (2009). Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. (8ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Cabanellas, G. y Hoague E. (2015) Diccionario de Economía, Finanzas y Empresa. Editorial Heliasta.
- Chiavenato, I. (2011) Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. Mc-Graw Hill.
- De León A. (s.f.) Informe de Práctica Profesional Supervisada. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar: Guatemala
- Domínguez, N. (2013) diseño organizacional para la empresa Expomandato S.A. del Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. Tesis de Grado. Ingeniería en Desarrollo Empresarial. Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad Ecuador. Recuperado el 15 de agosto del 2014 de <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/955>
- Friend, L. (2015) Cuál es el significado de la estructura organizacional. Revista La Voz de Houston. Recuperado el 10 de agosto del 2015 de <http://pyme.lavotx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html>
- García, C. (2010). Diseño organizacional para una empresa agropecuaria. caso: finca ganadera y lechera - departamento de córdoba. Tesis. Trabajo de Grado de Ingeniería administrativa. Escuela de Ingeniería de Antioquía. Recuperado el 25 de agosto del 2,014 de <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1550/1/ADMO0611.pdf>
- Hellriegel, D. Jackson, S.E. y Slocum, J.W. JR. (2009). Administración un Enfoque asado en Competencias (11ª. ed.). México: Thomson.
- López A. (2015) "Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango". Tesis de grado. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

- Mintzberg, H. (2012). La Estructuración de las organizaciones. Barcelona: Editorial Ariel.
- Pertuz, R. (2013) Integración de los sub-sistemas de la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 11, N°. 1, 2013, págs. 6-19 recuperado el 15 de agosto del 2014 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4410958>
- Rivas, L. (2010). NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIONES. ESTUDIOS GERENCIALES p. 13-45. Revista universitaria Scielo. Universidad ICESI Recuperado el 20 de 8 de 2014 de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000100001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000100001&script=sci_arttext)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración (10a Ed.). México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013) Comportamiento Organizacional (15ª. Ed.) México: Pearson.
- Rodríguez, J (2010). “Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas”, recuperado el 20 de octubre del 2014 de <http://forumspain.net/thread/introduccion-a-la-administracion-con-enfoque-de-sistemas-joaquin-rodriguez-pdf.html>.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, SEGEPLAN (2011). Plan de desarrollo San Pedro Sacatepéquez San Marcos.
- Velásquez, P. (2014) “Estructura organizacional para el funcionamiento de la Cooperativa Integral de Servicios Especiales Ecoturismo Ixtágel R.L.” Tesis Ingeniería Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado el 25 de agosto del 2014

# ANEXOS

## Anexo 1) Propuesta

### **Manual de puestos para la reestructuración organizacional de la empresa Pollo Dorado del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.**

- **Presentación**

El manual de puestos es el instrumento administrativo que presenta en forma ordenada y detallada la descripción de cada puesto en la empresa, para ello en la presente propuesta se mostrará la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de la empresa Pollo Dorado. Así mismo se identifica el perfil de la persona que debe llenar dicho puesto.

Esta propuesta, obedece a los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo, se propone establecer un diseño de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa tomando en cuenta el personal que suma 55 colaboradores y 5 propietarios, lo que generará una reestructuración del organigrama y un manual de puestos y funciones, con el propósito de que la empresa cuente con una estructura organizacional formal basada en las actividades actuales que se desarrollan en la empresa para facilitar el trabajo y control de los empleados y para cumplir con los objetivos de la empresa Pollo Dorado.

#### **Justificación**

Las empresas en la actualidad buscan mejorar continuamente sus procesos y para ellos es importante innovar y diseñar procesos que estén apegados a las necesidades del mercado objetivo; ajustar o reestructurar orgánicamente las empresas es un medio para desarrollar esta acción, la innovación, la mejora continua no consisten en invertir dinero o capital de más, sino de hacer lo que cotidianamente se hace satisfaciendo de la mejor manera a los clientes.

Por tal razón según los resultados obtenidos reflejan que la estructura orgánica de la empresa, no responde actualmente a las necesidades del mercado, a los puestos

que se identificaron en la presentación de resultados y según comentario de uno de los propietarios no se tiene una descripción de puestos de la labor que cada uno de los colaboradores desarrolla en la empresa, las decisiones se toman según el momento de manera centralizada y no según lo que demande el puesto, en algunos casos existe dualidad de mando y de funciones, esto obliga a que se replanteen los puestos de la empresa Pollo Dorado. San Marcos.

### **Objetivos de la propuesta**

- **General**

Proponer un manual de puestos para la reestructuración organizacional de la empresa Pollo Dorado del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

- **Específicos**

- ✓ Identificar la posición de cada uno de los puestos existentes en la estructura organizacional de los departamentos de la empresa Pollo Dorado.
- ✓ Definir el objetivo de cada uno de los puestos de los diferentes departamentos de la empresa Pollo Dorado.
- ✓ Describir las funciones que se deben ejecutar en cada uno de los puestos de la empresa y sus responsabilidades.
- ✓ Establecer el perfil de cada uno de los puestos de la empresa.

## Desarrollo del Manual de Puestos

### Identificación de la empresa:

Nombre de la empresa: Pollo Dorado Sociedad Anónima

Dirección de la empresa: 4ta. Ave. 2-13 Zona 1. San Pedro Sacatepéquez San Marcos

Teléfonos: 77601002

Correo Electrónico: Podosa01@yahoo.com

Servicios: Pollo Dorado, S. A. es una empresa familiar con cuatro restaurantes de comida, con platillos elaborados como: desayunos, ensaladas, pollo dorado, sopas, postres, menús infantiles, bebidas y especialidades típicas. También ofrecen servicios para realizar eventos como: celebraciones de cumpleaños, celebraciones en días festivos como días de la Madre, del Padre, eventos especiales para día del niño entre otros.

## Tabla de Contenidos

Introducción.....	110
Antecedentes de la empresa.....	111
Propuesta de Misión .....	111
Propuesta de Políticas.....	111
Propuesta de Objetivo General.....	112
Propuesta de Objetivos Específicos.....	112
Estructura organizacional actual. ....	113
Estructura organizacional propuesta .....	114
Descripción de puestos .....	115
Cronograma implementación de la propuesta .....	147
Presupuesto.....	147
Evaluación de la propuesta .....	148

## Introducción

El presente manual de puestos está dirigido tanto a los colaboradores como a los propietarios de la Empresa Pollo Dorado del municipio de San Pedro Sacatepéquez San Marcos. Tiene como objetivo identificar la posición de cada uno de los puestos existentes en la estructura organizacional de los departamentos de la empresa por lo que presenta la descripción de puestos de forma detallada en base a los objetivos organizacionales de la empresa, misión y visión.

Es importante que este manual se aplique y se dé a conocer por medio del organigrama propuesto, y a través de una reunión con todos los colaboradores y propietarios. El presente manual debe tenerse impreso para que sea consultado por todo el personal de la empresa y se dé a conocer en inducciones y capacitaciones que se realicen.

En la descripción de los puestos se detallan las funciones de 17 puestos basados en las actividades actuales que se desarrollan en la empresa, en el crecimiento que se espera y en los 55 colaboradores y 5 propietarios que actualmente laboran en la empresa.

También en la descripción de los puestos se detallan las atribuciones, responsabilidades y especificaciones de cada puesto.

Se presenta el organigrama actual de Pollo Dorado y el organigrama propuesto según la descripción de los puestos.

Antecedentes de la empresa:

El Restaurante Pollo Dorado, S. A., es una empresa líder en el mercado de San Marcos, con más de diecinueve años de experiencia ofreciendo productos y servicios de restaurante. Se cuenta con los más altos estándares de calidad y está comprometido para ofrecer los mejores platillos, con personal capacitado y fomentando una cultura de servicio.

El Restaurante de comida de Pollo Dorado, es uno de los más grandes de la región, contando con más de cincuenta colaboradores, quienes con su esfuerzo diario ayudan al crecimiento socioeconómico del municipio de San Pedro Sacatepéquez. Cada área del Restaurante tiene sus propios objetivos para lograr los objetivos globales de la empresa, mejorando así la presentación de sus servicios, fomentando que todos sus clientes se involucren en todas sus promociones y aumentando así la satisfacción de los mismos.

Propuesta de Misión:

Satisfacer a los consumidores con productos alimenticios de calidad, nutritivos e higiénicos; desarrollados por un equipo humano competente, comprometido en proporcionar excelente servicio y satisfacción, que permita ser un lugar preferencial en los gustos de nuestros clientes.

Propuesta de Políticas:

- Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del restaurante, muebles, equipo de trabajo y alimentos.
- Proporcionar al cliente un producto de excelente sabor y nutritivo
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos, acatando los procedimientos establecidos
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

- Realizar evaluaciones periódicas y documentadas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones.
- Lograr que nuestros servicios se desarrollen de manera eficaz y segura.
- Mantener un personal calificado y motivado.

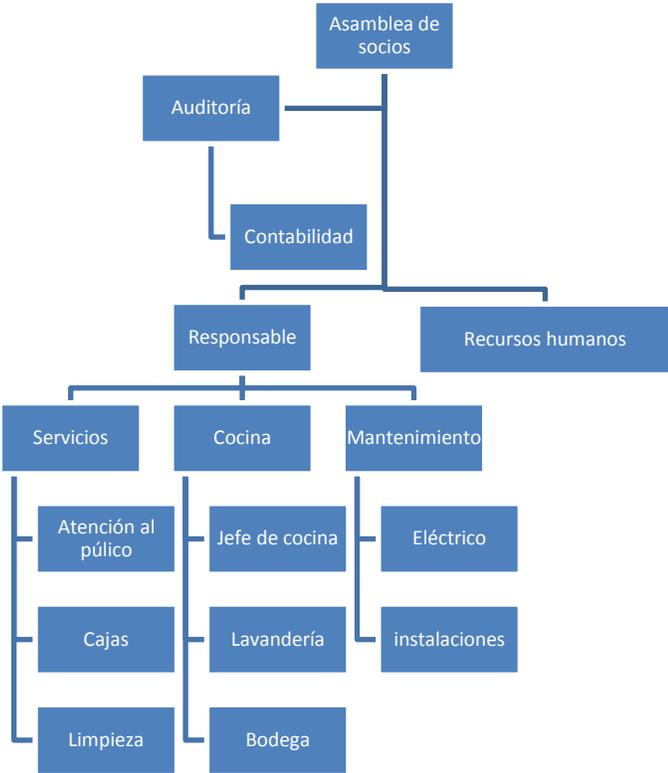
Propuesta de Objetivo General:

Proponer un manual de puestos para la reestructuración organizacional de la empresa Pollo Dorado del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

Propuesta de Objetivos específicos

- ✓ Identificar la posición de cada uno de los puestos existentes en la estructura organizacional de los departamentos de la empresa Pollo Dorado.
- ✓ Definir el objetivo de cada uno de los puestos de los diferentes departamentos de la empresa Pollo Dorado.
- ✓ Describir las funciones que se deben ejecutar en cada uno de los puestos de la empresa y sus responsabilidades.
- ✓ Establecer el perfil de cada uno de los puestos de la empresa.

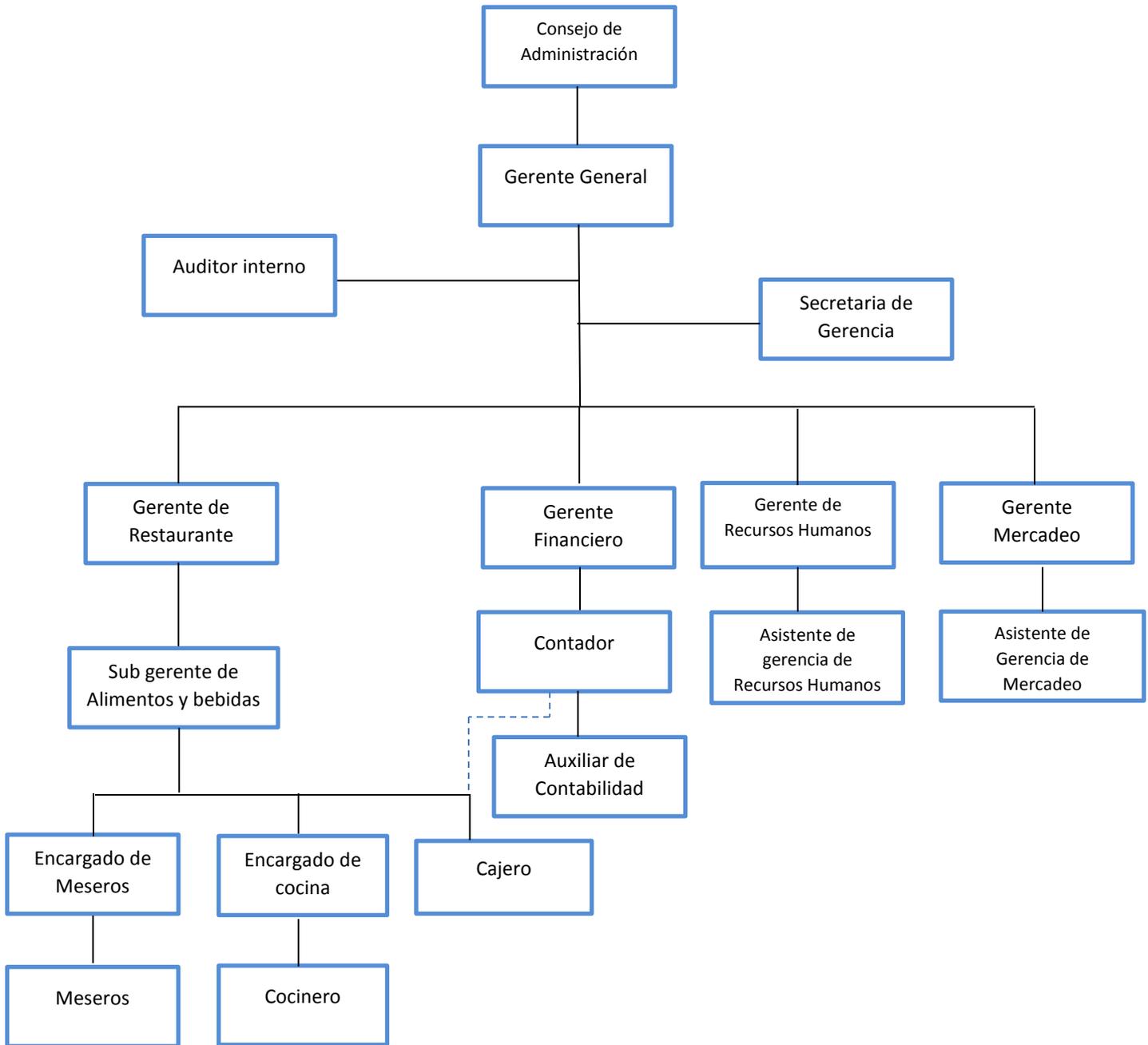
**Figura No. Estructura organizacional actual**



Fuente: Archivo de Pollo Dorado

Como se observa el organigrama actual no representa a los puestos que se dan en la realidad, no aparece la Gerente General y los administradores de los 4 restaurantes. Por esta razón se presenta la siguiente propuesta que se adapta al número de puestos y empleados que actualmente realizan actividades en Pollo Dorado.

## Estructura organizacional propuesta



Fuente: elaboración propia

## Descripción de puestos

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	Gerente General
INMEDIATO SUPERIOR	Consejo de Administración
SUBALTERNOS	Gerente de Restaurante, Gerente financiero, Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Mercadeo

### II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES BÁSICAS	Puesto de carácter estratégico-administrativo encargado de la gestión de la empresa Pollo Dorado. Planifica, organiza, integra, dirige y controla todos los departamentos
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Planificar todas las actividades necesarias para obtener resultados satisfactorios.</li> <li>b) Establece objetivos organizacionales para la rentabilidad de la empresa</li> <li>c) Organizar los departamentos para establecer funciones en cada puesto.</li> <li>d) Dirige de manera efectiva y eficiente las actividades de la empresa para beneficio de los accionistas y colaboradores, basándose en la calidad del servicio y atención a los clientes.</li> <li>e) Controla que todas las áreas del negocio cumplan con los objetivos propuestos.</li> </ul>

### III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Planes estratégicos, tácticos y operativos</li> <li>b) Documentos financieros y legales.</li> <li>b) Expedientes de personal.</li> <li>c) Documentos comerciales.</li> <li>d) Prácticamente todos los documentos de la empresa</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones relacionadas con objetivos, estrategias, programas de actividades, nuevos productos, promociones, contrataciones de gerentes entre otros.
RESGUARDO	Instalaciones, mobiliario y equipo, los pagos recibidos.
SUPERVISIÓN	El desempeño de los gerentes de cada departamento

### IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACION	Licenciatura en Administración o Administración de empresas Turísticas con conocimientos generales en la administración de restaurantes.
EXPERIENCIA LABORAL	5 años mínimo en el ramo

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	Conocimiento y experiencia en planificación, organización, dirección, y control de restaurantes.
ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Habilidad para el uso óptimo de recursos</li> <li>b) Emprendedor</li> <li>c) Facilidad de comunicación</li> <li>d) Dinámico, con iniciativa, responsable, honrado.</li> <li>c) Innovador</li> <li>d) Capacidad de análisis y planificación</li> <li>e) Disposición para trabajar en equipo</li> <li>f) Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>g) Ordenado.</li> <li>h) Conocimientos de leyes laborales</li> <li>i) Habilidad numérica</li> <li>j) Conocimientos de leyes del IGSS</li> <li>k) Liderazgo</li> <li>l) Comprometido con el servicio al cliente interno y externo</li> <li>m) Orientado a resultados</li> </ul>

VI. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Con el Consejo de Administración y Gerentes de departamentos
EXTERNAS	Proveedores, medios de comunicación para desarrollar el proceso de mercadeo, clientes corporativos.

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	Secretaria de Gerencia
INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUBALTERNOS	No tiene

### II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES BÁSICAS	Apoyar en todos los procesos administrativos y secretariales que garanticen eficientemente el desarrollo de la operación de la Gerencia General. Ser el enlace entre Gerencia General y colaboradores.
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Llevar el control de la agenda de la Gerencia.</li> <li>b) Apoyar en la logística de eventos institucionales, al interior y exterior</li> <li>c) Contestar y canalizar las llamadas telefónicas recibidas en la Gerencia.</li> <li>d) Organizar y controlar el archivo físico y computacional de la Gerencia.</li> <li>e) Archivar todos los documentos generados por la Gerencia.</li> <li>f) Tramitar y realizar el pago por servicios contratados (compras, recibos de luz, teléfono, internet, agua y capacitación). Solicitar y comprobar los gastos por viáticos de toda la Gerencia.</li> <li>g) Proporcionar información a otras Gerencias y Jefaturas en Oficinas de Apoyo.</li> </ul>

### III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACIÓN	Recibir y enviar correspondencia de forma interna y a usuarios externos que tienen relación con la Gerencia General
RESGUARDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Instalaciones, mobiliario y equipo, recibos de pagos efectuados.</li> <li>b) Resguardar y controlar los expedientes de la Gerencia.</li> <li>c) Mantener actualizadas y resguardadas (respaldos) las bases de datos, así como los archivos de cómputo que se utilizan en la Gerencia.</li> </ul>
SUPERVISIÓN	Ninguna

### IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACION	Estudios de Licenciatura en Administración de empresas o Licenciatura en Administración de Hoteles y restaurantes con conocimientos generales en la administración de restaurantes.
EXPERIENCIA LABORAL	2 años mínimo en el ramo

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

<p>GENERALES</p>	<p>Manejo de planta telefónica multilínea.                      Manejo de archivo y control de expedientes.                      Habilidad en el uso de computadoras</p>
<p>ESPECÍFICAS</p>	<p>a) Facilidad de comunicación                      b) Dinámica, con iniciativa, responsable, honrada.                      c) Disposición para trabajar en equipo                      d) Capacidad para trabajar bajo presión                      e) Ordenada.                      f) Conocimientos de Windows y office                      g) Habilidad numérica                      h) Liderazgo                      i) Comprometida con el servicio al cliente interno y externo                      j) Excelente ortografía y redacción                      k) Habilidad para el uso de internet y redes sociales</p>

VI. RELACIONES DE TRABAJO

<p>INTERNAS</p>	<p>Con la Gerencia General y Gerentes de cada departamento.</p>
<p>EXTERNAS</p>	<p>Proveedores, medios de comunicación, clientes corporativos.</p>

## I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	Gerente de Restaurante
INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUBALTERNOS	Sub Gerente de Alimentos y Bebidas, Cajero, Encargado de cocina y Encargado de meseros

## II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES BÁSICAS	Puesto de carácter estratégico-administrativo encargado de la gestión del restaurante en su totalidad. Planifica, organiza, integra, dirige y controla a las diferentes áreas del restaurante. Supervisa el cumplimiento de los objetivos.
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Planificar todas las actividades necesarias para obtener resultados satisfactorios en las ventas.</li> <li>b) Organizar todas las áreas del restaurante de manera que cada colaborador sepa cuál es su función dentro del mismo.</li> <li>c) Integrar a cada una de las áreas con la selección de personal idóneo para cada puesto, capacitándolos para formar un equipo de trabajo sólido que dé como resultado clientes satisfechos.</li> <li>d) Dirigir de manera efectiva y eficiente el restaurante para beneficio de los accionistas y colaboradores, basándose en la atención al cliente.</li> <li>e) Controlar que todas las áreas del restaurante cumplan con los objetivos propuestos.</li> </ul>

## III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Documentos financieros y legales.</li> <li>b) Expedientes del personal del restaurante.</li> <li>c) Documentos comerciales.</li> <li>d) Prácticamente todos los documentos del restaurante</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES	En el uso óptimo de materia prima, turnos, y asignaciones de los empleados del restaurante.
RESGUARDO	Instalaciones, mobiliario y equipo, los pagos recibidos.
SUPERVISIÓN	Responsable del trabajo y del buen funcionamiento del restaurante en general.

## IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACION	Como mínimo debe tener conocimientos generales de administración y restaurantes. Con estudios de la Licenciatura en administración de hoteles y restaurantes.
EXPERIENCIA LABORAL	5 años mínimo en el ramo

## V. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	Conocimiento general en utilización de hornos, cocinas industriales, equipos de cocina en general (licuadoras, microondas, y otros), Computadora e impresora. Conocimiento en alimentos.
ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Facilidad de comunicación</li> <li>b) Dinámico, con iniciativa, responsable, honrado.</li> <li>c) Disposición al cambio</li> <li>d) Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>e) Disposición para trabajar en equipo</li> <li>f) Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>g) Ordenado, cuidadoso y analítico</li> <li>h) Conocimientos de leyes laborales</li> <li>i) Habilidad numérica</li> <li>j) Conocimientos de leyes del IGSS</li> <li>k) Liderazgo</li> <li>l) Habilidad de servicio al cliente interno y externo</li> <li>m) Orientado a resultado</li> </ul>

## VI. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Con el Gerente General, Sub gerente de Alimentos y bebidas, encargado de cocina, meseros, encargado de meseros.
EXTERNAS	<p>Proveedores.</p> <p>Medios de comunicación para desarrollar el proceso de mercadeo</p> <p>Otras instituciones afines a la labor</p>

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	Sub-Gerente de Alimentos y Bebidas
INMEDIATO SUPERIOR	Gerente de Restaurante
SUBALTERNOS	Cajero, Encargado de cocina y Encargado de meseros

### II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES BÁSICAS	Puesto de carácter administrativo encargado de la prestación de servicios gastronómicos del restaurante. Dirige y controla los alimentos y bebidas del restaurante. Supervisa el cumplimiento de los objetivos planteados por el Gerente del Restaurante.
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Vigilar el cumplimiento de las normas sanitarias,</li> <li>b) Supervisar la disponibilidad de insumos y verificar la adquisición de los mismos.</li> <li>c) Elaborar presupuestos.</li> <li>d) Planificar todas las actividades necesarias para obtener resultados satisfactorios en la venta de alimentos y bebidas.</li> <li>e) Organizar el área de alimentos y bebidas del restaurante de manera que cada colaborador sepa cuál es su función.</li> <li>f) Dirigir de manera efectiva y eficiente el área de alimentos y bebidas para beneficio de los propietarios y colaboradores, basándose en la atención al cliente.</li> <li>g) Controlar las áreas de alimentos y bebidas para que se cumplan con los objetivos propuestos por el Gerente del Restaurante.</li> </ul>

### III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Documentos de presupuestos y compras de insumos.</li> <li>b) Expedientes del personal que se encarga de los alimentos y bebidas.</li> <li>c) Recetas de alimentos y bebidas</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES	En el uso óptimo de insumos, turnos, y asignaciones de los empleados de alimentos y bebidas.
RESGUARDO	Instalaciones, mobiliario y equipo de cocina, vajillas, entre otros.
SUPERVISIÓN	La elaboración de alimentos y bebidas y la satisfacción de los comensales.

### IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACION	Como mínimo debe tener estudios generales de administración de restaurantes, con estudios de gastronomía
EXPERIENCIA LABORAL	5 años mínimo en el ramo de la gastronomía

## V. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	Conocimiento general en utilización de hornos, cocinas industriales, equipos de cocina en general (licuadoras, microondas, y otros), Computadora e impresora. Conocimiento en gastronomía
ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Facilidad de comunicación</li> <li>b) Dinámico, con iniciativa, responsable, honrado.</li> <li>c) Disposición al cambio</li> <li>d) Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>e) Disposición para trabajar en equipo</li> <li>f) Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>g) Ordenado, cuidadoso y analítico</li> <li>h) Conocimientos de leyes laborales</li> <li>i) Habilidad numérica</li> <li>j) Conocimientos de leyes del IGSS</li> <li>k) Liderazgo</li> <li>l) Habilidad de servicio al cliente interno y externo</li> <li>m) Orientado a resultados</li> <li>n) Higiénico.</li> </ul>

## VI. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Con el Gerente del Restaurante, encargado de cocina, meseros, encargado de meseros.
EXTERNAS	Proveedores, comensales.

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	Gerente de Recursos Humanos
INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUBALTERNOS	Asistente de Gerencia de Recursos Humanos

### II. DEFINICION DEL PUESTO

FUNCIONES BASICAS	<p>Reclutar y seleccionar al personal candidato a un puesto</p> <p>Programar y ejecutar el Plan Anual de Capacitación, con el objeto de mantener constantemente capacitado al personal de las diferentes áreas de la Empresa.</p> <p>Dar inducción al personal recién contratado.</p>
ATRIBUCIONES	<p>a) Planificar, programar y coordinar la capacitación anual de los Recursos Humanos.</p> <p>b) Coordinar cursos y seminarios, programas y otros eventos de capacitación.</p> <p>c) Preparar y coordinar las actividades relacionadas con el desarrollo de eventos de Capacitación.</p> <p>d) Formular programas de investigación y diagnóstico que permita detectar necesidades de Capacitación.</p> <p>e) Ejecutar las políticas de Capacitación dictadas por las Autoridad Superior, así como divulgar y sensibilizar al personal de la empresa en temas o implementación de los Sistemas de Gestión.</p> <p>f) Realizar la evaluación y seguimiento de los programas de formación y capacitación.</p> <p>g) Representar a la Empresa ante Instituciones de Capacitación.</p> <p>h) Mantener actualizado el control académico de formación y Capacitación del Recurso Humano.</p> <p>i) Planificar y ejecutar el proceso de evaluación de desempeño</p> <p>j) Anuncios para reclutamiento, pruebas para selección de personal.</p> <p>k) Dar inducción al personal recién contratado.</p>

### III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACIÓN	<p>a) Comunicación con los departamentales</p> <p>b) Comunicación con la gerencia general</p> <p>c) Girar comunicados y ordenanzas</p>
TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
RESGUARDO	Documentación, expedientes, planes programas, relacionados a la gestión del recurso humano
SUPERVISIÓN	<p>Responsable del trabajo y del buen funcionamiento de los planes y programas de gestión e recurso humano</p> <p>Evaluación del personal</p>

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Licenciado en Psicología Con maestría en Recursos Humanos de preferencia
EXPERIENCIA LABORAL	2 años mínimo en el ramo

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Verbal</li> <li>b) Lógica</li> <li>c) Planificación</li> <li>d) Recursos humanos</li> </ul>
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Capacitador</li> <li>b) Hablar en público</li> <li>c) Dominio de personal</li> <li>d) Reclutamiento</li> <li>e) Conocimiento del área en que trabaja.</li> <li>f) Evaluación de personal</li> <li>g) Planificación</li> <li>h) Exámenes psicológicos, proyectivos y psicológicos</li> <li>i) Leyes laborales</li> </ul>

VI. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Gerente General y Gerente de restaurante, Gerente Financiero y Gerente de Mercadeo.
EXTERNAS	Ministerio de Trabajo IGSS SAT

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	Asistente de Gerencia de Recursos Humanos
INMEDIATO SUPERIOR	Gerente de Recursos Humanos
SUBALTERNOS	No tiene

## II. DEFINICION DEL PUESTO

FUNCIONES BASICAS	<p>Programar y ejecutar con el Gerente de recursos humanos el Plan Anual de Capacitación, con el objeto de mantener constantemente capacitado al personal de las diferentes áreas de la Empresa.</p> <p>Asistir en el reclutamiento y selección del personal candidato a un puesto.</p> <p>Dar inducción al personal recién contratado.</p>
ATRIBUCIONES	<p>l) Asistir en Planificar, programar y coordinar la capacitación anual de los Recursos Humanos.</p> <p>m) Asistir en la coordinación de cursos y seminarios, programas y otros eventos de capacitación.</p> <p>n) Apoyo en al Gerente de Recursos Humanos en la preparación y coordinación de actividades relacionadas con el desarrollo de eventos de capacitación.</p> <p>o) Asistir en la ejecución de programas de investigación y diagnóstico que permita detectar necesidades de Capacitación.</p> <p>p) Ejecutar las políticas de Capacitación dictadas por las Autoridad Superior, así como divulgar y sensibilizar al personal de la empresa en temas o implementación de los Sistemas de Gestión.</p> <p>q) Realizar la evaluación y seguimiento de los programas de formación y capacitación.</p> <p>r) Mantener actualizado el control académico de formación y Capacitación del Recurso Humano.</p> <p>s) Asistir en el proceso de planificación y evaluación de desempeño</p> <p>t) Asistir en el reclutamiento, selección de personal e inducción.</p>

## III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACIÓN	<p>d) Comunicación con los gerentes de los departamentos</p> <p>e) Comunicación con la gerencia general</p> <p>f) Girar comunicados para el recurso humano.</p>
TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones relacionadas con el reclutamiento, sección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño del personal
RESGUARDO	Documentación, expedientes, planes programas, relacionados a la gestión del recurso humano
SUPERVISIÓN	Responsable del trabajo y del buen funcionamiento de los planes y programas de gestión del recurso humano Evaluación de desempeño

## IV.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Estudios de licenciatura en Psicología, Administración.
-----------	---

EXPERIENCIA LABORAL	2 años mínimo en el ramo
---------------------	--------------------------

#### IV. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Verbal</li> <li>b) Lógica</li> <li>c) Planificación</li> <li>d) Comunicación</li> </ul>
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Capacitador</li> <li>b) Facilidad para hablar en público</li> <li>c) Dominio de personal</li> <li>d) Liderazgo</li> <li>e) Conocimiento del área en que trabaja.</li> <li>f) Capacidad para evaluación de personal</li> <li>g) Capacidad de planificación</li> <li>h) Conocimiento en leyes laborales</li> </ul>

#### V. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Con gerentes de cada departamento, con el Gerente de Recursos Humanos.
EXTERNAS	Ministerio de Trabajo IGSS SAT

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	AUDITOR GENERAL
INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE GENERAL
SUBALTERNOS	No tiene

II. DEFINICION DEL PUESTO

FUNCIONES BASICAS	Medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo financiero, la revaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas financieras u objetivos previstos
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de control Interno;</li> <li>• Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando;</li> <li>• Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función;</li> <li>• Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad;</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas,</li> <li>• proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios;</li> <li>• Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones financieras, a fin que se obtengan los resultados esperados;</li> <li>• Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios;</li> <li>• Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional;</li> <li>• Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la entidad correspondiente;</li> <li>• Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento;</li> <li>• Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas;</li> <li>• Las demás que le asigne el jefe del organismo o entidad, de acuerdo con el carácter de sus funciones.</li> </ul>

### III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACIÓN	g) Informes mensuales reuniones con la gerencia h) Estados de resultados i) Actualización de datos
TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
RESGUARDO	Documentación, expedientes, impuestos, actualización, régimen, auditorias.
SUPERVISIÓN	Responsable del trabajo y del buen funcionamiento del departamento financiero y de la acción financiera de la empresa

### IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Licenciado en Auditoria, Administrador de empresas
EXPERIENCIA LABORAL	2 años mínimo en el ramo

### V. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	a)Espacial y Abstracta Cálculos Matemáticos Capacidad de Análisis  b)Habilidades Técnicas para el Manejo de Cómputo y Presentaciones  c)Habilidades Conceptuales Didáctica y pedagógica Diplomacia  c)Administración del Tiempo  d)Toma de Decisiones
ESPECIFICAS	Conocimientos de leyes tributarias Conocimiento de leyes fiscales

### VI. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Gerente General.
EXTERNAS	Ministerio de Trabajo  IGSS  Gobernación  Ministerio de Salud  Otros a fines.

## I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	Contador
INMEDIATO SUPERIOR	Gerente financiero
SUBALTERNOS	Auxiliar de contabilidad, cajero.

## II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES BASICAS	Profesional Contador Público, indispensable conocimiento en Normas Internacionales y amplia experiencia en Impuestos de Entidades sin Ánimo de Lucro y preferiblemente del sector Educativo, conocimiento en Legislación Tributaria vigente. Preferiblemente francófono, alta tolerancia a trabajar bajo presión, capacidad para trabajar en equipo.
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.</li> <li>b) Coordina la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad y las normas internacionales, al igual que las políticas de la Entidad y las normas fiscales vigentes.</li> <li>c) Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica</li> <li>d) Verificar y depurar cuentas contables.</li> <li>e) Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.</li> <li>f) Revisar causaciones, corroborando los cálculos presentados especialmente en lo relacionado con las retenciones en la fuente</li> <li>g) Elaborar las declaraciones de impuestos Nacionales y Distritales.</li> <li>h) Revisar y firmar conciliaciones bancarias y de tarjeta de crédito.</li> <li>i) Revisar y comparar gastos mensuales.</li> <li>j) Elaborar y presentar información Tributaria a la</li> <li>k) Cierre contable anual y elaboración de Estados Financieros anuales</li> <li>l) Realizar el pago de impuestos ante la SAT.</li> <li>m) Mantener en orden y actualizado el archivo de documentos contables (notas, Recibos de caja, Declaraciones, etc.)</li> <li>n) Preparar los pagos de servicios públicos y nómina.</li> <li>o) Proveer la información solicitada por parte de la Revisoría Fiscal.</li> <li>p) Colaborar con el Área Administrativa (Caja, Tesorería, Recursos Humanos) para mantener establecer las mejores prácticas contables.</li> </ul>

### III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACION	j) Informes mensuales reuniones con la gerencia k) Estados de resultados l) Actualización de datos
TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
RESGUARDO	Documentación, expedientes, impuestos, actualización, régimen, auditorías.
SUPERVISIÓN	Responsable del trabajo y del buen funcionamiento del departamento financiero y de la acción financiera de la empresa

### IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Perito contador, estudios en auditoría
EXPERIENCIA LABORAL	2 años mínimo en el ramo

### V. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	a) Espacial y Abstracta Cálculos Matemáticos Capacidad de Análisis b) Habilidades Técnicas para el Manejo de Cómputo y Presentaciones c) Habilidades Conceptuales Didáctica y pedagógica Diplomacia d) Administración del Tiempo e) Toma de Decisiones
ESPECIFICAS	Evaluación de personal Planificación Leyes laborales

### VI. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Área financiera
EXTERNAS	Ministerio de Trabajo IGSS SAT

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
INMEDIATO SUPERIOR	Contador
SUBALTERNOS	No tiene

### II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES BASICAS	Profesional Contador Público, indispensable conocimiento en Normas Internacionales y amplia experiencia en Impuestos de Entidades sin Ánimo de Lucro y preferiblemente del sector Educativo, conocimiento en Legislación Tributaria vigente. Preferiblemente francófono, alta tolerancia a trabajar bajo presión, capacidad para trabajar en equipo.
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Verificar y depurar cuentas contables.</li> <li>b) Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.</li> <li>c) Revisar causaciones, corroborando los cálculos presentados especialmente en lo relacionado con las retenciones en la fuente</li> <li>d) Elaborar las declaraciones de impuestos Nacionales y Distritales.</li> <li>e) Revisar y firmar conciliaciones bancarias y de tarjeta de crédito.</li> <li>f) Revisar y comparar gastos mensuales.</li> <li>g) Elaborar y presentar información Tributaria a la</li> <li>h) Cierre contable anual y elaboración de Estados Financieros anuales</li> <li>i) Realizar el pago de impuestos ante la SAT.</li> <li>j) Mantener en orden y actualizado el archivo de documentos contables (notas, Recibos de caja, Declaraciones, etc.)</li> </ul>

### III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Informes mensuales reuniones con auditor</li> <li>b) Estados de resultados</li> <li>c) Actualización de datos</li> </ul>
TOMA DE DESICIONES	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
RESGUARDO	Documentación, expedientes, impuestos, actualización, régimen, auditorias.
SUPERVISIÓN	Responsable del trabajo y del buen funcionamiento del departamento financiero y de la acción financiera de la empresa

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Perito contador, estudios en auditoria
EXPERIENCIA LABORAL	2 años mínimo en el ramo

V. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Espacial y Abstracta Cálculos Matemáticos Capacidad de Análisis</li> <li>b) Habilidades Técnicas para el Manejo de Cómputo y Presentaciones</li> <li>c) Habilidades Conceptuales Didáctica y pedagógica Diplomacia</li> <li>d) Administración del Tiempo</li> <li>e) Toma de Decisiones</li> </ul>
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Evaluación de personal</li> <li>b) Planificación</li> <li>c) Exámenes psicológicos, proyectivos y psicológicos</li> <li>d) Leyes laborales</li> </ul>

VI. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Área financiera
EXTERNAS	Ministerio de Trabajo IGSS SAT

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	ENCARGADO DE COCINA
INMEDIATO SUPERIOR	Sub Gerente de Alimentos y bebidas
SUBALTERNOS	Cocinero

### II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES BASICAS	Supervisar la operación del personal de la cocina, la materia prima y el correcto uso de los equipos de preparación esto lo puede realizar una persona que lleva tiempo trabajando para la empresa en el departamento de cocina una de las cocineras de mayor experiencia
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Revisar materiales del día</li> <li>b) Verificar materias primas</li> <li>c) Verificar lista de pedidos</li> <li>d) Ordenar los pedidos</li> <li>e) Tener a todo el personal de cocina en una labor especifica</li> <li>f) Verificar que los plato este bien servidos</li> <li>g) Tener inventario de todos y sobre todo encargado del proceso de cocina</li> </ul>

### III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACION	Informes al Gerente de Restaurante
TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
RESGUARDO	Mobiliario y equipo, de igual materias primas del departamento de cocina.
SUPERVISIÓN	Responsable del trabajo y del buen funcionamiento del departamento de cocina

### IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Estudios en preparación de alimentos, chef, encargado de cocina
EXPERIENCIA LABORAL	2 años mínimo en el ramo

### V. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Organizada</li> <li>b) Proactiva</li> <li>c) Manejo de personal</li> <li>d) Presupuestos</li> </ul>
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) preparación de alimentos</li> <li>b) supervisión de persona</li> </ul>

VI. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Sub Gerente de Alimentos y bebidas, Gerente del restaurante, encargado de meseros.
EXTERNAS	Ong´s o empresas de capacitación de preparación de alimentos

## I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	COCINERO
INMEDIATO SUPERIOR	ENCARGADO DE COCINA
SUBALTERNOS	Ninguno.

## I. DEFINICIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES BASICAS	Realiza trabajos de dificultades rutinaria, preparando alimentos y comidas variadas. Bajo supervisión directa y esporádica
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Selecciona, limpia y prepara ingredientes para la elaboración de alimentos y bebidas.</li> <li>b) Prepara comidas y pasa platos de acuerdo con el menú establecido o con los requerimientos del cliente,</li> <li>c) según sea caso.</li> <li>d) Controla y opera una cocina eléctrica y/o a gas, así como los equipos necesarios para la preparación de alimentos y bebidas.</li> <li>e) Puede preparar distintos tipos de comida utilizando un horno de leña o brasa</li> <li>f) Cocinar los alimentos del restaurante y de los eventos especiales</li> </ul>

## II. RESPONSABILIDADES.

INFORMACIÓN	a) reporte al jefe de cocina
TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
RESGUARDO	Mobiliario y equipo a su cargo, así como los pagos recibidos.
SUPERVISIÓN	Ninguna.

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACION	Bachiller, Arte culinario y preparación de alimentos
EXPERIENCIA LABORAL	2 años mínimo en el ramo

## IV. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Facilidad de comunicación.</li> <li>b) Orientado al Servicio al cliente.</li> <li>c) Habilidad numérica.</li> <li>d) Trabajo en equipo</li> </ul>
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conocimiento de la preparación de comidas y platos variados.</li> <li>b) Conocimiento de medidas y temperaturas para la cocción de alimentos.</li> <li>c) Conocimientos de las normas de higiene y seguridad industrial.</li> <li>d) Habilidades para seguir instrucciones</li> <li>e) orales y escritas.</li> <li>f) Destreza en el manejo de equipos propios del oficio.</li> </ul>

V. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Encargado de meseros, cocinero, Sub- Gerente de Alimentos y bebidas.
EXTERNAS	No tiene

## I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	ENCARGADO DE MESEROS O CAPITAN DE MESEROS
INMEDIATO SUPERIOR	SUB GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
SUBALTERNOS	MESEROS.

## II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES BASICAS	Realizar trabajos de dificultad considerable, en el control y supervisión de un equipo de mesoneros. Bajo supervisión directa y esporádica.
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Asigna los rangos entre los mesoneros distribuye las propinas según los puestos establecidos.</li> <li>b) Supervisa la atención que los mesoneros brindan a los clientes.</li> <li>c) Atiende al cliente y lo acompaña a la mesa o lo despide, según sea el caso.</li> <li>d) Lleva la carta al cliente e informa el menú del día efectuando sugerencias.</li> <li>e) Toma nota de los pedidos hechos.</li> <li>f) Lleva el control de los pedidos en un libro de registros</li> </ul>

## III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACION	a) Reporte al gerente.
TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
RESGUARDO	Mobiliario y equipo a su cargo
SUPERVISION	De todo el equipo de meseros.

## IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIÓN	A nivel diversificado.
EXPERIENCIA LABORAL	2 años mínimo en el ramo

## V. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Facilidad de comunicación.</li> <li>b) Orientado al Servicio al cliente.</li> <li>c) Habilidad numérica.</li> <li>d) Trabajo en equipo</li> </ul>
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conocimientos generales supervisión de meseros.</li> <li>b) Amplios conocimientos de las normas de higiene y seguridad en el trabajo.</li> <li>c) Habilidades para tratar con el público en general.</li> <li>d) Habilidades para supervisar personal.</li> <li>e) Destrezas en la preparación de ciertos platos frente al Cliente</li> <li>f) Destreza en el manejo de equipos propios del oficio.</li> </ul>

## VI. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Sub Gerente de Alimentos y bebidas. Gerente de Restaurante
EXTERNAS	Clientes del Restaurante o comensales

## I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	MESERO
INMEDIATO SUPERIOR	ENCARGADO DE MESERO O CAPITAN DE MESEROS
SUBALTERNOS	No tiene

## II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES BASICAS	Realizar trabajos de dificultad rutinaria, preparando y sirviendo alimentos así como atendiendo las solicitudes del personal directivo o personas que concurran a los comedores. Bajo supervisión directa y continua.
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Organiza las mesas distribuyendo los utensilios de comida de acuerdo con las reglas establecidas.</li> <li>b) Sirve a los comensales el desayuno, almuerzos o cena según el horario correspondiente.</li> <li>c) Colabora en la preparación de jugos, café, picado de pan, frutas y dulces.</li> <li>d) Atiende las peticiones que se realizan en reuniones convocadas por el personal directivo.</li> <li>e) Verifica que toda la mantelería y uniformes estén limpios.</li> <li>f) Recoge del comedor las vajillas, cubiertos y bandejas utilizadas en el servicio</li> </ul>

## II. RESPONSABILIDADES.

INFORMACION	a) reporte al encargado de meseros
TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
RESGUARDO	Mobiliario y equipo a su cargo atención al cliente
SUPERVISIÓN	

## III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Básico o Bachiller,
EXPERIENCIA LABORAL	Dos años mínimos en puesto similar.

## IV. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Facilidad de comunicación.</li> <li>b) Orientado al Servicio al cliente.</li> <li>c) Habilidad numérica.</li> <li>d) Trabajo en equipo</li> </ul>
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Conocimiento del servicio rápido de alimentos.</li> <li>b) Conocimiento sobre el uso y características de los instrumentos y materiales de trabajo.</li> <li>c) Conocimiento de las normas de higiene y seguridad en el</li> </ul>

	<p>trabajo.</p> <p>d) Habilidad para establecer relaciones interpersonales y trato con público en general.</p> <p>e) Habilidad para seguir instrucciones orales y escritas.</p> <p>f) Destreza en el manejo y operaciones de equipos y materiales propios del oficio.</p>
--	---

V.RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Gerente de Restaurante, cajero, encargado de cocina.
EXTERNAS	No tiene

## I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	GERENTE DE MERCADEO
INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE GENERAL
SUBALTERNOS	Asistente de Gerencia de Mercadeo

## II. DEFINICION DEL PUESTO

FUNCIONES BASICAS	La Gerencia de Mercadeo tiene como finalidad, mantener la presencia de la empresa en el mercado, mediante una efectiva labor de Mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos Negocios.
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Definir un plan estratégico de marketing, acorde con los objetivos empresariales.</li> <li>b) Establecer un modelo de evaluación en coordinación con la Gerencia de Restaurante, que permita conocer el avance y los resultados de las ventas.</li> <li>c) Realizar análisis del sector de comunicaciones que incluya Clientes, Proveedores, Competencia, Servicios Sustitutos. Estudiar las Tendencias Tecnológicas como Soporte a nuevos Mercados de Servicio en los que pueda participar la Empresa.</li> <li>d) Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes.</li> <li>e) Analizar y determinar la rentabilidad de los diferentes Servicios que presta y/o prestará la Empresa.</li> <li>f) Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios que presta la empresa.</li> <li>g) Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los servicios que brinda o brindará la Empresa.</li> <li>h) Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del Mercado, de tal manera que se pueda proyectar la demanda de los distintos servicios del restaurante</li> <li>i) Mantener una estructura tarifaria dinámica y flexible que responda a los cambios que puedan suscitarse financiera o Comercialmente.</li> <li>j) Elaborar Escenarios futuros de acuerdo a los diferentes estados posibles del entorno.</li> <li>k) Elaborar y dar seguimiento a los planes de Comercialización de los Servicios actuales y futuros que proporcionara la Empresa.</li> <li>l) Elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados.</li> <li>m) Publicitar y Promocionar los diferentes servicios que presta o prestará la empresa.</li> <li>n) Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de Mercados mediante la introducción de nuevos Servicios y la utilización de la Red existente.</li> <li>o) Definir Estrategias de Comercialización.</li> </ul>

### III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACION	a) reporte al Gerente General
TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
RESGUARDO	Equipo de cómputo, herramientas y arte publicitario de la empresa, spots.
SUPERVISION	

### IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACION	Licenciado en Mercadotecnia o Publicidad, administrador de empresas o carrera a fin
EXPERIENCIA LABORAL	2 años mínimo en el ramo

### V. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Facilidad de comunicación.</li> <li>b) Orientado al Servicio al cliente.</li> <li>c) Habilidad numérica.</li> <li>d) Trabajo en equipo</li> </ul>
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Procesos de publicidad</li> <li>b) Técnicas de negociación</li> <li>c) Manejo de personal</li> <li>d) Manejo de paquetes electrónicos para publicidad</li> <li>e) Presupuestos</li> <li>f) Planificación</li> <li>g) Creatividad y diseño</li> <li>h) Edición de videos etc.</li> </ul>

### VI. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Gerente General, Gerente de Restaurante, Gerente financiero, Gerente de recursos humanos.
EXTERNAS	<p>Empresas de publicidad</p> <p>Canales de televisión, estaciones de radio.</p> <p>Aliados estratégicos</p>

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	Asistente de Gerencia de Mercadeo
INMEDIATO SUPERIOR	Gerente de Mercadeo
SUBALTERNOS	No tiene

### II. DEFINICION DEL PUESTO

FUNCIONES BASICAS	Asistir a la Gerencia de Mercadeo para mantener la presencia de la empresa en el mercado, mediante una efectiva labor de Mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos Negocios.
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Asistir en el diseño de un plan estratégico de marketing, acorde con los objetivos empresariales.</li> <li>b) Apoyar en el modelo de evaluación de ventas en coordinación con la Gerencia de Restaurante, que permita conocer los resultados.</li> <li>c) Apoyar en la realización de análisis del sector de comunicaciones que incluya Clientes, Proveedores, Competencia, Servicios Sustitutos. Estudiar las Tendencias Tecnológicas como Soporte a nuevos Mercados de Servicio en los que pueda participar la Empresa.</li> <li>d) Asistencia en el diseño de planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes.</li> <li>e) Realizar reportes de la rentabilidad de los diferentes Servicios que presta y/o prestará la Empresa.</li> <li>f) Reportes del Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios que presta la empresa.</li> <li>g) Asistir en la formulación de políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los servicios que brinda la empresa.</li> <li>h) Apoyar en el diseño y seguimiento a los planes de Comercialización de los Servicios actuales y futuros que proporcionara la Empresa.</li> <li>i) Apoyar a la gerencia en la elaboración y aplicación de planes de descuentos flexibles y personalizados.</li> <li>j) Asistir en la promoción y publicidad de los diferentes servicios que presta o prestará la empresa.</li> <li>k) Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de Mercados mediante la introducción de nuevos Servicios y la utilización de la Red existente.</li> <li>l) Definir Estrategias de Comercialización.</li> </ul>

### III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACION	a) reporte al Gerente de Mercadotecnia
TOMA DE DESICIONES	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
RESGUARDO	Equipo de cómputo, herramientas y arte publicitario de la empresa, spots.
SUPERVISION	

#### IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACION	Estudios de Licenciatura en Mercadotecnia o Publicidad, administración de empresas o carrera a fin
EXPERIENCIA LABORAL	2 años mínimo en el ramo

#### V. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Facilidad de comunicación.</li> <li>b) Orientado al Servicio al cliente.</li> <li>c) Habilidad numérica.</li> <li>d) Trabajo en equipo</li> </ul>
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Procesos de publicidad</li> <li>b) Técnicas de negociación</li> <li>c) Manejo de personal</li> <li>d) Manejo de paquetes electrónicos para publicidad</li> <li>e) Presupuestos</li> <li>f) Planificación</li> <li>g) Creatividad y diseño</li> <li>h) Edición de videos etc.</li> </ul>

#### VI. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Gerente de Mercadeo Gerente de Restaurante.
EXTERNAS	<p>Empresas de publicidad</p> <p>Canales de televisión, estaciones de radio.</p> <p>Aliados estratégicos</p>

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	CAJERO
INMEDIATO SUPERIOR	SUB GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, CONTADOR
SUBALTERNOS	NINGUNO

### II. DEFINICION DEL PUESTO

FUNCIONES BASICAS	Cobro de alimentos y bebidas.
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cobrarle a los comensales</li> <li>b. Hacer depósitos</li> <li>c. Redactar facturas</li> <li>d. Realizar los cuadros correspondientes de caja</li> <li>e. Entregar informe de ventas al contador</li> </ul>

### III. RESPONSABILIDADES.

INFORMACION	a) Reporte al contador y Sub Gerente de Alimentos y bebidas
TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
RESGUARDO	De la caja y del dinero que maneja por las ventas de los alimentos y bebidas.
SUPERVISION	Ninguna

### IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACION	Poseer estudios del nivel Medio
EXPERIENCIA LABORAL	3 años mínimo en puesto similar

### V. HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilidad de comunicación.</li> <li>Habilidad numérica.</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>
ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientado al Servicio al cliente.</li> <li>Manejo de cajas registradoras</li> </ul>

### VI. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Sub Gerente de Alimentos y Bebidas, Gerente de Restaurante, Encargado de Meseros y Contador
EXTERNAS	Con clientes.

## I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO	GERENTE FINANCIERO
INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE GENERAL
SUBALTERNOS	Contador, auxiliar de contabilidad.

## II. DEFINICIÓN DEL PUESTO

FUNCIONES BASICAS	Medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la revaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos
ATRIBUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de control Interno.</li> <li>• Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.</li> <li>• Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.</li> <li>• Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas,</li> <li>• proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.</li> <li>• Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin que se obtengan los resultados esperados.</li> <li>• Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios.</li> <li>• Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.</li> <li>• Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la entidad correspondiente.</li> <li>• Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas.</li> <li>• Las demás que le asigne el jefe del organismo o entidad, de acuerdo con el carácter de sus funciones.</li> </ul>
--	---

### III.RESPONSABILIDADES.

INFORMACION	Informes mensuales reuniones con la gerencia Estados de resultados Actualización de datos
TOMA DE DECISIONES	Toma decisiones relacionadas con las funciones que por la naturaleza de su puesto le corresponde.
RESGUARDO	Documentación, expedientes, impuestos, actualización, régimen, auditorías.
SUPERVISION	Responsable del trabajo y del buen funcionamiento del departamento financiero y de la acción financiera de la empresa

### IV.ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDUCACION	Auditor. Administrador de empresas.
EXPERIENCIA LABORAL	4 años mínimo en el ramo

### V.HABILIDADES Y DESTREZAS

GENERALES	Espacial y Abstracta Cálculos Matemáticos Capacidad de Análisis Habilidades Técnicas para el Manejo de Cómputo y Presentaciones Habilidades Conceptuales Didáctica y pedagógica Diplomacia Administración del Tiempo Toma de Decisiones
ESPECIFICAS	Evaluación de personal Planificación Elaboración de inventarios Leyes laborales

### VI.RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Gerente General, Contador, Auditor interno, Gerentes de los otros departamentos.
EXTERNAS	Ministerio de Trabajo IGSS Gobernación Ministerio de Salud Sat.

## CRONOGRAMA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

ACTIVIDADES	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de la propuesta para dar a conocer a los propietarios y colaboradores la nueva estructura organizacional.												
Dar a conocer el manual de Puestos y funciones.												
Implementación de la nueva estructura organizacional.												
Realimentación de la nueva estructura organizacional.												

Fuente: elaboración propia(2015)

## PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DE PROPUESTA			
No.	Descripción	Costo unitario	Total
1	Refacción de Propietarios y Colaboradores (2 días de presentación)	Q 15.00	Q1, 800.00
1	Manta Vinílica de la nueva estructura organizacional	Q 75.00	Q 75.00
2	Manuales de puestos y funciones	Q 30.00	Q 60.00
1	Alquiles de cañonera	Q 100.00	Q 100.00
	<b>Totales</b>		<b>Q 2,035.00</b>

Fuente. Elaboración propia (2015)

## Evaluación de la propuesta

**OBJETIVO:** Contar con un marco de referencia que oriente la aplicación de acciones para mejorar la labor que realizan los colaboradores de la empresa, contemplado en el manual de funciones.

EVALUADOR.
------------

FECHA DE APLICACIÓN.			
HORA DE INICIO		HORA DE FINAL	
PERSONA QUE EVALUA			

**INSTRUCCIONES:** El encargado de la evaluación marcará con una X en la columna de apreciación (con la escala grafica de ponderación) que corresponda para cada uno de los indicadores.

ASPECTO A EVALUAR	INDICADOR	Excelente	Bueno	Regular	Malo
ORGANIGRAMA	1. Es funcional y viable				
	2. Reúne las condiciones				
	3. Contiene los puestos necesarios				
	4. Es practico y entendible				
COMUNICACIÓN	1. Se definen las líneas de comunicación				
	2. No se tienen deficiencias en la comunicación de la estructura				
RELACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	1. Se define la relación de autoridad en la estructura				
	2. Se entiende la relación de responsabilidad claramente				
	3. Comprenden los colaboradores efectivamente la relación de autoridad y responsabilidad				
IDENTIFICACION	1. Contiene las características esenciales del puesto				

	2. Explica con claridad cada una de las características				
	3. Tienen relación las características o se genera un hilo conductor.				
RELACIÓN DE AUTORIDAD	4. Describe claramente la relación de autoridad.				
	5. Cumple con los requisitos necesarios				
PROPÓSITO DEL PUESTO.	6. Describe claramente el propósito del puesto.				
	7. Contiene los lineamientos generales del propósito del puesto				
	8. Es funcional lo que se requiere en los propósitos generales del puesto				
FUNCIONES GENERALES.	9. Describe claramente las funciones del puesto.				
	10. Las estipulaciones responden a lo que exige el puesto				
	11. Los lineamiento son claros y entendibles por el lector o colaborador				
FUNCIONES ESPECIFICAS	12. Contiene claramente las funciones específicas del puesto				
	13. Las estipulaciones responden a lo que exige el puesto				
	14. La descripción es clara y concisa, entendible por parte del lector o colaborador.				
RESPONSABILIDAD (ECONÓMICO, INFORMACIÓN, RECURSO HUMANO, EQUIPO)	15. Describe claramente las responsabilidades del puesto				
	16. Contemplan fundamentación para su aplicación.				
	17. Cuenta con coherencia en el desarrollo de las especificaciones.				
ACTIVIDADES	18. Describe claramente las actividades cotidianas				
	19. Tiene relación con la labor del puesto				
	20. Se entienden el grado de responsabilidad que se encuentra inmersa en las actividades				
COMUNICACIÓN.	21. Se establece la línea de comunicación en la organización.				

PERFIL Y/O ESPEFCIFICACIONES DEL PUESTO	22. Se describen las especificaciones básicas del puesto				
	23. Contienen las especificaciones del puesto, el conocimiento, experiencia, características y habilidades acordes al mismo.				
ESTRUCTURA DEL MANUAL.	24. La estructura permite su comprensión efectiva				
	25. la estructura reúne las condiciones técnicas.				
<b>Funcionalidad</b>	<b>TOTAL</b>  (Sume las "X" de la columna SI y multiplíquelas por 4)				

**OBSERVACIONES:**

Vo. Bo. Evaluador: \_\_\_\_\_

Nombre

Cargo

## Anexo 2) Operacionalización de variables

Variable	Objetivos	Indicadores	Preguntas	Sujetos	Instrumentos
Diseño y Estructura Organizacional	Establecer la especialización del trabajo que tiene la empresa objeto de estudio	Especialización del Trabajo	<p>Tiempo que lleva trabajando en la empresa?</p> <p>¿Existe una división de las actividades que se realizan en la empresa con puestos definidos para los colaboradores?</p> <p>Cuál es su puesto?</p> <p>¿En qué funciones se han especializado los colaboradores en la empresa?</p> <p>El trabajo que realiza dentro de la empresa necesita de algún conocimiento específico?</p>	Propietarios y colaboradores de Pollo Dorado	Boletas de opinión.
	Identificar los departamentos que conforman la empresa..	Departamentalización	<p>Cuenta la empresa con un organigrama?</p> <p>Conoce los departamentos en que se divide la empresa?</p> <p>Cuáles son los departamentos que conforman la organización?</p> <p>Considera que la estructura organizacional en la delegación de sus funciones es la idónea para el buen funcionamiento de sus actividades?</p>	Propietarios y colaboradores de Pollo Dorado	Boletas de opinión.
	Verificar la cadena de mando dentro de la empresa	Cadena de mando	<p>La línea de comunicación en la empresa es?</p> <p>A quién reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro de la empresa?</p> <p>Qué personas le reportan a usted por el trabajo que realizan?</p> <p>¿Cómo miembro o socio de la empresa quienes le reportan a usted por la labor o actividad que realizan dentro de la empresa?</p>	Propietarios y colaboradores de Pollo Dorado de San Pedro Sacatepéquez.	Boletas de opinión.

			<p>¿Evalúan su desempeño?</p> <p>Quienes lo evalúa en relación a las actividades que realizan dentro de la empresa?</p>	Propietarios y colaboradores de Pollo Dorado de San Pedro Sacatepéquez.	Boletas de opinión. Observación directa.
Determinar la centralización y descentralización de la empresa en estudio	Centralización y Descentralización	<p>¿Usted como empleado tiene voz y voto en la toma de decisiones?</p> <p>Las decisiones en la empresa son tomadas por?</p> <p>¿Qué facultad tiene en la toma de decisiones de la empresa?</p> <p>Quienes toman las decisiones en cada uno de los departamentos de la empresa?</p> <p>Participa usted en la toma de decisiones dentro de la empresa?</p> <p>Las decisiones que usted toma a diario son consultadas con anterioridad?</p>	Propietarios y colaboradores de Pollo Dorado de San Pedro Sacatepéquez.	Boletas de opinión.	
Analizar la formalización de la empresa.	Formalización	<p>El trabajo que usted realiza requiere de normas o lineamientos establecidos para su realización?</p> <p>¿Existen procedimientos establecidos para la realización de sus tareas?</p> <p>¿Usted se rige a las normas establecidas para la realización de una tarea?</p> <p>¿Para cumplir de una forma eficiente con las tareas asignadas, realiza cambios a las normas establecidas?</p> <p>Es usted de las personas que realizan cambios en su labor para mejorarla, según requiera la actividad a realizar?</p> <p>¿Estaría de acuerdo en adoptar cambios en</p>	Propietarios y colaboradores de Pollo Dorado de San Pedro Sacatepéquez.	Boletas de opinión.	

			sus labores para beneficio de la institución? ¿Ante sucesos no previstos, cuál sería su actitud para afrontarla?		
--	--	--	---	--	--

## Anexo 3 boleta para colaboradores



Universidad Rafael Landívar  
Campus de Quetzaltenango  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

### **Boleta de opinión para los colaboradores de la Empresa Pollo Dorado, San Marcos.**

**Instrucciones:** Por este medio se le solicita colabore brindando información sobre **Diseño y Estructura Organizacional de la Empresa Pollo Dorado.**

A continuación encontrará una serie de preguntas abiertas y cerradas, las cuales deberá responder de acuerdo a su criterio, por favor rellenar el círculo, en la respuesta que considere correcta. La información es estrictamente confidencial y con fines académicos.

#### **Datos generales**

##### 1.- Grado de Escolaridad

Primaria\_\_\_\_\_Básico\_\_\_\_\_Diversificado\_\_\_\_\_ Universitario\_\_\_\_\_

##### 2.- Género

Femenino\_\_\_\_\_ Masculino\_\_\_\_\_

##### 3.- ¿Cuál es su edad?

20-25 años\_\_\_\_\_ 26-30 años\_\_\_\_\_ 31-35 años\_\_\_\_\_

36-40 años\_\_\_\_\_ 41-45 años\_\_\_\_\_ 46 en adelante\_\_\_\_\_

##### 4.- Tiempo que lleva trabajando en la empresa?

1 a 5 años\_\_\_\_\_ 6 a 10 años\_\_\_\_\_ más de 10 años\_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el puesto que desempeña en la empresa?

---

6. ¿El trabajo que realiza dentro de la empresa necesita de algún conocimiento específico?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7- ¿Cuenta la empresa con un Organigrama?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8.- ¿Conoce si la empresa se divide en departamentos organizacionales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9.- ¿Conoce cuáles son los departamentos que conforman la organización?

---

10.- ¿Considera que la estructura organizacional en la delegación de funciones es la idónea para el buen funcionamiento de sus actividades?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11.- ¿Cómo califica la línea de comunicación en la empresa es ?

Muy Buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

12.- ¿A quién le reporta usted por la labor o actividad que realiza dentro de la empresa?

Propietario \_\_\_\_\_: Administrador \_\_\_\_\_

Secretaria \_\_\_\_\_ Cajero \_\_\_\_\_

Propietario \_\_\_\_\_ Administrador \_\_\_\_\_

13.- ¿Evalúan su desempeño?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14.- ¿Quiénes lo evalúan en relación a las actividades que realiza dentro de la empresa?

Propietario \_\_\_\_\_ Administrador \_\_\_\_\_

Secretaria \_\_\_\_\_ Cajero \_\_\_\_\_

15.- ¿Usted como empleado tiene voz y voto en la toma de decisiones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16.- ¿Las decisiones generales en la empresa son tomadas por?

Propietario \_\_\_\_\_ Administrador \_\_\_\_\_

Secretaria \_\_\_\_\_ Cajero \_\_\_\_\_

17.- ¿Quiénes toman las decisiones en cada uno de los departamentos de la empresa?

Propietario \_\_\_\_\_ Administrador \_\_\_\_\_

Secretaria \_\_\_\_\_ Cajero \_\_\_\_\_

18.- ¿Participa usted en la toma de decisiones dentro de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

19.- ¿Las decisiones que usted toma a diario son consultadas con anterioridad?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

20.- ¿Existen procedimientos establecidos para la realización de sus tareas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

21.- ¿Usted se rige a las normas o lineamientos establecidos para la realización de una tarea?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

22.- ¿Para cumplir de una forma eficiente con las tareas asignadas, realiza cambios a las normas establecidas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

23.- ¿ Es usted de las personas que realiza cambios en su labor para mejorarlas según requiera la actividad a realizar?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

24.- ¿Estaría de acuerdo de adoptar cambios en sus labores para beneficio de la institución?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

25.- ¿Ante sucesos no previstos, cuál sería su actitud para afrontarla?

---

Gracias por su colaboración.

## Anexo 4) Boleta para propietarios



Universidad Rafael Landívar  
Campus de Quetzaltenango  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Licenciatura en Administración de Empresas

### Boleta de opinión para los propietarios de la Empresa Pollo Dorado, San Marcos.

**Instrucciones:** Por este medio se le solicita colabore brindando información sobre **Diseño y Estructura Organizacional de la Empresa Pollo Dorado.**

A continuación encontrará una serie de preguntas abiertas y cerradas, las cuales deberá responder de acuerdo a su criterio, por favor rellenar el círculo, en la respuesta que considere correcta. La información es estrictamente confidencial y con fines académicos.

#### Datos generales

##### 1.- Grado de Escolaridad

Primaria \_\_\_\_\_ Básico \_\_\_\_\_ Diversificado \_\_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_\_

##### 2.- Género

Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

##### 3.- ¿Cuál es su edad?

20-25 años \_\_\_\_\_ 26-30 años \_\_\_\_\_ 31-35 años \_\_\_\_\_

36-40 años \_\_\_\_\_ 41-45 años \_\_\_\_\_ 46 en adelante \_\_\_\_\_

##### 4.- Tiempo que lleva al frente de la empresa?

1 a 5 años \_\_\_\_\_ 6 a 10 años \_\_\_\_\_ más de 10 años \_\_\_\_\_

5. ¿Existe una división de las actividades que se realizan en la empresa con puestos definidos para los colaboradores?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

6.- ¿Cuál es su puesto?

Propietario \_\_\_\_\_ Socio \_\_\_\_\_

Consejo Directivo \_\_\_\_\_ Mesa Directiva \_\_\_\_\_

7.- En qué funciones se han especializado los colaboradores en la empresa?

---

8.- ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9.- ¿Cómo califica la línea de comunicación en la empresa?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

10. ¿Considera que la estructura organizacional en la delegación de funciones es la idónea para el buen funcionamiento de sus actividades?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11.- ¿Cómo Miembro o socio de la empresa a quién responde usted por la labor o actividad que realiza dentro de la empresa?

Propietario\_\_\_\_\_ Socio\_\_\_\_\_

Consejo Directivo\_\_\_\_\_ Mesa Directiva\_\_\_\_\_

12.- ¿Qué personas le responden a usted por el trabajo que realiza?

Propietario\_\_\_\_\_ Encargado\_\_\_\_\_ Administrador\_\_\_\_\_

Secretaria\_\_\_\_\_ Cajero\_\_\_\_\_

13.- ¿Evalúan su desempeño?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14.- ¿Quiénes lo evalúan en relación a las actividades que realiza dentro de la empresa?

Propietario\_\_\_\_\_ Socio\_\_\_\_\_

Consejo Directivo\_\_\_\_\_ Mesa Directiva\_\_\_\_\_

15. ¿Cuántas personas tiene a su cargo para evaluar?

\_\_\_\_\_

16 ¿Quiénes tienen voz y voto en la toma de decisiones?

\_\_\_\_\_

17.- ¿Qué facultad tiene en la toma de decisiones de la empresa?

Directivo\_\_\_\_\_ Propietario\_\_\_\_\_

18.- ¿Las decisiones en la empresa son tomadas por?

Propietario\_\_\_\_\_ Encargado\_\_\_\_\_ Administrador\_\_\_\_\_

Secretaria\_\_\_\_\_ Cajero\_\_\_\_\_

19.- ¿Quiénes toman las decisiones en cada uno de los departamentos de la empresa?

Propietario\_\_\_\_\_ Encargados\_\_\_\_\_ Administrador\_\_\_\_\_

Secretaria\_\_\_\_\_ Cajero\_\_\_\_\_

20.- ¿Participa usted en la toma de decisiones dentro de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

21.- ¿Las decisiones que usted toma a diario son consultadas con anterioridad?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

22.- ¿Cuál es el rol que juega usted en la empresa?

Propietario\_\_\_\_\_ Encargado\_\_\_\_\_ Administrador\_\_\_\_\_

Secretaria\_\_\_\_\_ Socio\_\_\_\_\_

23.- ¿El trabajo que usted realiza requiere de normas o lineamiento establecidos para su realización?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

24.- ¿Para cumplir de una forma eficiente con las tareas asignadas, realiza cambios a las normas establecidas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

25.- ¿Es usted una de las personas que realiza cambios en su labor para mejorarlas según requiera la actividad a realizar?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

26.- ¿Estaría de acuerdo de adoptar cambios en sus labores para beneficio de la institución?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

27.- ¿Ante sucesos no previstos, cuál sería s actitud para afrontarla?

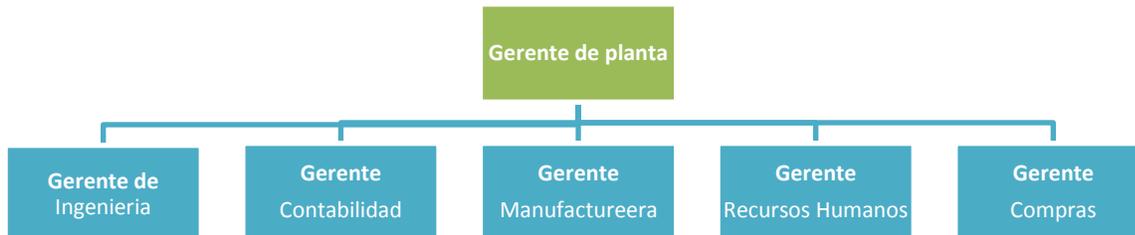
---

Gracias por su colaboración

## Anexo 5 Organigramas

Esquema 1.1

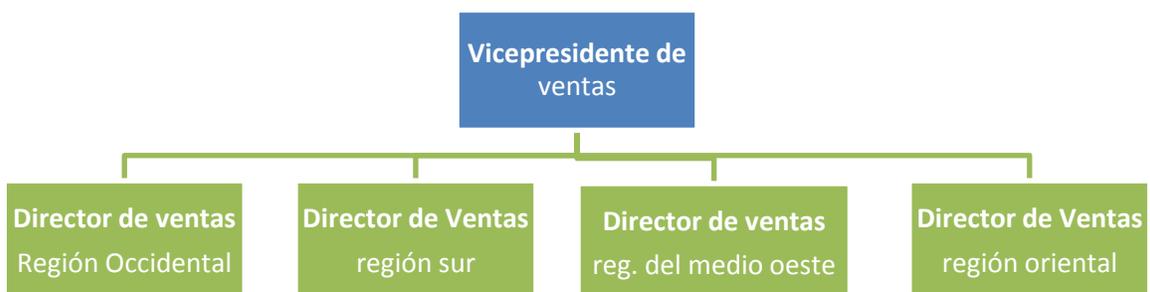
### Departamentalización funcional



- eficiencia para reunir especialidades similares y personal con destrezas
- Conocimientos y orientaciones comunes
- Coordinación con áreas funcionales
- Especialización exhaustiva
- Comunicación Deficiente a través de áreas funcionales
- visión limitada de los objetivos organizacionales

Esquema 1.2

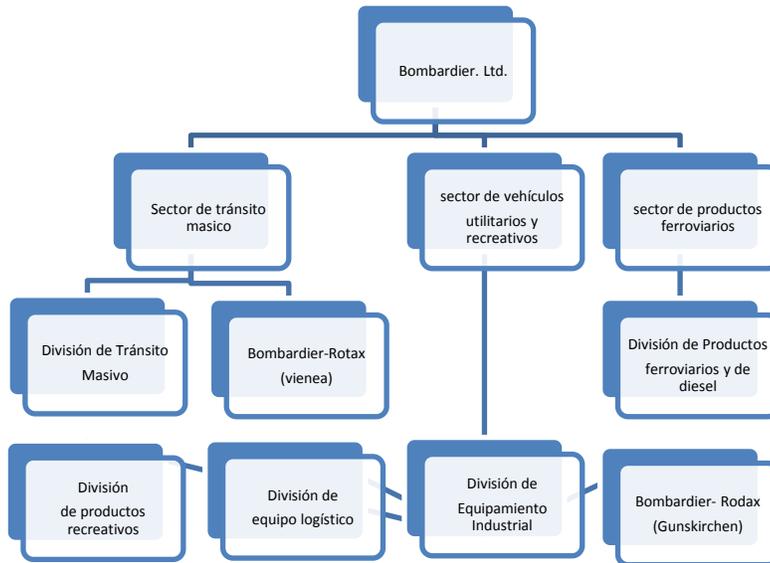
### Departamentalización Geográfica



- Manejo eficiente y eficaz de problemas regionales específicos que surgen
  - sirve mejor a las necesidades de mercados geográficos únicos
  - duplicación de funciones
  - pueden sentirse aislados de otras áreas organizativas.
- Fuente: Robert y Coulter. 2008 P. 236

### Esquema 1. 3.

## Departamentalización por productos. Agrupa puestos por líneas de productos

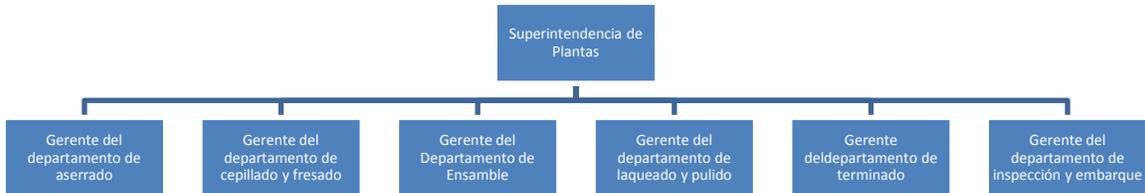


Fuente: Robert y Coulter. 2008 P. 236

- Permite la especialización en productos y servicios determinados
- los gerentes pueden volverse expertos en su industria
- cercanía a los clientes
- Duplicidad de funciones
- Visión Limitada de los objetivos organizacionales

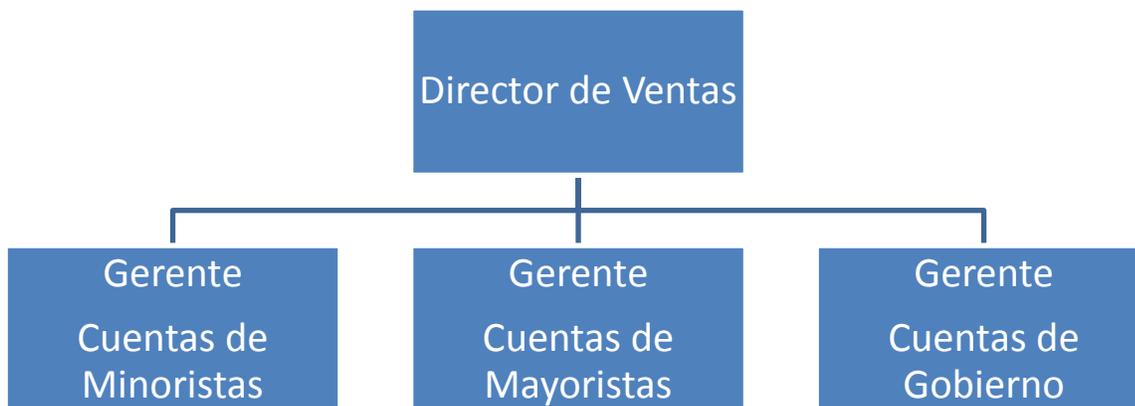
## Esquema 1.4

**Departamentalización por procesos. Agrupa los puesto con base en el flujo de productos o clientes.**



- Mayor eficiencia en el flujo de actividades laborales
- sólo puede utilizarse con ciertos tipos de productos

**Departamentalización por clientes-agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes.**



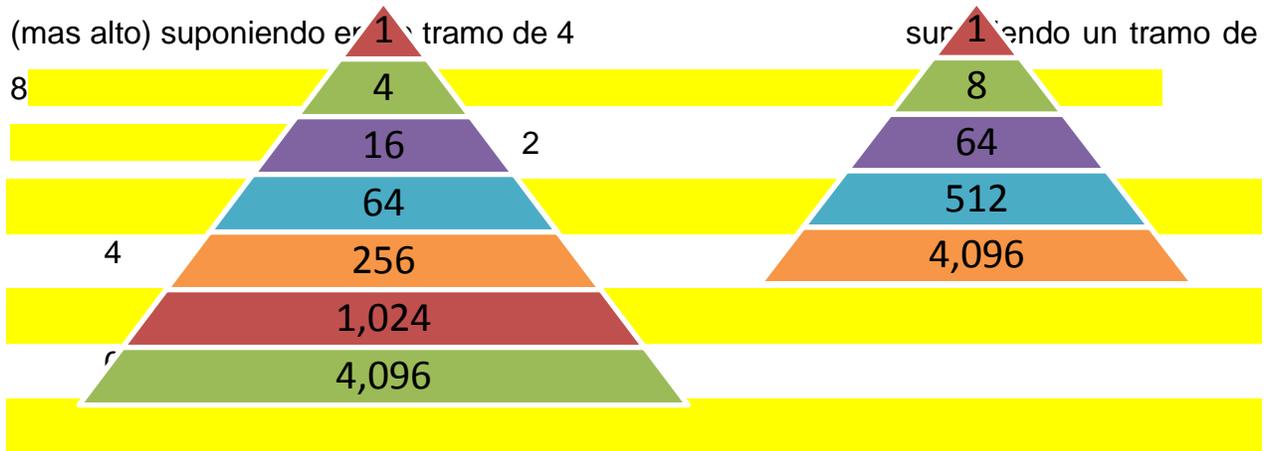
- las necesidades y problemas de los clientes pueden ser solucionados por especialistas
- Duplicidad de funciones
- Visión limitada de los objetivos organizacionales

Fuente: Robert y Coulter. 2008

Esquema 1.6.

**Comparación de amplitudes de control**

**Miembros en cada nivel**



(mas abajo)

Un tramo de 4

Empleados

=4,096

Gerentes (nivel 1-6)

= 585

= 4,096

= 1,365

Un tramo de 8

Empleados

Gerentes (nivel 1-4)

Fuente:Robbins Coulter 2010.