



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL FLEXIBLE EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE
RESTAURANTE LUNA MEXTLI**

T E S I S

Que para obtener el Grado de:

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

Presenta

SARAHÍ CEDEÑO LÓPEZ

Director de Tesis

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

Codirector

DR. FERNANDO ROMERO TORRES

Comité de Revisión:

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

DR. FERNANDO ROMERO TORRES

DRA. NOHEMI ROQUE NIETO

M.A.O. EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI

MTRA. MARISELA ORDUÑA CANO

CUERNAVACA, MORELOS OCTUBRE 2022



Mi tesis la dedico a mis hijos, mis padres y en memoria de mi abuelo, de quien recibo su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis hijos, que son el apoyo y fuerza para seguir cosechando logros en esta interminable carrera de la vida. Por confiar una vez más en mí y recalcar me las palabras de “termina lo que empiezas”. Por sus motivantes palabras de aliento y apoyar a no rendirme.

Agradezco a mis padres por creer y confiar en mí cada instante de la vida, por estar a mi lado y comprometerse conmigo en cada paso que doy.

Agradezco las palabras de mi Abuelo Q.E.D. que, siguen viviendo en mi corazón y que día a día me motivan a prepararme en esta carrera de la vida.

Gracias a mi familia, gracias a los Maestros(as) por compartirme sus conocimientos de la vida, sus experiencias y sobre todo su legado constructivo que fortalecen mi camino; agradezco a mis asesores su acompañamiento durante esta experiencia de la vida llamada escuela, por enriquecer mi conocimiento con legados asertivos y motivadores.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo I Estructura de la Investigación	8
1.1 Resumen.....	9
1.2 Introducción.....	10
1.2.1 Variables	11
1.2.2 Planteamiento del Problema	11
1.2.3 Justificación del problema	12
1.2.4 Formulación del problema (Hipótesis)	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivos generales	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
Capítulo II Marco Teórico Conceptual	14
2.1 Marco Referencial	15
2.1.1 Antecedentes de Investigación	19
2.1.2 Importancia de la estructura	15
2.1.3 Tipos de organizaciones.....	17
2.2 Diseños Organizacionales	17
2.2.1 Estructura Funcional o de Taylor.....	17
2.2.2 Estructura Jerárquica	18
2.2.3 Estructura en línea(Staff).....	18
2.2.4 Estructura Matricial	18
2.3 Características de las estructuras.....	18
2.3.1 Centralizado	19
2.3.2 Descentralizado	19

2.4 Clasificación de los organigramas	19
2.4.1 De acuerdo a Franklin Enrique.....	22
2.4.2 De acuerdo a Henry Mintzberg.....	24
2.4.3 ¿Cómo funciona la organización?	26
2.5 Marco teórico	26
2.5.1 Teoría científica	33
2.5.2 Teoría funcional (Fayol, 1916)	34
2.5.3 Teoría burocrática (Weber, 1924).....	35
2.5.4 Teoría de las relaciones humanas	37
2.5.5 Teoría de los sistemas cooperativos.....	40
2.5.6 Teoría General de Sistemas (TGS).....	41
2.5.7 Teoría del comportamiento	44
2.5.8 Teoría de la contingencia	45
2.5.9 Teoría de la TCADE	50
2.5.10 Teoría del desarrollo organizacional	59
3.1 Metodología.....	71
3.1.1 Método.....	72
3.1.2 Población y muestra	72
3.1.3 Instrumentos.....	73
3.1.4 Procedimientos.....	73
3.3 Datos históricos de la Empresa.....	75
3.3.1 Instalaciones.....	75
3.3.2 Productos y servicios	75
3.3.3 Visión.....	75
3.3.4 Misión	76

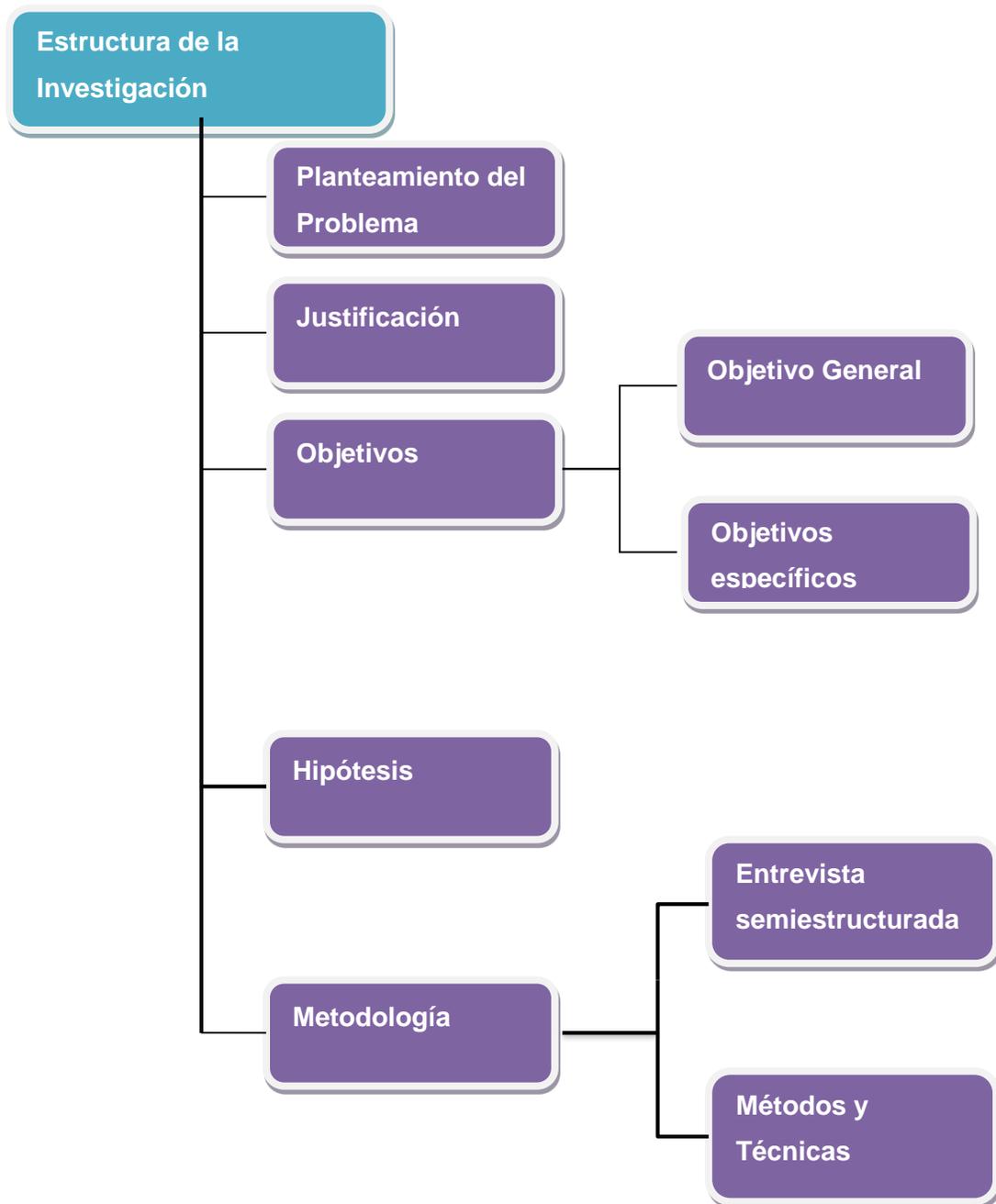
3.3.5 Políticas de calidad Restaurante	76
3.4 Diagnóstico situacional de la empresa	77
3.4.1 Organigrama Actual Restaurante.....	79
3.5 Graficas de resultados	80
Capitulo IV Análisis y Diseño Organizacional.....	122
4.1 Análisis Organizacional.....	123
4.2 Proceso de AO	123
4.2.1 Revisión de Información Secundaria.....	123
4.2.2 indicadores de desempeño	124
4.2.3 Políticas de compensación	125
4.2.4 Decisiones de ubicación.....	125
4.2.5 Necesidades de capacitación y desarrollo	125
4.2.6 Imprecisión de la información.....	125
4.3 Identificación stakeholders.....	126
4.4 Identificación y Análisis preliminar de los problemas clave.....	127
4.5 Investigación de Diagnóstico socioeconómico	127
4.6 Aplicación Metodológica.....	129
4.6.1 Muestra.....	130
4.6.2 Disfuncionamiento	133
4.6.3 Resultados y discusión	134
4.6.4 Cálculo de Costos Ocultos.....	137
4.6.5 Observaciones.....	140
4.7 Análisis de Factores Externos e Internos de la Organización	143
4.7.1 Análisis FODA	143
4.8 Propuesta de Estructura Organizacional.....	152

5 Manual de operaciones	153
6 Perfiles y cargos.....	175
7 Conclusiones	212
8 Referencias	213
9 Indices de tabla.....	221
10 Figuras.....	224

Capítulo I

Estructura de la Investigación

Mapa conceptual 1 del capítulo I.



Fuente: Elaboración propia.

1.1 Resumen

Esta tesis presenta una perspectiva de análisis y diseño de una estructura organizacional flexible en el área Restaurantera, para una mejora en el desarrollo de actividades fundamentales en el proceso y desarrollo de la empresa, ya que se cuenta con un alto índice de competitividad constante y la duplicidad de mando.

Un papel fundamental e importante en cualquier área de servicios es la Estructura Organizacional, misma que deberá adaptarse a las necesidades y objetivos individuales de la empresa, por tanto, ésta deberá sostener a la Empresa en todos los cambios internos y externos que vayan surgiendo durante la vida de la misma, con el fin de crecer o expandirse y así cumplir con los objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo que se plasmen dentro de la misma.

Para el desarrollo de esta tesis revisamos las diferentes Teorías Estructurales Organizacionales que han surgido a lo largo del tiempo y sus diferentes cambios y forma de ver al factor humano en el proceso funcional de sus actividades a desarrollar. Analizamos las Teorías clásicas, Teoría General de Sistemas, Teoría de la Contingencia, Teoría de la Contingencia Estructural, y nos enfocamos a la estructura organizacional simple de Henry Mintzberg. (procedimos al análisis y diseño de una estructura organizacional flexible).

La Metodología de Investigación de análisis que aplicamos a la estructura actual fue mediante: Observación de procesos, Recolección de información, Evaluación y Definición de cargos, Entrevistas a stakeholders (trabajadores), Organización de información.

En la estructura organizacional flexible, proporcionamos una estructura de responsabilidades, de relaciones de subordinación y de grupos, asimismo ofrecimos mecanismos para vincular y coordinar los elementos organizacionales de un todo coherente.

1.2 Introducción

La Estructura organizacional cumple cada uno de los objetivos de la Empresa, con la mayor eficiencia y eficacia, los nuevos empleados identificaron fácilmente las actividades que van a desarrollar en sus puestos, las funciones son precisas y el desarrollo de las mismas no son complejas; esto arrojó un resultado excelente de una Estructura Organizacional bien definida y ordenada, sin perder las líneas de comunicación entre la organización.

En el ámbito el cual se encuentran empresas con un sector turístico afluente, se necesita satisfacer cada una de las necesidades de los clientes.

Tratándose de una propuesta de análisis y diseño de una estructura organizacional entendemos que se tienen responsabilidades bien definidas, evitar redundancias y agilizar la toma de decisiones.

El proyecto de análisis y diseño de una estructura organizacional flexible en Restaurante Luna Mextli, se inició por la constante desorganización e incumplimiento de tareas y funciones laborales que se presentan continuamente, dando lugar a la ineficiencia de la Organización. Como resultado negativo, se ve afectado el crecimiento de la Empresa.

La organización cuenta con 32 empleados; una antigüedad de 35 años de servicio, que permite el reconocimiento de sus clientes; pero está estancada, y muestra deficiencia por lo que se requiere implementar estrategias para su crecimiento.

Realizamos un análisis y diseño de estructura organizacional flexible con el objeto de proponer una mejora en la organización, lo cual implica definición de cargos y autoridad y demás elementos que debe contar para la obtención de eficiencia y desempeño en los trabajadores.

1.2.1 Variables

Para Rea Azpeitia (1997) el “**Análisis** Organizacional define como el análisis de procesos que se realiza de manera ordenada y sistemática”. Por ello, el análisis es la forma de investigación cuyo objetivo es la captación, evaluación, selección y síntesis de los mensajes subyacentes en el contenido de los documentos o información.

Para Mintzberg (2001, pág. 33) el caso de la estructura organizativa, diseño significa girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores", entonces **Diseño** es la actividad creativa que tiene por fin proyectar objetos que sean útiles y estéticos. Diseño organizacional es la Administración y ejecución de un plan estratégico, es el resultado de varias contingencias, se debe adaptar a la tecnología de flujo de trabajo de cada organización.

Según Chiavenato (2002, pág. 369) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”, entonces, la **Estructura organizacional** proporciona estructura de responsabilidades, las relaciones de subordinación y los grupos, asimismo debe ofrecer mecanismos para vincular y coordinar los elementos organizacionales de un todo coherente.

1.2.2 Planteamiento del Problema

La innovación es importante para el crecimiento de la Empresa; la ausencia de una estructura organizacional flexible debilita la Organización; y, como resultado, falta eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de Luna Mextli, por lo anterior, fue necesario un análisis y diseño en relación a una Estructura Organizacional.

Las organizaciones capaces de cambiar y de ajustarse rápidamente al ambiente (situaciones como la pandemia del Covid -19) consiguen sobrevivir y crecer.

La Luna Mextli, ubicada en lugar altamente competitivo, por tal motivo realizamos el análisis y diseño organizacional.

1.2.3 Justificación del problema

Al no existir un estudio anterior en la empresa Luna Mextli, realizamos análisis y diseño de una estructura organizacional flexible, este análisis presentó oportunidad de crecimiento por gran demanda de mercado por medio de la implementación de Estrategias.

Al realizar el análisis y diseño de estructura organizacional se aprovechó las fortalezas y oportunidades de la empresa y las convertimos en estrategias en la toma de decisiones para el buen desempeño y eficiencia en la organización, evitando así el doble esfuerzo y, ser claros en las funciones y tareas.

Al contar con una estructura organizacional flexible y adecuada que integró todos y cada uno de los procesos de manera eficiente, la estructura diseñada afrontó los problemas de la empresa Restaurantera, identificados en el Diagnóstico de la misma; la evaluación constante nos sirvió para conocer el desempeño del área de recursos humanos y la aplicación de cuestionarios y entrevistas semiestructuradas nos dio pauta para conocer la percepción de los empleados sobre el servicio del Restaurante.

Estar en constante innovación es importante para el crecimiento de la organización; la ausencia de una estructura organizacional flexible debilita la organización; y, como resultado, la eficiencia y el desempeño en la organización Restaurantera Luna Mextli se hace presente, por lo anterior fue necesario un Análisis y Diseño en relación a una estructura organizacional.

1.2.4 Formulación del problema (Hipótesis)

El sector restaurantero donde se encuentra ubicada la empresa Luna Mextli, es altamente competitivo y va creciendo a pasos mayores. de allí que surge:

hi: “Si analizamos y diseñamos una Estructura Organizacional flexible, entonces existirá la eficiencia y desempeño de la organización en restaurante Luna Mextli”.

ho: Si no analizamos y diseñamos una Estructura Organizacional flexible, entonces no existirá eficiencia y desempeño de la organización en restaurante Luna Mextli.

1.3 Objetivos

Según Mintzberg, los objetivos deben ser supervisados por el Grupo Estratégico, ya que los objetivos establecen que es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados.

1.3.1 Objetivos generales

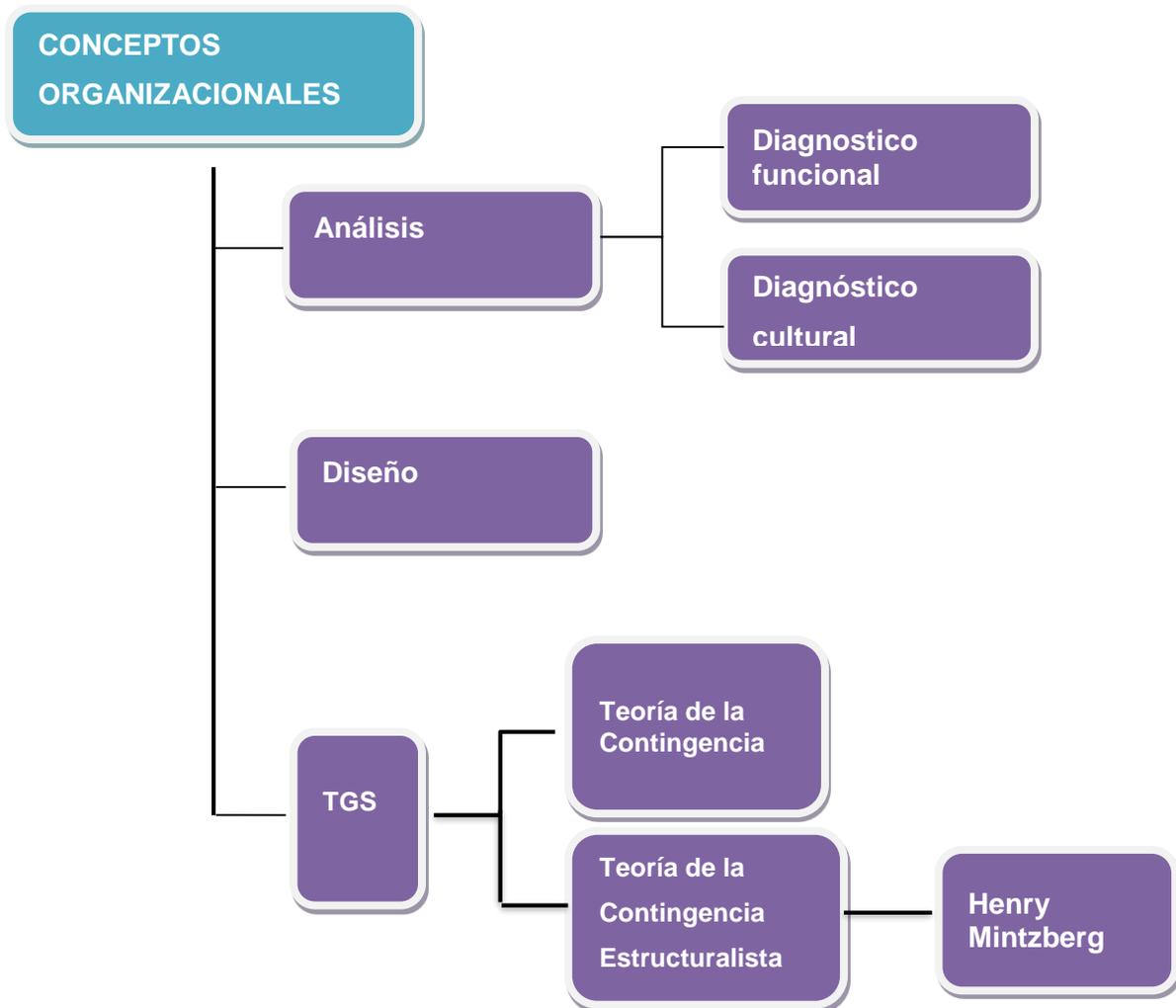
Nuestro objetivo general fue el Análisis y Diseño de una estructura organizacional flexible en la Empresa Luna Mextli para mejorar el desarrollo empresarial.

1.3.2 Objetivos específicos

A continuación, mencionamos algunos objetivos específicos para la organización:

- Se investigó las estructuras organizacionales para el Restaurante Luna Mextli.
- Diseño de un organigrama para la empresa Luna Mextli.
- Diseño un manual de funciones acorde a las necesidades de la Empresa Luna Mextli.
- Se estableció los principales beneficios y resultados esperados de la implementación de la estructura Organizacional flexible en la Gestión productiva de la Empresa.
- Se optimizó el proceso de funcionamiento de Desempeño Organizacional.
- Se formuló Estrategias para la toma de decisiones.

Capítulo II
Marco Teórico Conceptual
Mapa conceptual 2 capítulo



Fuente: Elaboración propia.

2.1 Marco Referencial

A continuación, presentamos las bases teóricas y conceptuales sobre las cuales basamos esta tesis.

2.1.2 Importancia de la estructura

Como lo afirma Haro, “la importancia de la estructura organizacional se encuentra en que esta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización como proceso de administración. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa” (Haro, 2005).

Franklin F. menciona (2001) que para: funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. Su representación gráfica también se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles. (Franklin Fincowsky, 2001, pág. 124). Cuando una organización nace, se da una estructura de funcionamiento y procesos de trabajo. Las estructuras formal e informal (o la red de relaciones formales e informales) no son inmutables; cambiarán, evolucionarán, etc. Pero la evolución de la estructura no es igual en todo tipo de organizaciones.

“La estructura organizacional representa la conversión de las estrategias en una herramienta de actuación” (Franklin Fincowsky, 2001, pág. 187).

En la página 21 analizaremos clasificación de los organigramas, algunos autores como Harol, Koontz, Weihrich & Heinz afirman que: Una estructura organizacional debe

diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos y estrategias organizacionales. (Harol, Koontz, Weihrich, & Heinz, 2004).

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están a cambios constantes (expansión, contracción nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de un grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad. Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Importancia que se persigue con la estructura organizacional:

- Mejorar el rendimiento o productividad de los recursos (capital, personal, material) con un mínimo de y como un máximo de para las personas involucradas.
- Delegan a través de la estructura organizacional, autoridad para establecer responsabilidades.
- Realizan procesos de comunicación, coordinación, control, etc., para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.
- Concebir por medio de estas que se logre una acción efectiva y eficiente.
- Establecer niveles jerárquicos de autoridad y a la cual hay que obedecer.
- indicar el tipo de trabajo que debe realizarse, así como los fines y objetivos finales de la empresa.

2.1.3 Tipos de organizaciones

Para comenzar, Koontz, Weihrich, Cannice, Díaz y Staines (2012: 200 - 202) distinguen básicamente dos tipos de organización, la organización formal y la organización informal. El primer tipo de organización, la organización formal, se entiende como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; el segundo tipo de organización, la organización informal, es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.

2.2 Diseños Organizacionales

Es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones.

2.2.1 Estructura Funcional o de Taylor

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre 8 especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realiza labores relacionadas con su función. Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

Su objetivo es cubrir las necesidades de distintos niveles jerárquicos, al frente de cada uno de los cuales está un especialista o jefe de sección. Dentro de este sistema de empresa, prioriza la especialización y el trabajo enfocado a objetivos concretos. Es decir, combate la multiplicidad de funciones, sin embargo, eso no evita que los integrantes de los equipos reciban órdenes de varios jefes o encargados, con lo cual

la comunicación puede hacerse difícil. De hecho, uno de los riesgos de este modelo es la creación de ambientes poco estables.

2.2.2 Estructura Jerárquica

Es una de las más utilizadas, tanto en medianas como en grandes empresas. Consiste en la creación de pequeñas dependencias que son supervisadas por uno o varios cargos superiores; en éstos recae la toma de decisiones.

Es ideal para organizaciones que carezcan de unidad de mando. Pero cuidado: puede dar lugar a una excesiva concentración de la autoridad y el poder.

2.2.3 Estructura en línea(Staff)

Se trata de un novedoso modelo que combina las relaciones de autoridad directa con el asesoramiento que ejercen agentes externos a la empresa. Los consultores o asesores son un buen ejemplo del modelo staff. Éstos suelen suplir necesidades que las compañías no pueden cubrir por sí mismas. La autoridad nunca se ve amenazada y las actividades tienden a optimizarse en tiempos y recursos.

2.2.4 Estructura Matricial

Este modelo se basa en la agrupación de recursos y materiales para tareas específicas o proyectos. Una vez finalizados, la estructura suele disolverse. Los integrantes de los equipos pueden pertenecer o no a la organización. Tienen dos jefes: uno general y otro que ejerce como responsable de la labor específica.

La estructura matricial es perfecta para una gestión eficaz de los recursos. Además, es un ingrediente para la motivación y el fortalecimiento de los equipos.

2.3 Características de las estructuras

Toda estructura organizacional es un orden formal, es decir, consta en los documentos de la empresa y está reflejado en su organigrama. En este último se representan las distintas personas que trabajan en ella y sus cargos específicos. Suelen basarse en un principio de especialización y departamentalización, es decir, de construcción de bloques de trabajo en los que se llevan a cabo labores determinadas: relaciones públicas, recursos humanos, gerencia administrativa, etc. Mientras más grande sea una empresa, más especializados serán sus departamentos.

Estas estructuras pueden ser de dos tipos: Centralizado y Descentralizado.

2.3.1 Centralizado

Concentra las decisiones en los altos cargos de la jerarquía. La estructura centralizada se caracteriza por su estilo jerárquico, la mayor parte de las decisiones son tomadas por las personas que ocupan el más alto rango, en este estilo de organización las políticas de la empresa son muy específicas, existe un mayor control sobre el trabajo y es muy común delegar a las personas según sus características.

2.3.2 Descentralizado

Permite a cada departamento importantes márgenes de autonomía.

Es un modelo más abierto que permite a la organización tener una toma de decisiones mucho más rápida, siempre habrá un líder que tenga la última palabra, pero se involucra a todos para que el trabajo fluya de mejor manera. En la descentralización es importante resaltar al empoderamiento, que permite a los miembros de la organización tener poder e independencia, además se consideran sus capacidades únicas como la iniciativa y eficacia a diferencia de tomar en cuenta los roles y responsabilidades asignados. (Rodas, 2016).

2.1.1 Antecedentes de Investigación

Entonces, entendemos que, Estructura Organizacional: Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

El beneficio de diseñar una Estructura Organizacional Flexible se reflejó en el cumplimiento de los objetivos, que se logró a través de la adecuada descripción de puestos, de la sistematización de recursos de la empresa, la distribución de actividades y responsabilidades.

Es cierto que, para el diseño de una estructura, debe pensarse primero en armonizar todos los recursos del sistema; a como lo plantea Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter, Lyman W (2006); y que hacen referencia en que:

“El diseño de una estructura organizacional podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización prácticamente garantiza que los administradores que comprenden el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización”. (Hitt, y otros, 2006).

Para Strategor, Estructura Organizacional “es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”. (Strategor, 1998,1995).

En relación a la estructura organizacional, Merton afirma que “Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones esta funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización”. (Merton, 2002, pág. 275).

En el mismo concepto Robbins menciona: “Una Estructura Organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra

decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”. (Robbins, 2005, pág. 234).

Para Mintzberg, afirma que el concepto de Estructura organizacional “es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”. (Mintzberg, Diseño de Organizaciones Eficientes, 1984)

Más adelante con relación a estructura, Mintzberg menciona: “La Estructura Organizacional es una estructura intencional de roles, donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”. (Mintzberg, Teoría de los seis organizacionales, 1995).

Por tanto, para lograr los objetivos de la Empresa, delimitamos el trabajo de los miembros de la empresa, por medio de jerarquías con reglas y obligaciones específicas.

Por otro lado, como afirma Chiavenato (2006) la estructura organizacional es “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”. (Chiavenato, 2006).

Tenemos otros conceptos importantes de estructura: “El concepto de estructura es muy antiguo. Heráclito, en los principios de la historia de la Filosofía, concebía el logos” (Chiavenato, 2006) como una unidad estructural que domina el flujo ininterrumpido del devenir y lo hace inteligible. Es la estructura que permite reconocer el mismo río, a pesar de que sus aguas jamás sean las mismas debido al cambio continuo de las cosas.

Chiavenato (2006) menciona que la estructura “es el conjunto formal de dos o más elementos y que permanece inalterado sea en el cambio, sea en la diversidad de contenidos, es decir, la estructura-se mantiene incluso con alteración de uno de sus elementos o relaciones” (Chiavenato, 2006, pág. 248).

según Hall (1996) la Estructura Organizacional es “el arreglo de las partes de la organización”. para Hall (1996), Ranson, Hinings y Greenwood (1980, citado por hall, 1996) y Hodge (2003) la estructura debe de ser contingente, es decir que sepa adaptarse a cada situación de la organización, a los cambios de los miembros entre otros, por tanto, la estructura de una organización no debe estar fija nunca.

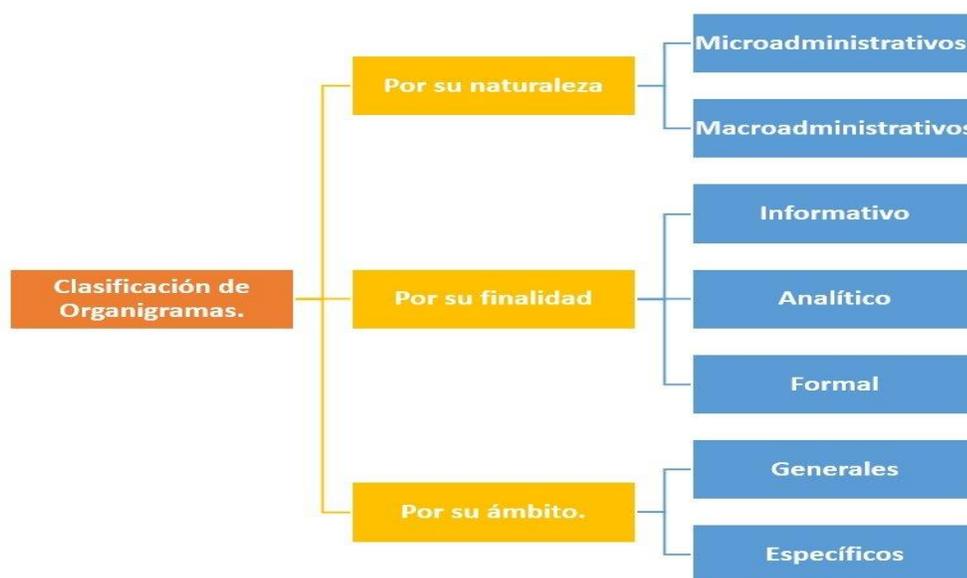
De igual forma, para Gibbson (1999) Estructura Organizacional es: “la pauta que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización. causa importante del comportamiento personal y de grupo”. (Gibbson, 1999, pág. 126).

2.4 Clasificación de los organigramas

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa o cualquier otra organización, que incluye las estructuras departamentales, y en algunos casos, las personas que las dirigen.

2.4.1 De acuerdo a Franklin Enrique

FIGURA 1
ORGANIGRAMA FRANLIN ENRIQUE



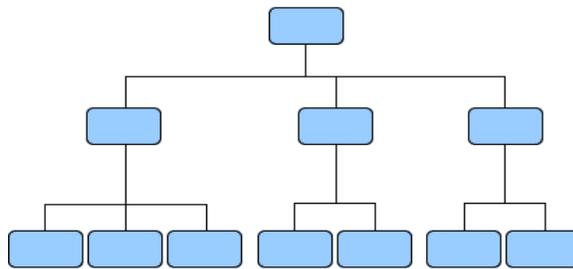
Fuente: Franklin Enrique Organización de Empresas.
Segunda Edición, 2004, Págs. 193 a 194. de Graw Hill,

4ta.- por su contenido. - puede ser integrales, funcionales, de puestos, plazas y unidades.

Y la 5ta clasificación: Por su presentación o disposición geográfica que pueden ser horizontal, vertical, mixtos, de bloque y circular.

- a) Horizontal. - Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

FIGURA 2

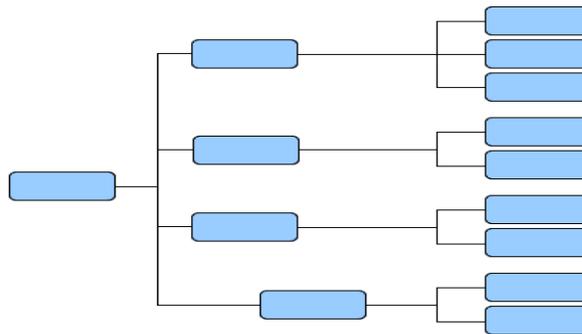


Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Fuente: Organización de Empresa, de Enrique B. Franklin Pág. 128

- b) Vertical. - Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

FIGURA 3



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

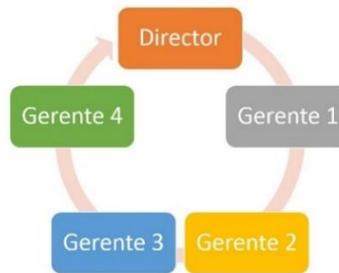
Fuente: Organización de Empresa, de Enrique B. Franklin Pág. 128

Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

- c) Circular. - Este esquema se enfoca en representar los servicios que tiene la compañía a los clientes, sin determinar el mismo lineamiento de mando como se puede observar en otros tipos de organigramas.

Contiene un círculo central, en donde se encuentra ubicada la figura que tiene la mayor autoridad en la empresa y posee a su alrededor la cantidad de círculos concéntricos necesarios, según las personas que representan a la organización.

FIGURA 4



Fuente: Organización de Empresa, de Enrique B. Franklin

2.4.2 De acuerdo a Henry Mintzberg

1. Modelo de Estructura simple:

FIGURA 5

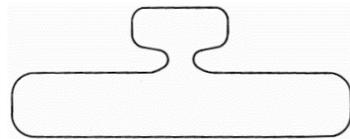


Figure 17-1. Henry Mintzberg "La Estructuración de las Organizaciones" (2012:349)

2. Modelo de Burocracia Mecánica (o Maquinal):

FIGURA 6

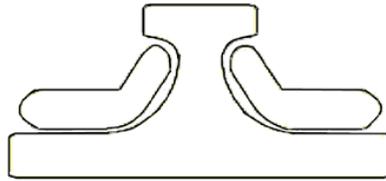


Figure 18-2. Henry Mintzberg “La Estructuración de las Organizaciones” (2012:368)

3. Modelo de Estructura Profesional:

FIGURA 7

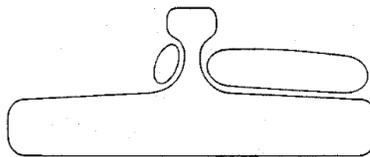


Figure 19-1. Henry Mintzberg “La Estructuración de las Organizaciones” (2012:401)

4. Modelo Forma divisional:

FIGURA 8

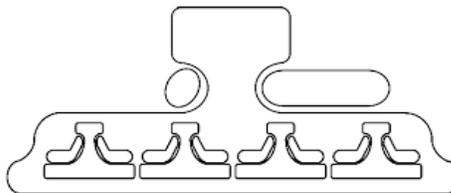


Figure 20-2. Henry Mintzberg “La Estructuración de las Organizaciones” (2012:439)

5. Modelo de La Adhocracia

FIGURA 9

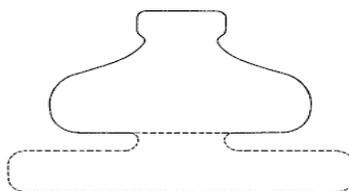


FIGURE 7. The Adhocracy.

2.4.3 ¿Cómo funciona la organización?

Henry Mintzberg, quién describe: “A medida que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, entre sus operarios aumenta la necesidad de una supervisión directa. Se necesita otro cerebro (el del directivo) para ayudar a coordinar el trabajo en su conjunto: Así pues, mientras que la división del trabajo hasta ese punto se había producido entre los mismos operarios, la introducción de un directivo presenta la primera división administrativa del trabajo en la estructura entre los que realizan el trabajo y los que lo supervisan. A medida que la organización va adquiriendo complejidad se van añadiendo más directivos, ya no solo para dirigir a los operarios, sino también para dirigir a los propios directivos, construyéndose en consecuencia una jerarquía administrativa de autoridad” (Mintzberg, 2012, pág. 43).

La evolución anterior, conlleva a la “normalización” (Mintzberg, 2012, pág. 43) que “recae” en un grupo “analistas de estudios del trabajo y, los ingenieros industriales”.

Las 5 partes fundamentales de la organización por Henry Mintzberg:

FIGURA 10

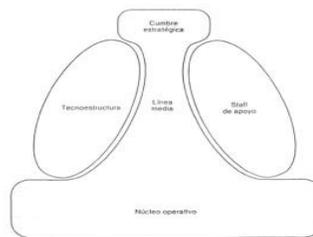


Figura 1-2. Las cinco partes básicas de la organización.

Fuente: La Estructura de las Organizaciones (Mintzberg, 2012, pág. 45)

2.5 Marco teórico

La nueva forma de manejar los negocios y las circunstancias imprevistas que se presentan en las organizaciones, como la pandemia inesperada de brote de Covid, emerge la idea que las organizaciones se adapten a esquemas organizacionales con

una estructura flexible, para la adaptación a los nuevos cambios que se generan y de esta manera pueda subsistir la organización al tomar decisiones adecuadas y oportunas.

Analizaremos las diferentes Teorías para conocer las estructuras organizacionales y su diseño; es decir, estudiaremos el comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la administración y su diseño estructural.

En 1855, Daniel Mc Callum (1815-1878), superintendente general de una compañía del ferrocarril, diseñó lo que se consideró el primer organigrama moderno. A lo que más adelante Chandler (1977) mencionaría como necesidad de utilizar datos. (Rosenthal, 2013).

Frank Gilbreth presentó en 1921 el primer diagrama de flujo a los miembros de la ASME. (<https://www.asme.org/>) La intención de los Gilbreth era “representar de una forma gráfica, abstracta y sintética, las condiciones actuales de un proceso, con el objetivo de optimizarlo para hacerlo más rentable y eficiente”. Relacionado con la estructura organizacional, se representan las relaciones en los procesos que tiene con las diferentes jerarquías organizacionales. (Blog de diseño de Guindo, 2020).

Si bien con Fayol (1961) y Barnard (1959) ya se introducían unos principios estimativos en la función del organizar, es desde el trabajo pionero de Lawrence & Lorsch (1967) que las variables de estructuración aparecen dimensionadas como diferenciación e integración, en una perspectiva Contingencial. (Marín Idagarra, 2012).

H. Fayol que pensaba que pronosticando científicamente y aplicando métodos también científicos se alcanzarían resultados superiores, mientras que Frederick W. Taylor con su análisis de tiempo, cronometrando los movimientos de los empleados para aplicar métodos científicos al proceso de trabajo, Max Weber con su burocracia sobre la administración en la que planteaba, que una jerarquía bien definida con conceptos, reglas y normas precisas contribuía al desarrollo y rendimiento de la organización. Los

esposos Frank y Lilian Gilbreth con sus estudios de movimiento y fatiga, y el plan de las tres posiciones.

En el desarrollo de investigaciones, como en la que los trabajadores mejoraban su desempeño por la atención que se les había brindado al realizar el estudio, a este hecho se le denominó “Efecto Hawthorne” (Mayo, 1933, págs. 160-182).

No obstante, el avance con este movimiento conductista, como se le llamó, tampoco se satisfacían las expectativas al ciento por ciento. Se realizaron estudios más profundos y con métodos más sofisticados cuyos resultados enriquecieron los criterios sobre la motivación donde aparecieron teorías al respecto, por estudiosos como Abraham Maslow, Douglas McGregor y Chris Argyris.

Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

De gran repercusión e interés es el enfoque de sistemas que puntualiza y expresa la organización como un sistema formado por diversos subsistemas interrelacionados e interdependientes.

El enfoque holístico mediante la concepción de la organización como un sistema abierto, flexible, que depende de los cambios del entorno y de la tecnología, no solamente da respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional, sino a los problemas de eficacia organizacional. (Velasquez, 2000).

Las organizaciones son sistemas abiertos que se necesita gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno. El autor Samuel Certo, en su libro *Modern Management*, presenta el modelo que se considera en el presente artículo. (Velasquez, 2000, págs. 27-40).

Es así como entendemos que: “El enfoque de sistemas para la administración se fundamenta en la teoría general de sistemas”. Ludwig von Bertalanffy, científico que trabajó principalmente en las áreas de la física y de la biología, ha sido reconocido como el fundador de la teoría general de sistemas. Bertalanffy elaboró una teoría interdisciplinaria capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia y de proporcionar principios (sean físicos, biológicos, psicológicos, sociológicos, químicos, etc.) y modelos generales para todas las ciencias involucradas, de forma tal que los descubrimientos efectuados por cada ciencia pudieran ser utilizados por los demás.

La TGS se implementa porque el poder lo tenían los trabajadores, ésta Teoría les quita el poder a los trabajadores. Se conjuga de la informática, cibernética, robótica y la teoría de la información. Nacen dos corrientes: la teoría matemática o cuantitativa y la investigación de operaciones de la organización:

- ✓ La primera basada en decisiones estructuradas y programables.
- ✓ La segunda, basada en la toma de decisiones, costos y beneficios.

La Teoría General de Sistemas tiene la finalidad de ofrecer alternativas a los esquemas conceptuales conocidos con el nombre de enfoque analítico y mecánico con la aplicación del método científico se les llama mecánico porque estos fueron instrumentos en el desarrollo de la ley de Newton y analítico por que proceden por medio del análisis, se caracterizan porque pueden ir de lo más complejo a lo más simple.

Chester Barnard fue uno de los primeros escritores que en la administración utilizó el enfoque de sistemas. Para completar enfoques de la Administración, surgieron varias teorías que expresaban situaciones diferentes, puesto que las organizaciones y sus subsistemas son únicos y diferentes; por ende, sus contingencias o condiciones del entorno organizacional son diferentes, por tanto, influyen en el diseño estructural.

Es así como surge la Teoría de la Contingencia: el enfoque de contingencias donde se plantea tener en cuenta el aspecto situacional, así como las circunstancias, para que las decisiones sean adecuadas.

La teoría de contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, ya que todo depende del enfoque contingente, toda vez que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de organización.

Burns y Stalker (1961) se encontraron con una pluralidad de métodos y formas o procedimientos administrativos, y en base a esto clasificaron en dos rubros a los entes económicos:

- 1.- Mecánicas. - Tareas y dificultades que el conjunto se enfrenta, y son asignados a especialistas apropiados en condiciones ambientales estables.
- 2.- Orgánicas. - se apropian de condiciones inestables cuando surgen problemas y exigencias de labor que no pueden ser divididas y distribuidas entre especialistas. (Burns & Stalker, 1961).

En 1962 Chandler, en su obra, *Strategy and Structure*, realizó una de las investigaciones más importantes sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones, y estas a su vez pasaron a un proceso histórico que involucra 4 etapas distintas:

1. acumulación de recursos.
2. racionalización del uso de los recursos.
3. continuación del crecimiento.
4. racionalización del uso de expansión.

Chandler (1962) afirma que: A partir de este trabajo, surgen numerosos estudios que tratan de identificar y definir diferentes etapas de desarrollo organizativo y estudian la evolución de la estrategia y estructura organizativa de las grandes empresas, como Woodward. (Chandler, 1962).

Joan Woodward (1965) menciona que hay cuatro apreciaciones:

1. En Empresa debido a la tecnología que esta adopta, se determina su estructura.
2. Existe una fuerte correlación entre estructura organizacional y previsibilidad de producción.
3. Las empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a las organizaciones con tecnología mutable.
4. Siempre existe el predominio de alguna función en la empresa. (Woodward, 1965).

Después Lawrence y Lorsch en (1967) incursionaron sus investigaciones hacia el medio ambiente, quienes dividen las organizaciones en subsistemas especializados de acuerdo a las exigencias del ambiente: diferenciación; debido a las presiones del ambiente se ve obligada su integración. (Lawrence & Lorsch, 1967).

Partiendo de las aportaciones realizadas por (chandler, 1962, pág. 14) como: la “estructura sigue a la estrategia” y el “tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de diferentes estrategias básicas”, Galbraith realiza en 1977 su primera propuesta del Modelo Estrella TM (Star Model TM) en el cual incorpora nuevos componentes que adicionados a la estructura dan forma a la organización, es decir, impulsa la idea de que la estructura no refleja ni la forma, ni el funcionamiento de la organización; sino que en conjunto con la estrategia, los procesos, la recompensa y las personas; la organización se diseña de manera integral para un propósito específico (Galbraith, 2012), dicho de otra manera, la estructura efectiva requiere consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño”. (Galbraith, 1973,1977,1995).

Galbraith explica que no existe una mejor forma de organización y que no todas las formas son igualmente efectivas (Galbraith, 1973,1977,1995) Así también, a través del marco de análisis del diseño organizacional, Galbraith aclara que la estructura no es un sinónimo de diseño organizacional. Para lograr la efectividad, a la definición de un organigrama deben seguir la alineación de los procesos, el sistema de recompensas y la gestión de personas, todo ello bajo la guía que establece la estrategia (Galbraith, 2012), la cual debido a su naturaleza es sin duda diferente en cada organización.

(Marín Idagarra, 2012) menciona: Pese a que la literatura es amplia, cabe citar el trabajo de Mintzberg (1984), quien en un ejercicio integrador, reúne magistralmente toda la intencionalidad teórica acerca de las variables de estructuración organizacional. Desde una mirada conceptual, con enfoque pragmático, trasciende la idea de los tres niveles organizacionales clásicos descritos por Fayol (estratégico, funcional y operativo) para introducir un esquema simbólico a manera de hongo, conformado por el ápice estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo operacional (operarios), el equipo de apoyo (agentes especializados) y la tecno-estructura (analistas del trabajo). (Marín Idagarra, 2012, pág. 49).

Según Marín Idagarra (2012) menciona que: El trabajo de Henry Mintzberg ha permitido concretar la esencia y significado de la estructuración de las organizaciones, en un lenguaje que, sin perder su profundidad y consistencia epistémica, se convierte en un vademécum del diseño que permite comprender el fenómeno organizacional, para intervenirlo y posibilitar su transformación. (Marín Idagarra, 2012, pág. 50).

Para Barrientos (2013), la teoría de la contingencia ocupa un rol destacado en el estudio del diseño de las estructuras organizacionales. Sus contribuciones se dirigen en distintas direcciones, una de ellas, la enumeración de factores de contingencia y la posterior identificación de relaciones entre estos y los elementos estructurales.

Después se a conceptualizado la respuesta sistémica que permite el ajuste (“fit”) de la organización a los cambios en los factores de contingencia. (Barrientos, Teoria de las

contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas, abriendo la caja negra del ajuste contingente, 2013, pág. 22).

2.5.1 Teoría científica

Luis Arturo Rivas Tovar (2009) menciona: Taylor escribió dos trabajos fundamentales, Administración de talleres (Shop Management), y su obra más conocida: Principios de la administración científica (Principles of Scientific Management).

En ellos sugirió un sistema de trabajo basado en cuatro principios:

- ✓ La necesidad de desarrollar una verdadera ciencia de las tareas, actividades y funciones.
- ✓ La importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal y posterior desarrollo de carrera de los mismos.
- ✓ La complementariedad entre el punto 1 con el punto 2 anterior.
- ✓ Es absolutamente indispensable que la gerencia desarrolle mecanismos que fortalezcan la cooperación de ellos mismos con los subordinados.

Se desarrollaron cuatro principios: Planeación, desarrollo, control y ejecución. El postulado es: “la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual. (Rivas Tovar, Evolución de la teoría de la organización, 2009, págs. 11-32).

La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. En Estados Unidos, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Taylor inventó los principios que en conjunto forman la teoría de la administración científica. propone un enfoque científico. Así es que Taylor llegó a la interdependencia mutua entre la gerencia y los trabajadores, y la necesidad de que trabajen conjuntamente hacia el común objetivo de mayor prosperidad para todos

ellos, era algo más que evidente para Taylor. Por ello, una de las preguntas que acudía constantemente a su mente era: ¿Porqué es que existe entonces tanto antagonismo e ineficiencia?

Taylor sugiere que esto se debe a tres razones principales:

1. La creencia (que en realidad es una falacia) de los trabajadores sustentada en que cualquier aumento de la productividad ocasionaría desempleo.
2. Sistemas defectivos gerenciales que hacen necesario que los trabajadores restrinjan su producción con el propósito de proteger sus intereses.
3. Ineficientes métodos de trabajo basados en el “más o menos”.

2.5.2 Teoría funcional (Fayol, 1916)

Dentro de las funciones administrativas que constituyen el objeto de estudio de Fayol distingue los elementos de la administración: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. Las funciones administrativas están repartidas por toda la jerarquía de la empresa, por tanto, Fayol afirma que la capacidad básica de las personas de los niveles inferiores es la “capacidad profesional, mientras que la capacidad esencial de la alta dirección es la administrativa.

Establece catorce principios administrativos (división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de dirección, unidad de mando, subordinación, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo).

Rivas Tovar (2009) menciona “Aunque en esta época comenzó la creación de las grandes empresas en los Estados Unidos, la sociedad todavía era básicamente agraria, y por lo tanto la economía dominante era de autoconsumo, y las organizaciones pequeñas de tipo familiar eran las más comunes.” (Rivas Tovar, Evolución de la teoría de la organización, 2009, pág. 17).

Espinoza Sotomayor (2009), Roberto menciona: "El Fayolismo representa una doctrina compuesta por lineamientos organizativos y gerenciales para la dirección del personal involucrado en las labores empresariales. En esta corriente el énfasis se hace en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia." (Espinoza Sotomayor, 2009, págs. 53-62).

El Postulado de esta teoría: "la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos." (Rivas Tovar, Evolución de la teoría de la organización, 2009, pág. 14).

2.5.3 Teoría burocrática (Weber, 1924)

Weber sostiene que la forma más eficaz de organización es parecida a una máquina (En su obra *The Theory of Social and Economic Organization*). Es notable las reglas, los controles, también las jerarquías. Este modelo también es conocido como racional-legal. Según Rivas Tovar: "El trabajo de Weber caracterizó a la autoridad como carismática, tradicional y racional-legal". (Rivas Tovar L. A., 2009, pág. 14).

Cuando aplicamos la autoridad legal y como resultado obtenemos una organización, resulta en un modelo de organización burocrático, que se caracteriza por: la relación que hay entre los miembros del grupo son impersonales, sus criterios son formales. Además, la especialización y la división de trabajo son primordiales para el funcionamiento eficaz.

Rivas (2009). "La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores".

En su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* Chiavenato menciona: "Max Weber al inicio del siglo XX, publicó una bibliografía sobre las grandes organizaciones de su época, les dio el nombre de burocracia y consideró al siglo xx

como el siglo de las burocracias, pues creía que éstas eran las organizaciones características de una nueva época, llena de valores y exigencias nuevas”. (Chiavenato, 2006).

Y sigue mencionando: “Respectó a esa nueva clase de dirigentes, Burnham parte del principio de que ni el capitalismo ni el socialismo tendrán larga duración. El sistema del futuro será el gerencialismo (managerialism) y la nueva clase dirigente del mundo, los administradores” (Chiavenato, 2006, pág. 218).

Con el surgimiento, crecimiento y proliferación de las burocracias, la teoría administrativa (hasta entonces introspectiva y enfocada únicamente hacia los fenómenos internos de la organización) ganó una nueva dimensión por medio del enfoque estructuralista, además del enfoque intraorganizacional, surgió el enfoque interorganizacional (Chiavenato, 2006).

“El enfoque estructuralista es un movimiento que provocó el surgimiento de la sociología de las organizaciones y que criticaría y reorientaría los caminos de la teoría administrativa” (Chiavenato, 2006, pág. 219).

Chiavenato en su libro Introducción a la Teoría general de Administración menciona: “Al formular el modelo burocrático de organización, Weber no previó la posibilidad de flexibilidad de la burocracia para atender a dos circunstancias, la primera que es adaptación de la burocracia a las exigencias externas de los clientes y la segunda que es adaptación de la burocracia a las exigencias internas de los participantes.” (Chiavenato, 2006, pág. 234).

Weber consideraba tres conceptos importantes:

1. El concepto de burocracia: Describe a todo lo que tenga relación con la función pública, asimilándolo a la ineficiencia organizativa.
2. El concepto de clasificación de autoridad: capacidad de mandar e influir en las personas.

3. El Concepto de modelo de burocracia: Un modelo integrado por una máxima división de trabajo, seguridad laboral, jerarquía de autoridad, reglas de autoridad, reglas que definan la responsabilidad y la labor, excelente administración.

Entonces concluimos, los sig. tres autores analizaron los componentes estructurales de la organización de acuerdo con Chiavenato: “Comparando la teoría de Weber con la de Taylor y Fayol, se concluye que:

“Taylor buscó medios y métodos científicos para realizar el trabajo rutinario de las organizaciones”. Es decir, facilitó el trabajo a la Gerencia. (Chiavenato, 2006, pág. 242).

Chiavenato menciona: “Mientras la Administración científica y la Escuela de las relaciones humanas se enfocaron hacia las fábricas” (Chiavenato, 2006, pág. 255).

“Fayol estudió las funciones de dirección, su contribución fue para la dirección” (Chiavenato, 2006, pág. 242).

“Weber se enfocó a las características de la burocracia, su contribución fue para la organización, considerada como un todo” (Chiavenato, 2006, pág. 242).

Estrada Gallego Fernando menciona: “La burocracia en la estructura organizacional weberiana”. (Estrada Gallego, 2007, págs. 169-199).

2.5.4 Teoría de las relaciones humanas

Los estudios de Elton Mayo (1924 a 1927) resaltaban la importancia de los recursos humanos en la organización y que se debía contemplar las necesidades psicológicas y sociales del trabajador y no solo la remuneración económica. (Rivas Tovar L. A., 2009, pág. 15).

Elton Mayo en la empresa Western Electric descubrió la importancia de los grupos informales mientras intentaba aplicar los principios de Taylor, es decir la realización del trabajo rutinario en la organización, y como resultado el descubrimiento que tienen las relaciones humanas y su repercusión en la organización, que aún en la actualidad es vital para el éxito de una empresa. (en el experimento se manipulo la iluminación en las áreas de trabajo para observar el efecto cambio- productividad del obrero. El experimento consistió en escoger dos grupos de obreras con la misma forma de operar, en condiciones idénticas: un grupo de observación-trabajo bajo intensidad variable de luz, mientras que el otro grupo de control-trabajo bajo intensidad constante. Arrojando que el establecimiento que tenía más luz, era el ideal para la productividad máxima de los trabajadores.

No al hecho de a mayor luz mayor productividad, sino al hecho que los trabajadores estudiados reaccionaban al sentirse observados. La atención que sentían influyó para aumentar su desempeño laboral. “Las personas tienden a responder de maneras artificiales cuando saben que les observa.” (Rivas Tovar L. A., 2009, pág. 15).

Rivas Tovar sigue mencionando: En esta época se ubican también los trabajos de Mary Parker Follet (1954), quien destacó en su obra la importancia de coordinar los esfuerzos de grupo para el cumplimiento eficiente de una tarea. Follet menciona: “La tarea de un administrador es descubrir las motivaciones de los individuos y los grupos.” (Rivas Tovar L. A., 2009, pág. 15).

Follet introdujo a la administración conceptos como motivación, liderazgo, trabajo en equipo, el poder y la autoridad, postuló cuatro principios fundamentales de organización. Además, menciona que la organización debe actuar con “poder con” y no con “poder sobre” (Henry C. Metcalf, 2003).

Pero más adelante en las T. del comportamiento humano, vemos como Likert hace una contribución que va más allá en relación con lo que el mismo denomina una serie de variables que todo gerente debe saber medir e identificar en perfil específico perteneciente a un empleado. (Likert, 1932).

Según Jones y George (p.55), Follet afirmaba que un trabajador con los conocimientos suficientes tenía el control del proceso del trabajo, lo que haría que los gerentes fuesen instructores y facilitadores, en lugar de ser vigilantes o supervisores. Follet propuso las “funciones cruzadas”, donde cada miembro perteneciente a determinado departamento dentro de la organización, desarrollara tareas multidisciplinares para cumplir con los proyectos”, adelantándose a lo que hoy conocemos como empowerment (empoderamiento) y equipos autodirigidos. (Jones Gareth, George, & Jennifer M., 2006, pág. 55).

Teoría de Motivación de Maslow en 1943 afirma que el ser humano para cubrir sus necesidades actúa por una motivación innata, las cuales “se ordenan jerárquicamente dependiendo la importancia que tienen para nuestro bienestar”. La teoría de 2 factores (motivación e higiene de Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, es decir, el trabajo tenía diferentes rendimientos de acuerdo al grado de satisfacción del trabajador.

Trabajos como los de Lewin y Maslow influyeron en otros grandes teóricos de este campo de las relaciones humanas, como Rensis Likert, Douglas Mc Gregor, Chris Argyris y Frederik Hezberg, dándole importancia que la psicología humanista requiere en las organizaciones.

Rensis Likert considera a la administración como “un proceso relativo, en el cual no existen normas y principios universales, Likert propuso cuatro perfiles de organización, e introdujo “una serie de variables que todo gerente debe saber medir”. No solo tomó las bases de Follet, complementó los métodos objetivos que nos permiten medir e identificar un perfil específico perteneciente a un empleado en particular.

La Teoría X & Teoría Y de Mc Gregor (1957) (Estas dos teorías representan la formulación de dos puntos de vista extremo sobre la conducta humana en el trabajo).

Concluyendo, existe presencia de una “estructura informal” (Mintzberg, 2012, pág. 34).

El postulado para esta teoría: “la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar”. (Rivas Tovar L. A., 2009, pág. 15).

Más adelante observamos la importancia de la Teoría clásica y La Teoría de Relaciones humanas, ya que sientan las bases para la estructuración en las organizaciones. Se afirma entonces, que se daba más importancia a las personas que a la estructura.

2.5.5 Teoría de los sistemas cooperativos

Barnard (1938), en su célebre “The Functions of Executive” miró a las organizaciones como sistemas de cooperación y de participación en la actividad humana, y señaló que por lo general son de corta duración.

Cuando las organizaciones son pequeñas (empresas familiares), los objetivos coinciden con los de las personas y por lo tanto la cooperación está asegurada, pero cuando las organizaciones crecen, el conflicto aparece, entonces surge la idea de dar incentivos y promover la participación. Barnard consideraba que una persona que cumple los objetivos de la empresa es eficaz y eficiente para satisfacer sus propios objetivos. (Rivas Tovar, Mapas de las Teorías de la Organización: una orientación para Empresas, 2007).

Barnard lanzó una “teoría de la organización y del papel de los ejecutivos en las organizaciones” (Chester I., 1966, págs. 83-95).

Barnard, de manera similar a Mary Parker Follet, sostenían que una autoridad efectiva se apoya en una eficaz comunicación entre los subordinados y sus superiores, según Barnard, la persona necesita ser eficaz y eficiente, es decir, cumplir sus objetivos personales y los de la organización, para sobrevivir en el sistema. Le da importancia absoluta al hecho de que cada administrador debe crear y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos. Además, veía a la organización como un sistema de actividades o fuerzas sociales, biológicas y físicas conscientemente coordinadas, que

debían mantenerse en equilibrio tanto externo como internamente. Dando lugar a un modelo organizativo en el que se ubican las finalidades generales de la organización por encima de los intereses particulares de los individuos, atendiendo a la naturaleza esencialmente cooperativa de sus miembros.

El postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos (Rivas Tovar L. A., 2009, pág. 13)

Hasta aquí hemos visto según Sandalio Gómez: “Todas estas escuelas y teorías van aportando nuevos enfoques que suponen un avance del modelo Taylorista de la concepción del trabajo y del hombre, pero a nuestro juicio no acaban de contemplar la empresa” (Gómez, 1996, pág. 14).

2.5.6 Teoría General de Sistemas (TGS)

El concepto de Sistema es muy antiguo, los griegos ya planteaban la interacción de objetos de la realidad y cómo el comportamiento se manifestaba en su totalidad, fue así como siguiendo el pensamiento de Aristóteles “El todo es más que la suma de sus partes”, se sentó las bases de lo que hoy conocemos como TGS. (Bertoglio, 1987).

La TGS proporcionó un marco teórico donde unía a las ciencias naturales y a las sociales, al detallar conceptos como "organización", "totalidad", "globalidad" e "interacción dinámica".

Como dato importante, el creador de la Teoría General de sistemas es Bertalanffy. (Bertalanffy Von, 1976).

Rivas menciona: “En 1956 se conocieron los trabajos del biólogo alemán Bertalanffy”; y éstos produjeron principios nuevos opuestos a la idea reduccionista que aseguraba de que “El todo no es más que la suma de sus partes”, es decir, si dividimos un sistema

podremos entenderlo, pero lo que no consideraban era que ese sistema formaba parte de otro existente que se complementaba. (Rivas Tovar L. A., 2009, pág. 16).

De estos conceptos surgieron dos escuelas en el campo de la administración: la primera es la teoría matemática o cuantitativa, que utiliza la teoría de la decisión y la investigación de operaciones. La teoría cuantitativa se aplica a la administración, principalmente en las decisiones estructuradas y programables. La investigación de operaciones ofrece un amplio espectro de técnicas para: “ambientes de certidumbre, de riesgo, inciertos y hostiles”.; y la segunda es la teoría de sistemas, que se aplica a las organizaciones. Esta última incorpora la idea de que las organizaciones son sistemas abiertos, constituidos por subsistemas relacionados con el medio ambiente. La teoría de los sistemas se encuentra en la naciente informática, la cibernética, la robótica y la teoría de la información. (Rivas Tovar L. A., 2009, pág. 16).

Entonces, para optimizar las decisiones, minimizar costos y ampliar beneficios, se deben aplicar las dos teorías anteriores. Siguiendo el concepto de: “la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.” (Rivas Tovar L. A., 2009, pág. 16).

Entonces concluimos que la TGS sentó las bases para las modernas estructuras organizacionales.

D. Hurtado menciona: “La metodología de la Teoría General de Sistemas se basa en el análisis de los fenómenos como totalidades constituidas por partes interactuantes entre sí, (sistemas). (Hurtado Carmona, 29 noviembre de 2011, pág. 03).

Bertoglio menciona: otro criterio que se puede aplicar a este problema es de los subsistemas funcionales, (Katz & Kahn, 1995) y sigue mencionando: Ellos distinguen cinco funciones que debe cumplir todo sistema viable. Ellas son:

- 1) Funciones (o subsistemas) de producción, cuya función es la transformación de las corrientes de entrada del sistema en el bien y/o servicio que caracteriza al sistema y su objetivo es la eficiencia técnica.
- 2) Funciones de apoyo, que proveen, desde el medio al subsistema de producción, con elementos necesarios para esa transformación.
- 3) Funciones o subsistemas de mantención.
- 4) Subsistemas de adaptación.
- 5) Sistema de dirección... (Bertoglio, 1987).

Según Buckley (1970) las clases particulares de interrelaciones más o menos estables de los componentes que se verifican en un momento dado “constituyen la estructura particular del sistema”, alcanzando "totalidad". (Cathalifaud & Osorio, 1998, pág. 7).

Con los conceptos e ideas anteriores, se empezaron a diseñar modelos donde se representa a la organización; todo sistema puede ser representado en más de un modelo y con ello se pretende simplificar. El “metamodelo sistémico” más conocido es el esquema input-output.

Ya vimos en la página 32 que la teoría de la administración científica uso el concepto de sistema hombre – máquina, pero se limitó al nivel de trabajo fabril (método productivo y de organización del trabajo industrial); mientras que la teoría de las relaciones humanas amplio el enfoque -hombre maquina a las relaciones entre las personas dentro de la organización (combinación de humanos y componente físicos que interactúan alrededor de la producción). Entonces, podemos concluir que, las organizaciones, al considerarse sistemas abiertos en la administración (intercambian con el ambiente a través de entradas y salidas); intercambia energía y materia con el

ambiente, son adaptativos para sobrevivir, así que “la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de tomas de decisiones, tanto individual como colectivamente”.

2.5.7 Teoría del comportamiento

Crítica el modelo maquinista; es un desdoblamiento de la teoría de Relaciones Humanas. Esta Teoría nace del “error” o “falencias” como las que encontraron en las teorías clásicas de la toma de decisiones. En 1960 Herbert A. Simón y James March escribieron un trabajo titulado “Organizations” que daría lugar a un nuevo enfoque de la organización burocrática propuesto por Max Weber.

El iniciador de esta línea de trabajo fue Herbert Simón, con su “Teoría de las decisiones” y la idea central de su propuesta es que la toma de las decisiones es el punto fundamental de la administración.

Para Herbet, los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo tienen como meta principal elegir el mejor método de acción para ayudar a resolver algún problema” (Herbert, Administrative Behavior: a Study of decision Making. Process in Administrative Organizations.4ta edition, 1997).

Para Simons, En su teoría de decisiones y la racionalidad menciona que, “no somos capaces de asumir el conjunto de variables” que tenemos mecanismos de atención limitada, pero podemos hacer una representación de un problema, y tomar decisiones al respecto, la más adecuada en un contexto de información; entonces, esto genero una revolución para comprender la toma de decisiones en todas las organizaciones en el mundo de la política, pero también en la vida diaria.

Para Simón (1995) la adaptación en la organización puede ser en el nivel individual, o en el nivel de la población. (Estrada Gallego, 2007).

Por tanto, para un administrador; lo más importante es “definir el problema” para la toma de decisiones, y en una organización, los empleados de todos los niveles toman decisiones de una u de otra manera. La otra forma de clasificación de las decisiones según H. Simón, tiene que ver con la programación. Por tanto; se debe estudiar el proceso de toma de decisiones para explicar la tarea más importante de los directivos.

Estrada Gallego, Fernando menciona, para Simón: el “diseñar planes, construir modelos, estructurar posibles esquemas de acción son condiciones naturales de la racionalidad gerencial.” (Estrada Gallego, 2007, págs. 169-199).

Eduardo Ibarra menciona: “Su facilidad para concebir los problemas de comportamiento” a partir de modelos matemáticos permitieron distanciarse paulatinamente de las posturas predominantes en las disciplinas de la época y de esta forma percibir nuevos procesos en la toma de decisiones.

Simons afirmaba que "la toma de decisiones es el corazón de la administración", e intenta describir las organizaciones administrativas con análisis científico". (Herbert, Comportamiento Administrativo: un estudio de los procesos de toma de decisiones en la Organización Administrativa, 1984).

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que “permite a los empleados” de todos los niveles (influencia y autoridad) tomar decisiones y colaborar en el cumplimiento de los objetivos. (Ibarra Colado, 2010).

2.5.8 Teoría de la contingencia

Burns, Stalker, Woodward, Child mencionan que hay diferentes formas de estructurar. La teoría de la contingencia, surge como menciona Diego A. Marín para demostrar que “no existe una única forma de estructuración”, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de factores y condiciones situacionales en las cuales la

organización opera” (Burns & Stalker, 1961; Donaldson, 2001; Lawrence & Lorsch, 1967). (Marín Idagarra, 2012).

Rivas Tovar menciona: Representa el primer gran rompimiento con los criterios universalistas. La importancia del estudio del medio ambiente en las organizaciones logró percibir a la organización como un sistema abierto, ya que este estudio es una variable esencial en el éxito de un negocio.

La teoría de la contingencia, también llamada situacional, nace a finales de los años cincuenta, y surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de encontrar los modelos organizativos más eficaces. Hay dos corrientes de la teoría de la contingencia: la escuela de los sistemas socio-técnicos (Emery y Trist) y la corriente Contingencial, en esta, Emery y Trist tratan identificar el proceso ambiental y sus reacciones, clasificándolo según su naturaleza. (Rivas Tovar L. A., 2009, págs. 18-19).

La Segunda Corriente estudia la influencia de las contingencias sobre la estructura organizativa y el comportamiento administrativo, a finales de los años cincuenta comienzan sus estudios con investigaciones de Joand Woodward, quien analizo 100 firmas industriales, clasificando tres formas de producción: "Producción o factura unitaria, Producción en masa o mecanizada, Producción Continua o Automatizada" (Kan, 2003, pág. 9) concluyendo que la variable tecnología adoptada (técnicas de producción) determina las estructuras y los comportamientos empresariales. Más adelante, Burns y Stalker estudiaron 20 firmas de la industria electrónica en Escocia e Inglaterra, para verificar la interrelación de administración y entorno externo, conceptualizando a las organizaciones como mecanicistas y orgánicas, descubriendo que el ambiente determina la estructura y que este afecta su sistema administrativo y funcionamiento.

Posteriormente en los años sesenta Chandler (DuPont, General Motors, Standard Oil y Sear Roebuck & Co), examina como esas empresas norteamericanas adaptan

su estructura a las estrategias de negocios, comprobando que las estrategias de mercado en estos últimos 100 años son las que determinan a las organizaciones. Después, Thompson en el año sesenta y siete relaciona a la organización con el medio ambiente dentro de una lógica de “sistema abierto y racionalidad organizacional”.

En los setentas, Lawrence y Lorsch investigan diez firmas de tres sectores industriales: plásticos, alimentos y containers, concluyendo que la diferenciación (división en subsistemas) y la integración (unificación y coordinación de esfuerzos) son el principal problema organizacional, deduciendo (Kenyon, 1989) que la organización que más se adapte a las características del ambiente, estará más cerca del éxito. (Espinoza, 2006).

Para Perrow: “la tecnología y el conocimiento asociado de una tarea constituyen un factor de contingencia” ya que determina la departamentalización en las estructuras organizacionales.

La T. Contingencial se enfoca en el ambiente externo de la organización, prioriza lo que ocurre fuera de la organización, es decir, lo antepone a los elementos internos de la estructura organizacional. Este enfoque Contingencial busca un equilibrio entre factores externos e internos para obtener el mayor beneficio de su estudio ambiental para garantizar el éxito dentro de la empresa.

Según (Hall, 1973), los factores externos se dividen, en condiciones generales (variables tecnológicas, económicas, legales y políticas) y en influencias específicas (aspectos que afectan a dicha organización, como otras organizaciones o individuos claves).

Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente, (Harol, Koontz, Weihrich, & Heinz, 2004) el cual al

intercambiar con los factores internos para su adaptación al medio externo de la organización, esta determina ciertas formas de estructura y comportamiento.

(Bueno Campos, 1996) incorpora factores que afectan a distintos niveles de la organización, tales como: tamaño de la organización, su antigüedad, la propiedad, poder y la cultura; que desarrolla una estructura organizativa efectiva.

Las Variables Contingenciales que afectan a la Organización de acuerdo a la teoría Contingencial son las siguientes:

La tecnología: es la "suma total de conocimientos", "incluye eventos, técnicas, diseño, producción, procesos y tareas" (Harol, Koontz, Weihrich, & Heinz, 2004, pág. 52), la tecnología como variable influye en la base "operativa" de la empresa, en la división del trabajo, conformación de jerarquías y los procesos funcionales, y cabe señalar que van cambiando según sea el tipo de organización.

El tamaño: otra variable examinada, el grupo ASTON realizó trabajos a 52 organizaciones y determinó que el tamaño afecta "la estructura", y no la tecnología (Dávila L., 2001) ya que la dimensión en la organización determina las unidades organizativas y la complejidad de la estructura.

La Antigüedad: la edad de la organización influye en el diseño, en las funciones y en la formalización de la organización. Esta variable al igual que el tamaño de la organización afectan a la dirección intermedia y al staff directivo, lo cuales son esenciales para cumplir los procesos de la organización.

El Poder: condiciona cómo actuar, y que camino debe tomar para actuar, y tome decisiones, de este último depende de donde se situó la variable, es decir, si es externa o interna. (Espinoza, 2006).

La Propiedad: determina como va a actuar y ser el diseño de la organización. El cuál afectará directamente a la alta dirección.

La Cultura: son " estilo de liderazgo, valores, creencias, normas formales e informales, procedimientos y las característica generales de los miembros de la organización" (Serna, 1996, pág. 105), esta variable condiciona el diseño y los resultados de la institución (Davenport, 1997) , la cultura establece los procesos de funcionalidad y recoge los estilos de comunicación.

El entorno: es el contexto o circunstancia en que actúa la organización el cual representa aquel que se "adaptará" (Chun, 1999, pág. 6) o "desaparecerá" del mercado, esta variable nos explica (Goldhaber, 1991) que estudia la conversión de las entradas (input) y salidas (output) y lo que hace la organización y el entorno.

Según (Hall, 1973, pág. 275) estas variables permiten condicionar lo que sucede en la organización, por tanto afectan la forma de su estructura y las consecuencias de sus acciones, (Buenos, 1997) .

Mintzberg en 1985 propuso un conjunto de hipótesis relacionada con las variables y la estructura y comportamiento de las organizaciones, esta se presentará en forma de cuadro para una comprensión más efectiva. (Espinoza, 2006).

La Teoría de las Contingencias se centra en el desempeño. Reconoce al management (administrador) para recuperar niveles de desempeño mediante ajustes de configuración, para tomar un rol decisivo en la interpretación valoración que deriven en decisiones de ajuste estructural.

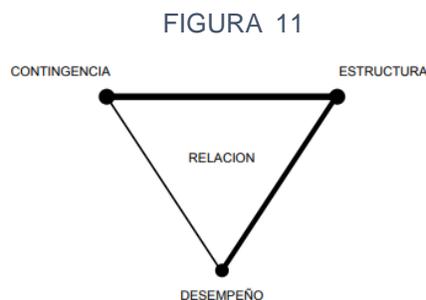
Barrientos nos explica qué la T. de Contingencias ocupa un rol destacado en el estudio del diseño de las estructuras organizacionales debido a la "sencillez y capacidad explicativa" (Barrientos, Teoria de las contingencias multiples dinamicamente entrelazadas, abriendo la caja negra del ajuste contingente, 2013).

Además, sigue explicando; por “la simplicidad” de los trabajos de Mintzberg, al mencionar que “La estructuración efectiva requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia” (Mintzberg, Structure in 5's: Designing Effective Organizations, 1983, pág. 104).

Es así como surge la TCADE (Teorías de Contingencia Aplicadas al Diseño Estructural) es una aplicación de la teoría de las contingencias, “la cual a su vez incorpora como influencias relevantes a la teoría general de los sistemas(TGS) y a la teoría del comportamiento, entre otras; por ende, los supuestos de TCADE deben conciliarse con dichas influencias.” (Barrientos, Teoria de las contingencias multiples dinamicamente entrelazadas, abriendo la caja negra del ajuste contingente, 2013).

2.5.9 Teoría de la TCADE

Esta teoría explica el Ajuste Estructural, debemos atender ciertos aspectos de la realidad, porque los factores de contingencia afectan el desempeño laboral.



Fuente: Lic. Jorge Washington Barrientos, abriendo la caja negra del ajuste contingente, año 1
nº2 julio / diciembre 2013 (pág.: 22)

En la fig., Anterior observamos que, “contingencia, estructura y desempeño representan los nodos de un sistema (explicativo y predictivo) y las relaciones su unión. (Barrientos, Teoria de las contingencias multiples dinamicamente entrelazadas, abriendo la caja negra del ajuste contingente, 2013).

En su libro (Donalson, 2001) (al igual que Barrientos), resaltó el concepto de ajuste en su modelo SARFIT (Structural Adaptation to Regain Fit) reconociendo que la pérdida del desempeño es la causa de los ajustes contingente:

$$e = f (c)$$

donde:

e= estructura

f= factores

c=contingencia

“La estructura está en función de los factores de contingencia” (Donaldson, 1987, 2001, 2006), en este modelo, el desempeño está representado por la diferencia originada en el ajuste (“fit”) o desajuste (“misfit”), es decir:

$$D = f (E - C)$$

En los autores como (Burns & Stalker, 1961) (Chandler, 1962); (Woodward, 1965) (Perrow, 1967, págs. 194-208); (Thompson J. , Organizations in actions, 1967); (Galbraith, 1973,1977,1995); Val Pardo (1997) (Val Pardo, 1997) (Burton & Obel, 1998); identificaron factores de contingencia centralizados, es decir, que solo exponen una contingencia dominante. (Barrientos, Teoría de las contingencias múltiples dinamicamente entrelazadas, abriendo la caja negra del ajuste contingente, 2013, pág. 23).

Entonces, los modelos contingentes denominados “estáticos” (Mintzberg, 1979, 1983; Val Pardo 1997 entendió que las metas, la estrategia y la cultura debían ser incluidas).

Barrientos menciona en su trabajo Teoría de las contingencias aplicada al diseño de las estructuras organizacionales (2011) que Val Pardo (1997) se refirió a las metas deben ser congruentes como factor de contingencia, y que estas determinan el grado de eficiencia de la compañía; además: “incluyó nuevas configuraciones estructurales que fueron surgiendo con posterioridad a la enunciación de

Mintzberg.” (Barrientos, Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas, abriendo la caja negra del ajuste contingente, 2013, págs. 8,9).

A finales de 1970 , la perspectiva de las contingencias logró consolidarse como “propuesta pedagógica” mediante la “teoría de la configuración” (Barrientos, Teoría de las contingencias aplicada al diseño de las estructuras organizacionales (Taxonomía y nuevas contribuciones), 2011)

Khandwalla: propuso modelo de diagnóstico que postuló relaciones entre cinco clases de variables.

- 1.- Variables demográficas
- 2.- Variables estratégicas
- 3.- variables estructurales
- 4.- variables conductuales
- 5.- variables de desempeño: eficiencia(utilidad) tasa de crecimiento (positivo o negativo).

Las variables de desempeño (o de acción) representan las dimensiones en cuyos términos se valúa el desempeño de la organización, las más comunes son eficiencia (utilidad), tasa de crecimiento (positiva o negativa) y de grado de mercado o aceptación de la comunidad.

El comportamiento organizacional es evaluado en relación con algunos estándares. El anterior desempeño de la organización y el desempeño de organizaciones es comparable, constituyen fuentes habituales de esos estándares. El modelo propone que la comparación del desempeño con las metas previamente establecidas, conducen a la renovación de variables que se ubican dentro del control administrativo. Esto quiere decir que la organización de éxito diseña su estructura adaptándola a la situación (Mintzberg, Diseño de Organizaciones Eficientes, 1984, pág. 2:259).

Mintzberg elaboró tres modelos basados en “hipótesis” (de la congruencia, de la configuración y de la consistencia ampliada) proponiendo la hipótesis de la combinación extendida: combinación de la hipótesis de la configuración y la hipótesis de la congruencia. Los cuáles son:

- 1.- La estructura efectiva de las organizaciones.
- 2.- edad y el tamaño de la organización.
- 3.- Sistema Técnico.
- 4.- El entorno.
- 5.- El poder.

Donde:

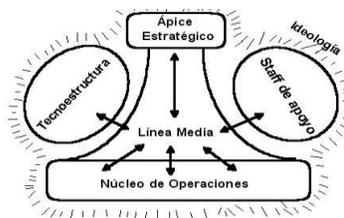
H1: La estructura efectiva requiere consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño.

H2: La estructuración efectiva requiere que los parámetros de diseño se ajusten debidamente a los factores de contingencia.

El modelo de Mintzberg en 1979, describe la estructura y organización de las empresas, donde comprende, clasifica y diseña la estructura de una organización. En su libro *La Estructuración de las Organizaciones* de 1985, muestra que cualquier organización está constituida en seis partes fundamentales:

FIGURA 12

LAS SEIS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: la estructura de las organizaciones, pág. 45 figura 2-1

A continuación, detallamos las partes del Modelo Orgánico:

El ápice estratégico: Es el grupo de personas encargadas de cumplir su Misión, (directivos el cuál supervisan y asignan recursos, etc.).

La línea media: Es la parte de la organización donde se da el contacto directo entre operarios y gerentes por medio de los supervisores directos, estos miembros van desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones.

La tecno-estructura: Analistas que buscan elaborar métodos, normas o reglamentos con la intención de estandarizar el proceso de trabajo y hacerlo más efectivo.

El staff de apoyo: Grupo de especialistas que monitorean y apoyan las diferentes unidades operativas de la organización, por medio de asesorías, remuneraciones y brindando seguridad, etc.

El núcleo de operaciones: Hace referencia a los miembros de la organización en la parte de elaboración de productos y la prestación de servicios.

La ideología: Conjunto de creencias, valores y tradiciones que distinguen a la organización.

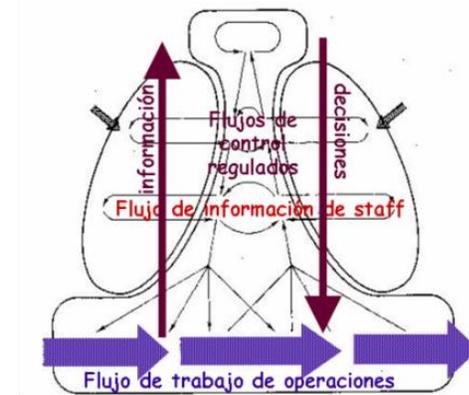
Asimismo, Mintzberg identifica tres flujos de información:

1. Flujo de trabajo de operaciones, atraviesa el núcleo de operaciones y corresponde a las funciones de “input”, de proceso de transformación, y de “output”.
2. Flujo vertical de información y de toma de decisiones que subiendo desde el núcleo de operaciones y atraviesa la cadena de autoridad hasta el ápice estratégico.

3. Flujo de Información de Staff que comunica la línea intermedia y el staff cuyo fin consiste en proporcionar la información y asesoramiento de staff a las decisiones de la línea.

FIGURA 13

FLUJOS DE INFORMACIÓN SEGÚN HENRY MINTZBERG



Fuente: Henry Mintzberg, "La estructuración en las organizaciones" (2012: 64)

Para Henry Mintzberg no existen organizaciones con estructura de una sola configuración. Es decir, las organizaciones se estructuran buscando la armonía interna y en relación con su entorno, sin limitarse a seguir únicamente una de ellas.

Mintzberg señala 5 modelos organizacionales:

- 1.- Estructura simple: Se caracteriza ante todo por la "falta de elaboración", dispone de una Tecnoestructura mínima o incluso nula, reducido staff de apoyo, división poco estricta del trabajo, diferenciación mínima entre unidades, y pequeña jerarquía directiva, poco comportamiento formalizado, planificación en lo mínimo de la preparación y de los dispositivos de enlace. Es principalmente Orgánica (Mintzberg, 2012, pág. 348) .

Es decir, se basa en la supervisión directa del director general o de otros miembros de la cumbre estratégica, es un modelo flexible e informal, idóneo para organización pequeña o mediana.

2.- Burocracia mecánica: Su mecanismo de coordinación es la normalización de los “procesos de trabajo”. (Mintzberg, 1985). “tareas de operación son sencillas y repetitivas” (Mintzberg,1985).

3.- Burocracia profesional: para coordinarse utiliza la “normalización” de las habilidades, el parámetro de diseño, la preparación y el adoctrinamiento. En el núcleo de operaciones contrata a especialistas preparados y adoctrinados profesionales, para controlar “propio trabajo.” (Mintzberg, 1985).

4.- Forma divisionista: “Al igual que la burocracia profesional, la forma divisional es, más que una organización integrada, una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central.” (Mintzberg 1985).

5.- Adhocracia: tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales en lo correspondiente a asuntos internos, pero desplegándolos en pequeños equipos de proyectos formados a base del mercado para la realización de su trabajo; un uso de dispositivos de enlace para fomentar la adaptación mutua utiliza estructura muy orgánica, con escasa formalización del comportamiento, elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal. (Mintzberg, 1985).

Estas configuraciones muestran la adaptación del comportamiento al entorno. Es decir, cada configuración optimiza la asignación y organización de recursos en función de las exigencias del medio ambiente.

A continuación, especificaremos las cinco configuraciones estructurales de Mintzberg. Basándonos en su libro la Estructuración de las organizaciones, donde se mencionan cinco mecanismos de control que explican las formas en que las organizaciones coordinan su trabajo:

1. Adaptación mutua.
2. Supervisión directa.

3. Normalización de los procesos de trabajo.
4. Normalización de los resultados del trabajo.
5. Normalización de las habilidades del trabajador.

A estos se los debería considerar como los elementos fundamentales de la estructura, ya que de estos mecanismos parte todo lo demás.

En cada configuración como lo menciona Mintzberg, “domina” un mecanismo de coordinación, entonces; “las organizaciones acaban por estructurar de acuerdo con la configuración correspondiente”.

En la siguiente tabla resumiremos los mecanismos de coordinación, las fuerzas en la organización y los factores de contingencia.

TABLA 1
CONFIGURACIÓN DE MINTZBERG

CONFIGURACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	PARTE FUNDAMENTAL DE LA ORGANIZACION	TIPO DE DESCENTRALIZACIÓN	FUERZA	FATORES DE CONTINGENCIA
Estructura simple	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización	Control (en decisiones) por supervisión directa	Joven, pequeña, sistema técnico poco sofisticado, entorno sencillo y dinámico, posibilidad de extrema hostilidad o fuertes ansias de poder del director general, escasa influencia de la moda.
Burocracia maquina	Normalización del trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada	Normalización sobre todo a Procesos de trabajo	Vieja, grande, reguladora, sistema técnico no automatizado, entorno simple y estable, control externo, escasa influencia de la moda.
Burocracia profesional	Normalización de habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal y vertical	Trabajan con autonomía Persiguiendo sus objetivos, intentan minimizar la influencia de los administradores.	Entorno complejo y estable, sistema técnico no regulador y carente de sofisticación, influencia de la moda.
Forma divisional	Normalización de outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada	Atraen poder desde el ápice estratégico y el núcleo de operaciones	Mercados diversificados, (productos o servicios particularmente), grandes, viejas, directivos medios ansiosos de poder, influencia de la moda.
Adhocracia	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva	Aporta decisiones por su experiencia, existe adaptación mutua.	Entorno complejo dinámico, joven, sistema técnico sofisticado, y a menudo automatizado, influencia de la moda.

Fuente: datos basados en Mintzberg, (2012:341-515)

Como se observa en la TABLA 01, las configuraciones representan “fuerzas que estiran a las organizaciones en cinco direcciones estructurales distintas” (Mintzberg, 2012, pág. 253). Pero no hay que olvidar que casi todas las organizaciones poseen las cinco fuerzas, solo que su diseño estructural depende de la “intensidad” de cada una de ellas.

FIGURA 14
LAS CINCO FUERZAS DE LA ORGANIZACIÓN

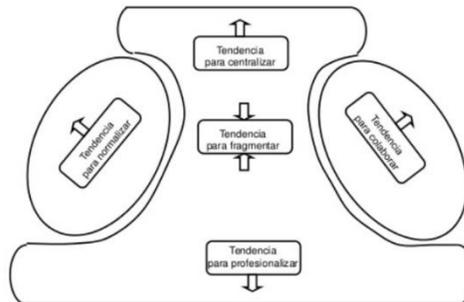


Figure IV-1 Henry Mintzberg “La Estructuración de las Organizaciones” (2012:344)

2.5.10 Teoría del desarrollo organizacional

Kurt Lewin (1898–1947) se le atribuye el título como el fundador de la teoría del desarrollo organizacional, fundó el “Centro de Investigación para la Dinámica de Grupo” en el MIT y contribuyó en la creación del Laboratorio Nacional de Aprendizaje (NLT).

Para W. Bennis, la Teoría del desarrollo organizacional es “una compleja estrategia”, cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para su adaptación y mejora a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos. (Bennis, 1973).

El desarrollo organizacional se encuentra relacionado con la teoría del comportamiento (su origen por Laland Bradford), la cual contiene los estudios del comportamiento y la estructura humana.

La profesora Joan Woodward estudió que los sistemas tecnológicos influyen en la estructura, entonces “al encontrar que los principios de los sistemas de administración clásicos fallaban en explicar el desempeño de las organizaciones en ambientes diferentes”, (Woodward, 1965) buscó justificaciones alternativas.

Autores como Thompson, en la dirección de Joan Woodward, con sus diferentes taxonomías, (Thompson J. , *Organizations in Actions*, 1967) y (Perrow, 1967) , argumentaron que la tecnología influye en la realización de las tareas y afecta las destrezas y la discreción del empleado sobre su labor, situando contingente la “especialización y formalización del trabajo” (Pfeffer, 1982)”. (Marin Indagarra & Cuartas Marin, 2014, pág. 157).

Según Blau (1970) dentro de los factores contingentes que influyen en el diseño organizacional, el tamaño ha sido considerado como una de las principales variables a analizar y controlar en los estudios de diseño organizacional. (Marin Indagarra & Cuartas Marin, 2014, pág. 158).

Por tanto, según Mintzberg, “cuanto más grande sea la organización, más compleja será su estructura, en términos de más especialización de tarea, más unidades funcionales diferenciadas y más desarrollado su componente administrativo”
Mintzberg, H., & McCarthy, D. J. (2000). *View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management*. (Academy of Management executive, 14, 3, 31-42.).

Según Marín (2014) Burton & Obel desarrollan una teoría comprensiva del diagnóstico y diseño organizacional con sustento en el fit estructural. Esta teoría integra la teoría funcional y la teoría contingencial y, se fundamenta en la premisa que la organización es una entidad que procesa información, cuyo flujo garantiza el desempeño organizacional. (Marin Indagarra & Cuartas Marin, 2014).

Forbes Álvarez (2013) mencionó, “el comprender” los recursos y las competencias humanas como objetivos para desarrollar y gestiona, eleva el

desempeño organizacional y la calidad de vida laboral, la salud, el bienestar y la satisfacción en general de los colaboradores dentro de la organización. Lo cual genera un entorno positivo y con empleados proactivos, con iniciativa, colaborativos, con sentido de responsabilidad fortalecido y mayor compromiso; lo que impacta directamente en el desempeño organizacional. (Forbes Álvarez, 2013, pág. 1).

2.5.10.1 Objetivos principales de La Teoría del DO (Desarrollo Organizacional)

Son objetivos de la teoría DO la creación del sentido de “pertenencia” de las personas hacia la organización y la mejora de la “capacidad” de la organización para manejar su funcionamiento interno y externo, incluyendo las relaciones, como ejemplo, la mejora de los procesos interpersonales y de grupo, comunicación eficaz, mayor capacidad para hacer frente a problemas de la organización de todo tipo, procesos eficaces en la toma de, estilo de liderazgo más adecuado, mejores aptitudes en lidiar con los conflictos y mayor nivel de confianza y de cooperación entre los miembros de la organización.

Para Blake y Mouton el DO es un plan integral que agrupa conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para transformar una organización con niveles de excelencia, utilizando el diseño y aplicación de modelo sistémico denominado Grid.

García Solarte menciona: “Blake y Mouton (1964) desarrollaron una herramienta para medir o definir los estilos de dirección, la cual llamaron el Grid Gerencial” (modelo sistémico), que ha sido adaptada a diversas áreas de la administración. La matriz fue desarrollada con dos dimensiones, por un lado, mide el interés o conducta por la producción o tareas (resultados) y; por otro lado, mide el interés por las personas o afiliación. Su importancia radica en indicar el carácter o la fuerza de los supuestos y los valores en que descansa cualquier enfoque (participar, persuadir, delegar, dirigir). (García Solarte, 2015).

French con su modelo, designa una actividad de largo plazo que mejore las capacidades de resolver problemas y de encarar las alteraciones del entorno externo, con ayuda de “agentes” del cambio, (busca dar mayor detalle en los factores de riesgo de inversión, además se centra en factores ligados al tamaño de la empresa, a su valor de mercado y a su exceso de rentabilidad).

Con su modelo de Planeación de siete etapas (exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, estabilización y evaluación, terminación), Gordon Lippitt menciona que el DO “fortalece” los procesos y aporta “metodologías” orientadas a mejorar el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos. (Sánchez Ambriz, 2009, pág. 245).

Los programas del DO tienen dos metas:

1. Mejorar el funcionamiento de los individuos, equipos y organización total.
2. Impartir habilidades y conocimientos que permitan a los miembros de la organización perfeccionarla.

2.5.10.2 ¿Qué es el análisis organizacional?

El Análisis Organizacional (AO) es una herramienta que diagnostica la gestión de las organizaciones, o de programas con una estructura y soporte organizacional. (L. Daft, 2011).

“El desarrollo organizacional, por medio del capital humano, busca hacer creíble, sostenible, y funcional a la organización a través del tiempo, también se apoya del análisis interno y su entorno, para obtener eficiencia y potencialización en la Organización.” (L. Daft, 2011).

En tiempos modernos se habla de “diseño organizacional” en lugar de “estructura” ya que el diseño no se limita a ordenar vertical y horizontalmente la

organización, sino que acentúa en los “mecanismos de integración y a los procesos de coordinación (fundamentales en la competitividad de las organizaciones)”.

Los modelos de “diagnóstico organizacional” recolectan información relevante, para analizarla contra un referente o estándar de calidad. Y así percibir hacia dónde se inclina la organización y sus tendencias, hacer pronósticos y planificar intervenciones de desarrollo organizacional. Estos modelos de diagnóstico organizacional presentan sesgos que se fundan en las opciones teóricas, no siempre concientes, del consultor. (L. Daft, 2011).

A continuación, analizaremos los sustentos teóricos de esta metodología:

1. la visión de las organizaciones como sistemas complejos.
2. Uso de la lógica difusa.

Para hacer un diagnóstico se debe tener presente su modelo de negocios durante todo el proceso. Por ello, retomamos un poco la teoría de sistemas complejos, donde la organización tiene múltiples variables “intervinculadas” que en su conjunto afectan el desempeño de las organizaciones de un modo no lineal, este ocurre porque se generan efectos sistémicos: propiedades emergentes, de difícil “predecibilidad”. Estas propiedades obligan a los diagnosticadores y directivos de las organizaciones a priorizar sobre unidad mayor y no solo sus componentes de modo aislado.

Para diagnosticar, observamos, después aplicamos entrevistas semiestructuradas y por último la completamos con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.

2.5.10.3 Dimensiones del diseño organizacional

El diseño organizacional consiste en administrar y ejecutar un plan estratégico (planificación económica, financiera. Estratégica y organizativa). La “influencia de la

efectividad organizacional consiste en la toma de decisiones de los altos directivos”. (L. Daft, 2011, pág. 60).

En la actualidad, disponemos de herramientas que mejoran el desempeño en las diferentes áreas de la organización, como los sistemas más complejos basados en la computadora, que enlazan a la organización en su totalidad, entonces, “el diseño organizacional finalmente es el resultado de varias contingencias ” (L. Daft, 2011).

Para describir una organización, se buscan dimensiones contextuales y estructurales. Parte del diseño organizacional y teoría del libro de Richard L. Daft, explica las dos dimensiones, en ella podemos encontrar las especificaciones de ambas.

a) Dimensiones estructurales: formalización, especialización, jerarquía de la autoridad, centralización, profesionalismo, las razones de personal.

Describen las características internas de una organización, lo que permite comparar y medirse con otras organizaciones de su entorno.

1.- Por formalización entendemos la cantidad de documentación escrita en la organización, que incluye procedimientos, descripción de puestos, regulaciones y manuales de políticas y se mide cuantificando número de páginas de la documentación dentro de la organización.

2. La especialización o división del trabajo, es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si es extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas y si la especialización es baja, los empleados tienen amplia variedad de tareas.

3. La jerarquía de autoridad describe los mandos, es decir, quién le reporta a quién y está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor), cuando el control es “corto” la jerarquía suele ser alta y; por el contrario, cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía será más corta.

4. La centralización es el nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar una decisión. Por ejemplo, si la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada y si se delegan en niveles más bajos, es descentralizada.

5. El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados y se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización.

6. Las razones de personal son la distribución del personal y la asignación de las funciones y departamentos y se mide dividiendo el número de empleados totales entre el número total de empleados de cada departamento.

b) Dimensiones contextuales: tamaño, tecnología organizacional, el entorno, metas y estrategias, cultura organizacional. Caracterizan a toda la organización, describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales, son el conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización.

1. El tamaño se mide por el número de empleados. Las ventas totales o los activos totales reflejan también el tamaño, aunque no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

2. La tecnología organizacional son las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Relacionada con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes, sistemas de información avanzados e internet.

3. El entorno incluye elementos fuera de los límites de la organización, es decir, los que no pueden ser controlados por la organización, tales como la industria, el

gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera y otras organizaciones.

4. Las metas y estrategias definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones, las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

5. La cultura de una organización son valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. En ellos persiste la ética, compromiso de los empleados, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, lo que permite la unión entre empleados.

La cultura de una organización se observa en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

Analizando las dos dimensiones, estructural y contextual concluimos: “Las once dimensiones contextuales y estructurales pueden ser independientes entre sí.” (L. Daft, 2011).

2.5.10.4 Métodos y técnicas de AO

1.- Modelo Administrativo de Savall y Zardet.

Existen diferentes modelos para analizar y diagnosticar una organización, entre ellos está el modelo administrativo de Savall y Zardet, un diseño de Modelo de Gestión Socioeconómica que permite asociar el desempeño económico de la empresa (técnico y comercial), Este modelo de análisis hace una aproximación teórica al concepto de costos ocultos, entendiéndolos como los disfuncionamientos resultantes por la interacción entre las estructuras organizacionales y los comportamientos humanos.

Según José Fabián Parra dichos costos se denominan “ocultos” porque no se detectan por los sistemas contables tradicionales, al no tener características de

costos visibles, lo que hace que su existencia y cuantía sean ignoradas a la hora de tomar la mayoría de las decisiones organizacionales. 333 (Parra Acosta & Peña González, 2014).

2.- Análisis FODA operativo.

Otra forma de Diagnosticar a la Organización es por análisis FODA, por la “necesidad de abordar sistemáticamente” (conjunto de principios que se relacionan entre sí) acciones para evaluar a las organizaciones (públicas y privadas), basadas en la aplicación de ésta matriz y su grupo de matrices derivadas, para proporcionar un balance estratégico que será la forma de implantar estrategias, mismas que para la dirección de las organizaciones determinarán el éxito. (Ponce Talancón, 2007).

Según Dyson (2004), el análisis FODA (también conocida como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés, es la técnica más usada en la planeación estratégica para determinar la posición estratégica de la organización. (Hill & Westbrook, 1997).

Para Porter, las fortalezas y oportunidades son las capacidades, (fuertes y débiles de la organización o empresa competidora; tales como productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc. (Porter, 2008).

Thompson (1998) establece que el análisis FODA por medio de una estrategia, deberá lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación ante las oportunidades y amenazas. (Thompson J. , 1998).

2.5.10.4 Perspectivas del diagnóstico organizacional

Se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

a) Diagnóstico Funcional

Perspectiva funcionalista, examina estructuras formales e informales de la comunicación, prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, mantenimiento de la organización, y la innovación. Usa proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Objetivos del diagnóstico funcional:

1. Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
2. Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
3. Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
4. Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
5. Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas: Los métodos más usados son la entrevista, cuestionario, análisis de las redes de comunicación, entrevista grupal, análisis de experiencias críticas de comunicación, y análisis de la difusión de mensajes.

b) Diagnóstico Cultural

Es una sucesión de acciones cuyo fin es descubrir los “valores y principios” de una organización, esto incluye la difusión y la compartición por sus miembros y congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros

dentro de la organización y se transmiten a los nuevos miembros, con respecto a la manera de pensar, sentir y comportarse de acuerdo a los requerimientos de la organización. Según L. Daft "Varios estudios han encontrado una relación positiva entre la cultura y el desempeño" (L. Daft, 2011, pág. 357.387).

Para H. Mintzberg la "Cultura Organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización". (Mintzberg, Diseño de Organizaciones Eficientes, 1984).

Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) abordan factores determinantes de la cultura organizacional: estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, organización y ambiente. (Morelos Gómez & Fontalvo Herrera, 2014).

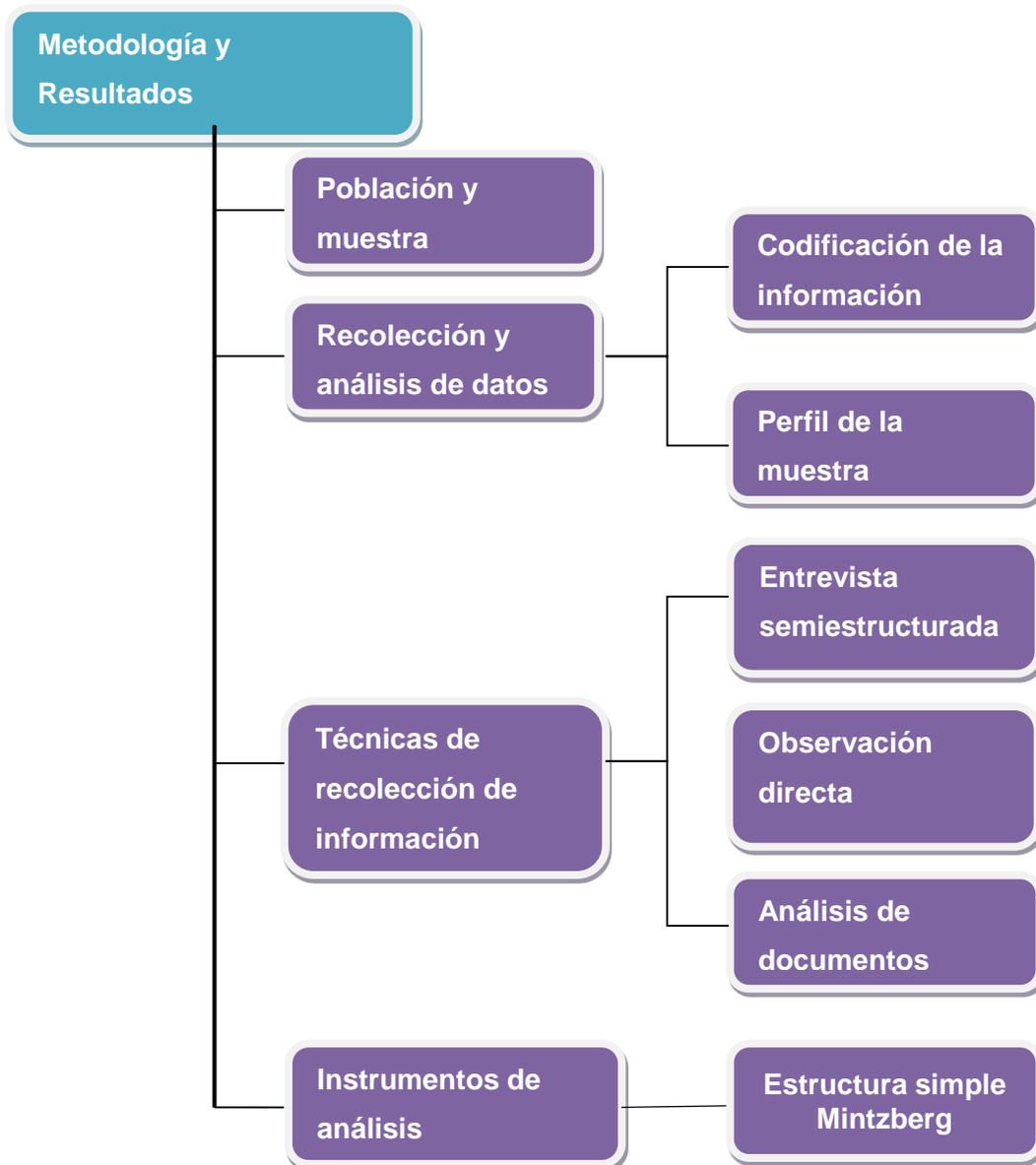
Mientras que Cantillo, Alzate, Galindo, Hernández y Landinez (2011) la relacionan con la competitividad. En la misma línea, Muammer, Selcuk y Mete (2008) la conceptualizan como un factor integral que impulsa el desarrollo de la innovación y el capital intelectual en la empresa.

Desde otro punto de vista, Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vásquez-González y Gómez-Gómez (2015) en su investigación de cultura organizacional desde la teoría de Shein estructuran la información de acuerdo a las categorías de manejo administrativo y ambiente. (H Schein, 1988).

Miquilena y Paz (2008) determinan que las organizaciones deben expresarse como culturas para afrontar competitivamente el entorno global y ser medidas de acuerdo a otras variables.

Según Vargas (2007) las herramientas de evaluación de la cultura organizacional: observación, cuestionario, encuesta, entrevista y exámenes de ideologías.

Capítulo III Metodología y Resultados



Fuente: Elaboración propia

3.1 Metodología

Tipo de diseño: Se eligió el diseño cuantitativo (entrevista semiestructurada de 36 ítems) por ser el más adecuado para alcanzar los objetivos de la investigación, ya que se apoya en categorías numéricas y permite realizar el análisis de los fenómenos a través de diferentes formas estadísticas y como complemento de la metodología cualitativa, la observación directa de campo (libreta de anotaciones,) para conocer aspectos culturales de la Organización.

Vale la pena recordar que, en las entrevistas semiestructuradas, el contenido de la misma está preestablecido, pero no se define un orden estricto para abordar las preguntas y los temas a tratar. El entrevistador abordó la charla como deseó, efectuó las preguntas que él consideró oportunas y tratándose de preguntas abiertas pidió aclaraciones para completar la información (Kotler & Armstrong, 2008); es decir, no existe un cuestionario rígido al cual deba atarse permanentemente la entrevista, esto permitió al entrevistador ahondar en aquellos temas en donde se percibió la existencia o generación de disfuncionamientos.

La investigación cuantitativa asignó valores numéricos a las declaraciones u observaciones, con el propósito de estudiar con métodos estadísticos, las relaciones entre las variables y generalizar a una población los resultados a determinada población a través de técnicas de muestreo.

Diseño observacional y de encuestas, para complemento del diseño cuantitativo.

Los instrumentos de recolección de datos, permitieron receptar y procesar información cuantificable a través de los cuestionarios aplicados. Con esta metodología, se realizó la revisión y análisis teórico de las tendencias actuales del objeto de estudio.

3.1.1 Método

Sujetos. - Los sujetos de la investigación lo integraron: El propietario y los trabajadores. hombres y mujeres que laboran para la Organización en Tepoztlán, edades de 18 a 50 años. El 60% cursó el nivel secundario, y el 40% nivel licenciatura, la mayoría de la población es casada y con hijos.

3.1.2 Población y muestra

La formaron personas que laboran para la organización restaurantera, y 1 propietario. Por lo que se realizó un censo de acuerdo a la siguiente tabla.

TABLA 2
PUESTOS Y COLABORADORES ENCUESTADOS (24), INCLUYENDO AL PERSONAL

Puesto	# personas
Bar	1
Caja	1
Estación	1
Hostess	1
Bodega	1
Compras	1
Contabilidad	1
Administración	1
Recursos Humanos	1
Meseros	4
Garroteros	4
Cocinero	2
Chef	1
Ayudante de cocina	1
Parrillero	1
Tortillas	1
empleado + propietario	23+1 = 24

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Instrumentos

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

- ✓ Entrevista semiestructurada dirigida a los colaboradores de la empresa Luna Mextli, del Municipio de Tepoztlán Morelos, instrumento con 36 preguntas abiertas y cerradas, de opción múltiple.
- ✓ Entrevista semiestructurada dirigida al propietario de Luna Mextli, Instrumento con preguntas abiertas y cerradas, de opción múltiple.
- ✓ Visitas y Observaciones abiertas a empleados y clientes del Restaurante.
- ✓ Recolección, Análisis de información y graficas de datos.

3.1.4 Procedimientos

- ✓ Investigación de marco contextual: Se procedió a verificar artículos de Internet, revistas.
- ✓ tesis, análisis, entrevistas, evaluación, organización de información para recopilar datos escritos e investigaciones de la variable diseño y estructura organizacional para el departamento de Recursos Humanos y así fundamentar teóricamente la investigación.
- ✓ Para la redacción del marco Teórico, se analizaron las Teorías existentes y actuales, enfocándonos principalmente a la estructura analizada por Henry Mintzberg en su libro “La estructura de las organizaciones” y en la Teoría de Desarrollo Organizacional de Warren Bennis.
- ✓ Acerca del planteamiento del problema: la pregunta surgió a través del estancamiento del restaurante La Luna Mextli, al no existir eficiencia ni eficacia en el desempeño laboral.
- ✓ Redacción de objetivos: Se plasmó la misión de colocar a la empresa restaurantera con una estructura organizacional flexible dentro de los lugares favoritos para consumo.

- ✓ Determinación de instrumentos a utilizar: seleccionamos dos boletas de encuesta como instrumento de recolección de datos con 36 preguntas cerradas y abiertas para los colaboradores y de preguntas abiertas y cerradas para el propietario.
- ✓ Recolección de datos: Se pasaron las 24 boletas de opinión a todos los Colaboradores y propietarios en el mes de febrero 2020.
- ✓ Observación directa de campo (libreta de anotaciones), satisfacción de clientes en horas pico dentro de la Empresa, sobre todo fines de semana, cuando hay más comensales.
- ✓ 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, recomendaciones e implementaciones para la empresa Luna Mextli.
- ✓ 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 la empresa Luna Mextli.

Se detectó el problema de la empresa Luna Mextli, donde se observó que los empleados algunas veces desempeñan sus puestos sin conocer el área e inclusive ocupan varios puestos a la vez, lo que propicia confusión en la jerarquía de puestos. Los alimentos no llevan el control de su gramaje y varía su presentación final del producto de Restaurante lo que hace que los mismos compañeros de piso tengan problemas en su área y soliciten que otra persona ocupe ese puesto. Además, las órdenes de los jefes de áreas no son acatadas, por lo que el problema central detectado fue por la estructura organizacional informal que la empresa posee, donde surgieron las variables de investigación.

Es evidente la falta de comunicación entre los diferentes departamentos de la Organización. Nos apoyamos de un análisis FODA para conocer la situación real de la empresa al momento. Dando lugar a la falta de eficacia y eficiencia laboral en el Restaurante Luna Mextli.

3.3 Datos históricos de la Empresa

Fundada en el año de 1984, Restaurante La LUNA MEXTLI, pionera en el concepto Restaurantero en el poblado de Tepoztlán Morelos.

La carta contiene 72 platillos, de los cuáles son comida mexicana e internacional.

3.3.1 Instalaciones

Cuenta con instalaciones grandes y adecuadas para proporcionar servicio de calidad, capacidad para recibir a 350 comensales cómodamente, divididas en 3 áreas adjuntas. No cuenta con sucursales. Ubicada en Tepoztlán Morelos, México.

3.3.2 Productos y servicios

Se desarrolla en el área de Preparación de Alimentos y Bebidas, la materia prima que ocupa es fuente nacional, con certificados de calidad y origen de los productos, lo mismo sucede con las bebidas que maneja; empresa dedicada a ofrecer alimentos bajo estándares de calidad al ofrecer su preparación al momento.

Cuentan con servicio de realización de eventos especiales, renta de las instalaciones, banquetes especiales dentro del restaurante, más no cuentan con servicio de banquetes a domicilio.

3.3.3 Visión

“Empresa Líder Restaurantera en Morelos, excelente servicio y calidad en cada platillo, para lograr la consolidación en la preferencia de nuestros clientes”.

3.3.4 Misión

“Ofrecer a nuestros clientes una estancia placentera con la mejor calidad y calidez, lograr satisfacer a nuestros clientes, y, brindándoles sabores inigualables en todos nuestros productos”.

3.3.5 Políticas de calidad Restaurante

1) Calidad de servicio.

El cliente es “nuestra primera razón de ser” y todo el servicio que brindamos en Restaurante La Luna Mextli, por tanto, todo debe estar orientado a satisfacer sus gustos y preferencias.

La calidad de nuestro servicio influye en la satisfacción del cliente, propiciando una estancia agradable en nuestro restaurante.

Por lo tanto, Luna Mextli ha establecido un sistema de gestión de la calidad cuyo principal objetivo es conseguir la mejora continua de nuestros procesos con vistas a lograr en todo momento la satisfacción de nuestros clientes.

Los pilares básicos sobre los que se asienta este sistema de gestión son:

- ✓ La Satisfacción de nuestros clientes:
- ✓ Tenemos siempre presente los consejos que nos dan nuestros clientes con el fin de mejorar el servicio y la calidad, siendo nuestros principales objetivos.
- ✓ Ofrecer una atención al cliente y un servicio amable y personalizado.
- ✓ Dar información clara y eficaz a cada uno de nuestros clientes.
- ✓ Atender con calidad y calidez y responder las solicitudes de los clientes.

2) La Calidad de las materias primas:

- ✓ Aspecto imprescindible para prestar un buen servicio.
- ✓ La Profesionalidad de nuestro personal:

- ✓ Valoramos el capital humano como el activo máspreciado. Por ello, formamos a grandes profesionales dentro de nuestra organización, por medio de las capacitaciones constantes que se otorgan a cada uno de nuestros empleados.

3) El Compañerismo:

- ✓ En Restaurante Luna Mextli, todos somos una gran familia. El respeto, la consideración y el trato cordial con el resto de los miembros de la plantilla es fundamental para crear un buen ambiente de trabajo.

4) Un Adecuado Mantenimiento:

- ✓ Mantener continuamente en buen estado las instalaciones, para que el cliente disfrute su estancia acogedora y placentera.

5) Legalidad:

- ✓ Cumplimiento de los requisitos legales y demás que la Empresa requiera en tiempo y forma.

3.4 Diagnóstico situacional de la empresa

El diagnóstico situacional es aquel por medio del cual se realiza la identificación, descripción, análisis y evaluación de la situación de una empresa u organización en un momento, con el fin de proporcionar información específica y fidedigna para así poder aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea el caso.

Mediante el análisis situacional (FODA) y de disfuncionamientos (ZAVAL Y ZARDET), llegamos a la conclusión que los trabajadores realizan sus actividades en un tiempo mayor del esperado, esto se debe a tres factores: el primero de ellos es que no realizan de manera adecuada el proceso de producción porque son de nuevo ingreso y, no tienen el perfil necesario para ocupar el puesto, el segundo factor que encontramos es el retraso de las actividades por “pérdida de tiempo”, y por último el tercer factor se debe a que los jefes de áreas proporcionan una orden directa al trabajador y éste se

ve influenciado por otro jefe sobre la realización de tareas, lo que propicia a la duplicidad de mando. Los canales de Comunicación, Concertación se ven afectados por estas prácticas en la organización.

Dato interesante encontramos que la duplicidad de mando conlleva a la errónea preparación de los productos ofrecidos al cliente, que se muestra afectada en presentación y gramaje al cliente. (ver tabla número 42, FODA).

Al combinarse estos tres factores, notamos que los resultados esperados dentro de esta área, no son los plasmados en las políticas de la empresa.

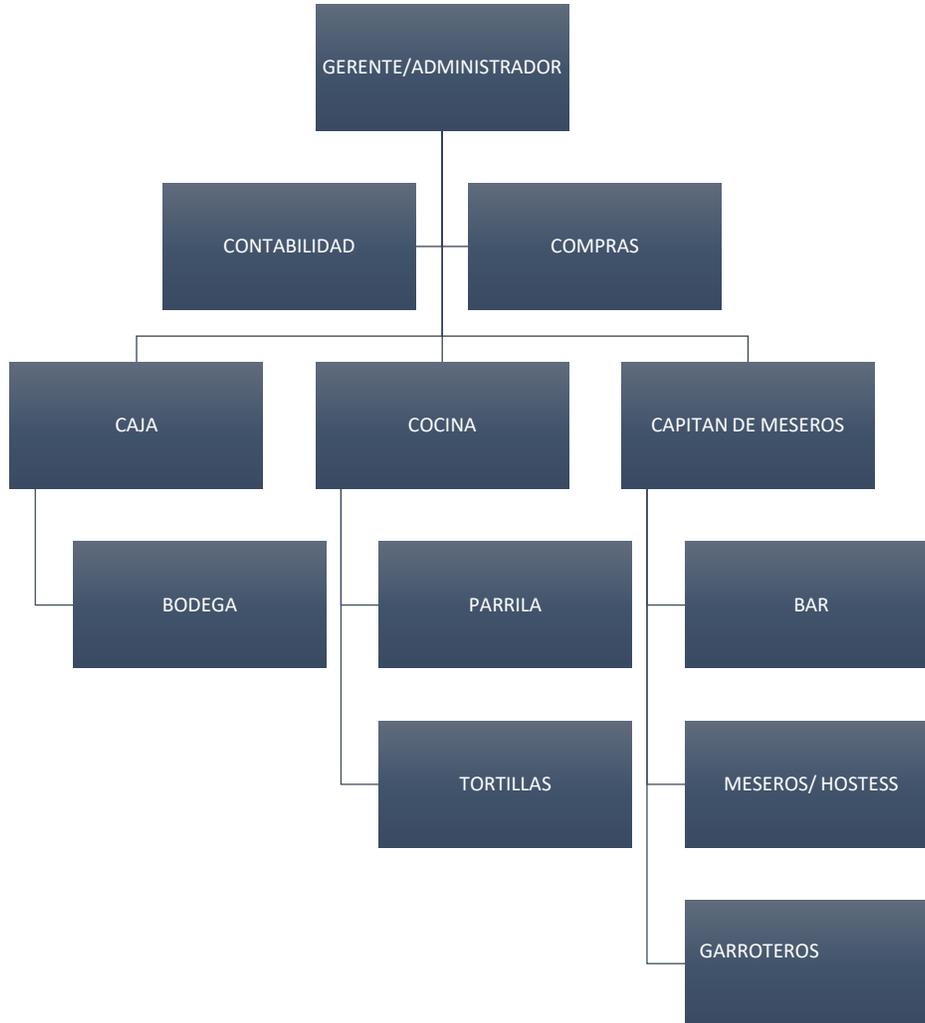
Analizamos la información proporcionada por el dueño del establecimiento, llegando a la conclusión que el organigrama presentado, difiere mucho dentro de la organización, ya que los mismos empleados desconocen los flujos de comunicación y las líneas jerárquicas. Las autoevaluaciones efectuadas a los empleados confirman el estado de desinformación que existe en la Empresa, y falta de supervisión de tareas, ya que la mayoría de los empleados empiezan entradas de actividades, pero no llegan al final de los procesos, y si es que lo logran llegan retrasados y con un producto variable al ofrecido al cliente.

La estructura actual de Luna Mextli nos muestra que la parte operativa es la que muestra tendencias de bajo rendimiento al incumplir tareas asignadas.

Además, los empleados muestran poco o nulo interés en conocer la estructura organizacional de la Empresa. Es importante que la empresa posea una estructura que permita definir claramente las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de la organización y sobre todo en los canales de comunicación.

3.4.1 Organigrama Actual Restaurante

FIGURA 15



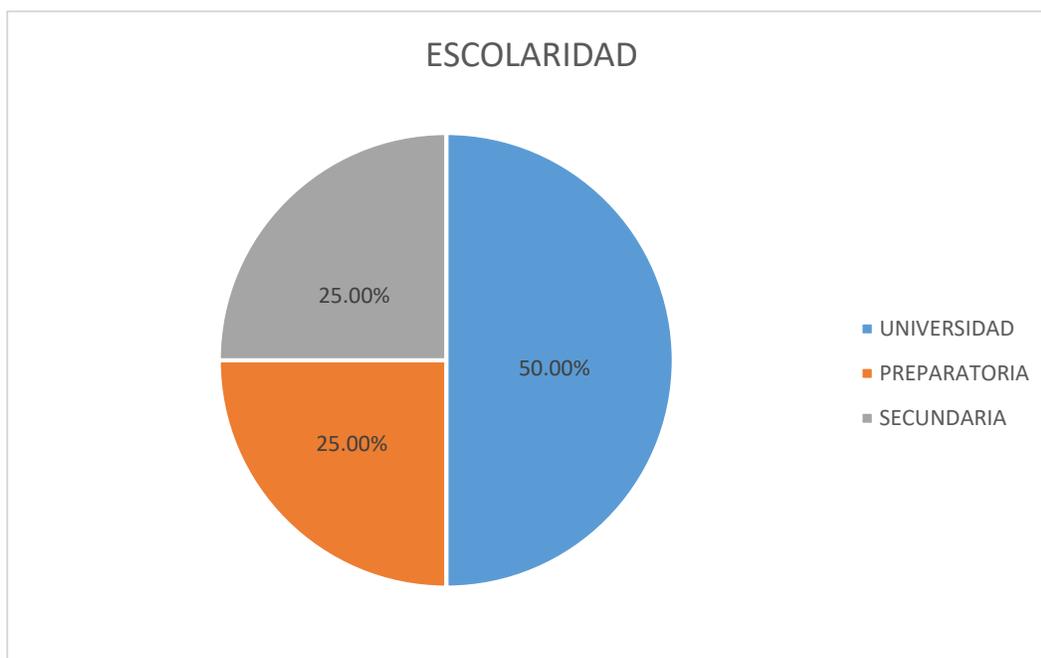
Fuente: Manual de Organización Restaurante Luna Mextli

3.5 Graficas de resultados

TABLA 3

PRESENTACIÓN DE LOS DATOS POR NIVEL DE ESCOLARIDAD

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SECUNDARIA	12	25%
PREPARATORIA	6	25%
UNIVERSIDAD	6	50%
TOTAL	24	100%



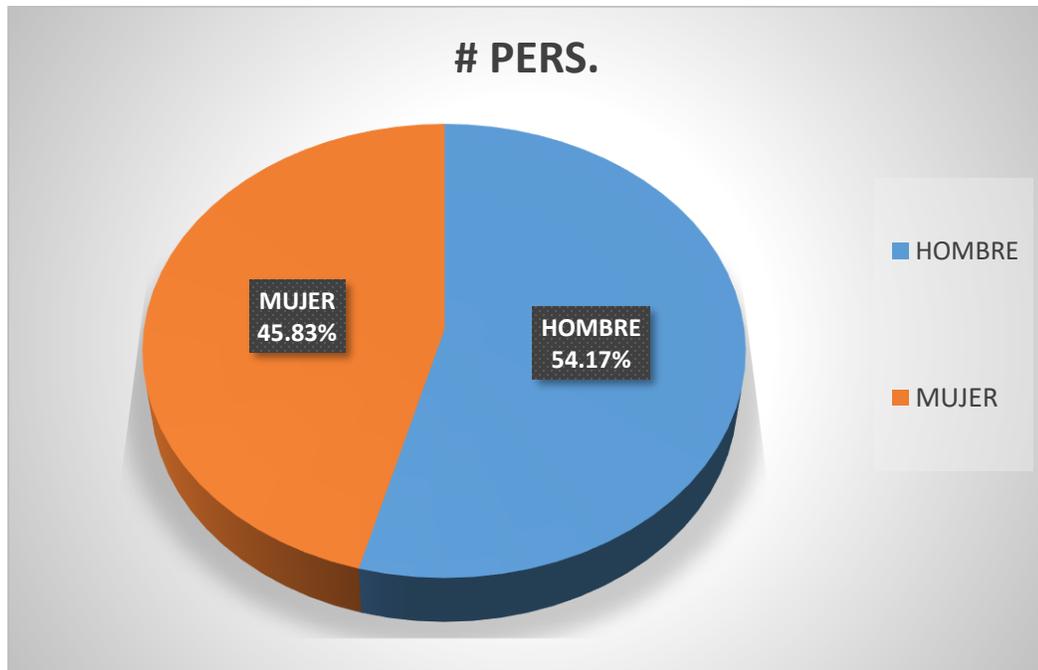
FUENTE: TABLA 03

La gráfica muestra que solo la mitad de los empleados tienen preparación académica de nivel superior, mientras que una cuarta parte de los empleados solo terminaron la escuela de nivel medio superior y otra más el nivel básico.

TABLA 4

GÉNERO

ENERO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MASCULINO	13	54.16 %
FEMENINO	11	45.83

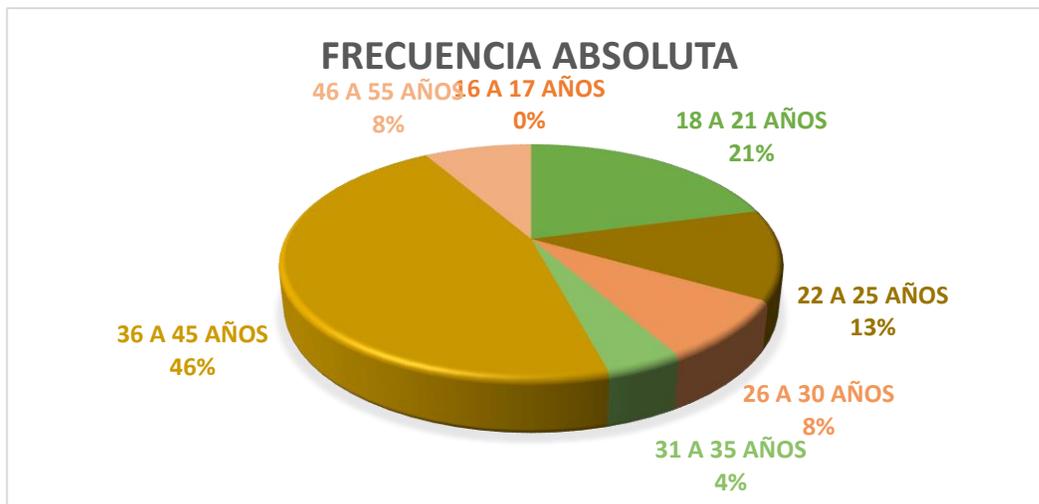


FUENTE TABLA 04

La mayoría de los empleados en Luna Mextli son Hombres (54.2%), mientras que un 45.8% son mujeres.

TABLA 5
EDAD DE LOS COLABORADORES

DAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
x	0	0%
18 A 21 AÑOS	5	21%
22 A 25 AÑOS	3	13%
26 A 30 AÑOS	2	8%
31 A 35 AÑOS	1	4%
36 A 45 AÑOS	11	46%
46 A 55 AÑOS	2	8%



FUENTE: TABLA 05

Los empleados en su mayoría tienen 36 a 45 años (46%), seguida de un 21% de jóvenes de 18 a 21 años, seguida de un 13% con edad de 22 a 25 años, lo que denota la brecha generacional dentro de la organización.

TABLA 6

¿PUESTO QUE OCUPA DENTRO DE LA EMPRESA?

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA
bar	1	4.166
caja	1	4.166
estación	1	4.166
Hostess	1	4.166
bodega	1	4.166
mesero	4	16.666%
garrotero	4	16.666%
chef	1	4.166
cocinero	2	8.33%
ayudante de cocina	1	8.33%
parrillero	1	4.166
ayudante de parrilla	1	4.166
contabilidad	1	4.166
administración	1	4.166
compras	1	4.166
recursos humanos	1	4.166
TOTAL	23	

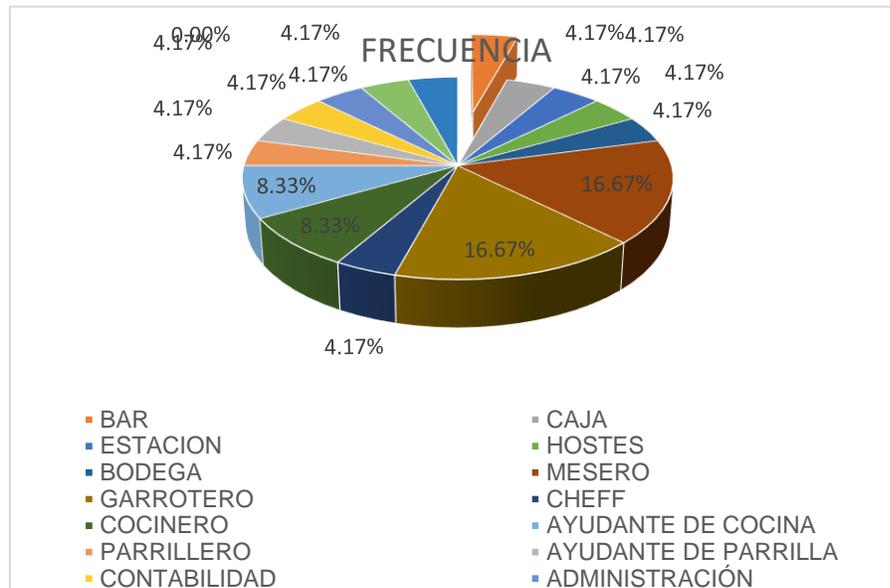


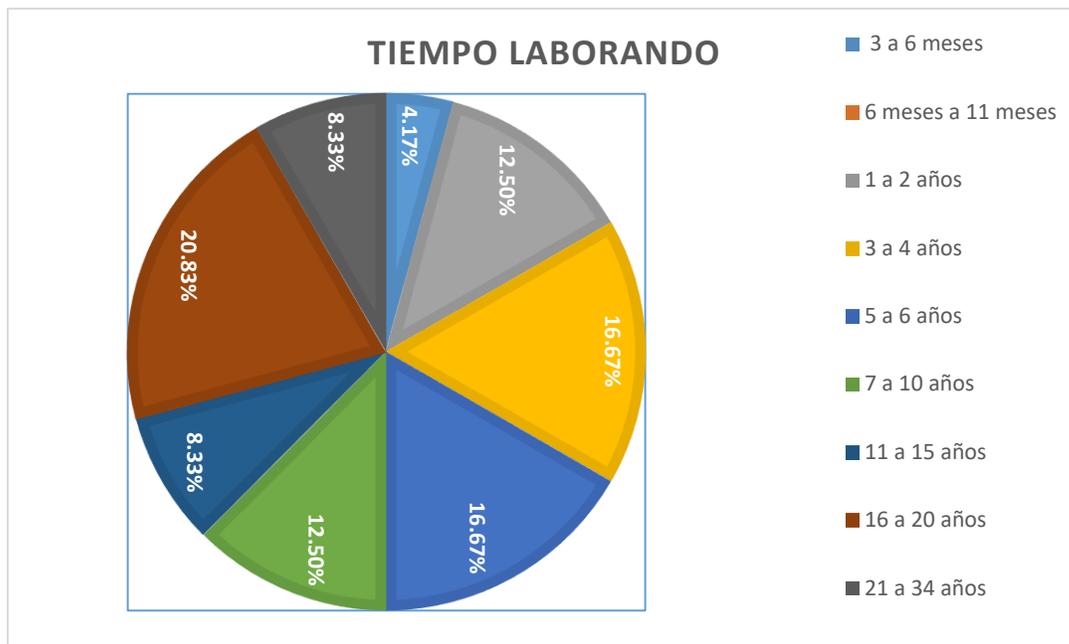
TABLA: FUENTE TABLA 06

Existen más empleados dentro del área de producción, con un (37.6%) , seguida del área servicio con un 33.3%, mientras que en otros departamentos es menor el porcentaje de empleados trabajando.

TABLA 7

¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA LABORANDO EN LA EMPRESA LUNA MEXTLI?

TIEMPO LABORANDO	# PERSONAS	%
Menos de 15 días	0	0
Menos de 3 meses	0	0
3 a 6 meses	1	4.16666667
7 meses a un año	0	0
1 a 2 años	4	16.66666667
3 a 4 años	4	16.66666667
5 a 6 años	4	16.66666667
7 a 10 años	3	12.5
11 a 15 años	2	4.16666667
16 a 20 años	5	20.83333333
21 a 34 años	2	8.33333333



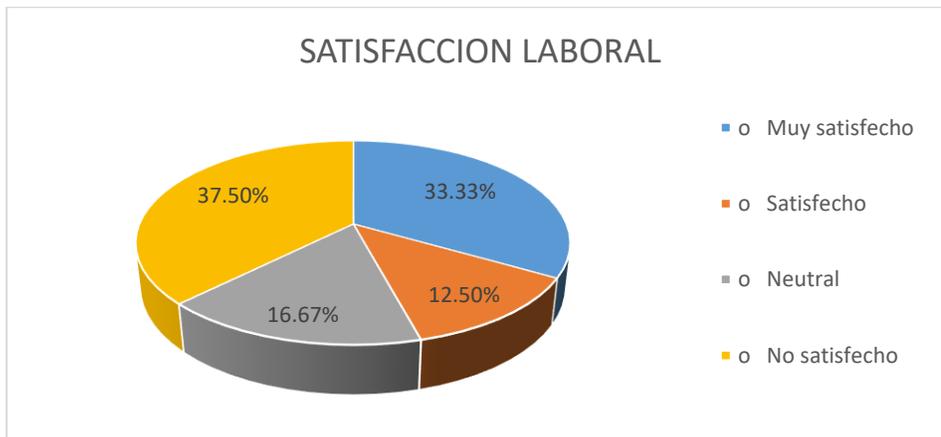
FUENTE: TABLA 07

Un 20.8% del personal Luna Mextli lleva laborando 20 años, 8.3% 34 años y 4.1 % 15 años, es decir, un 33% del total de empleados permanece fiel a la empresa, aunque existen otros factores que hay que evaluarse.

TABLA 8

EN GENERAL, ¿QUÉ TAN SATISFECHO ESTÁ USTED CON RESTAURANTE LUNA MEXTLI?

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MUY SATISFECHO	8	33.33333333
SATISFECHO	3	12.5
NEUTRAL	16.66	16.66666667
NO SATISFECHO	37.5	37.5



FUENTE: TABLA 08

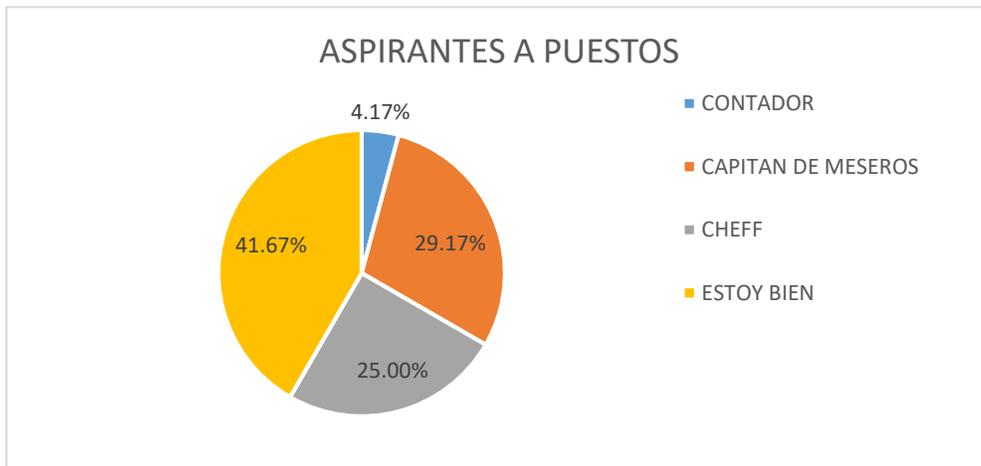
Se observa el 37.5 de los empleados no satisfechos dentro de la empresa, si agregamos el 16.67% tenemos una cifra preocupante con la relación a la satisfacción laboral, lo que conduce bajo rendimiento dentro de la empresa (54.20%)

Solo el 33.33% está muy satisfecho.

TABLA 9

¿CUÁL SERÍA EL SIGUIENTE PUESTO QUE TE GUSTARÍA OCUPAR DENTRO DE LA EMPRESA?

ASPIRANTES A PUESTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
CONTADOR	1	4.17
CAPITAN DE MESEROS	7	29.17
CHEFF	6	25
ESTOY BIEN	10	41.67



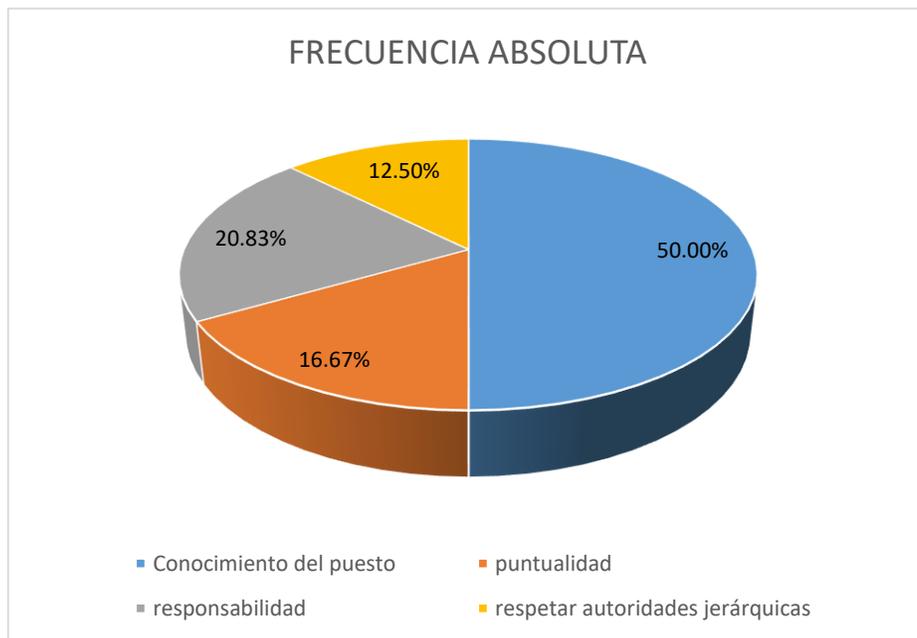
FUENTE: TABLA 09

Solo el 46% de los trabajadores no está motivado para ascender de rango, los demás están cómodos en sus áreas, esto conlleva a un desempeño ineficaz dentro de la organización. Comparando con la gráfica número 6 se observan los mismos factores que pudiesen estar propiciando que la empresa no cumpla con sus objetivos a corto plazo.

TABLA 10

¿QUÉ ASPECTOS CREES QUE DEBERÍAS MEJORAR PARA ASPIRAR UN PUESTO MAYOR?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Conocimiento del puesto	12	50
puntualidad	4	16.66666667
responsabilidad	5	20.83333333
respetar autoridades jerárquicas	3	12.5



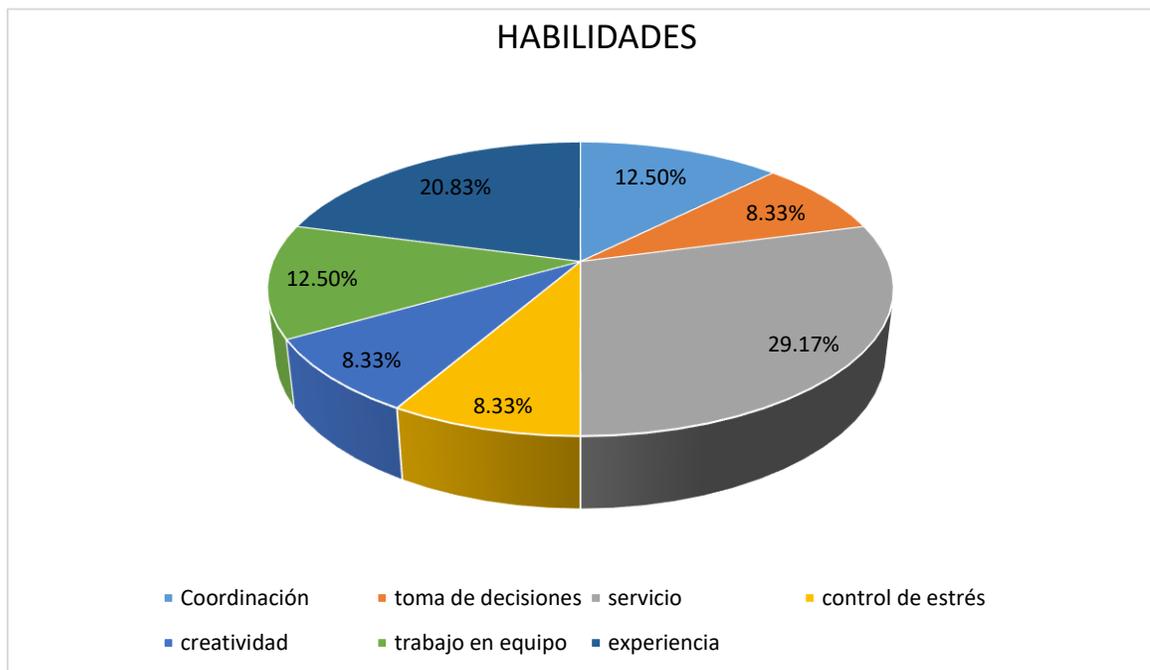
FUENTE: TABLA 10

Solo el 50% de empleados (12) reconoce como realizar las tareas asignadas, por tanto, el mejoramiento continuo es factor importante en el rendimiento de actividades, el empleado reconoce la falta de autoridad de las líneas jerárquicas, asimismo propone un mayor énfasis en su impuntualidad e irresponsabilidad para el cumplimiento de actividades asignadas.

TABLA 11

¿QUÉ HABILIDADES CREES QUE TE HACEN MÁS EFICAZ Y EFICIENTE EN TU TRABAJO?

HABILIDADES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Coordinación	3	12.5
toma de decisiones	2	8.333333333
servicio	7	29.16666667
control de estrés	2	8.333333333
creatividad	2	8.333333333
trabajo en equipo	3	12.5
experiencia	5	20.83333333



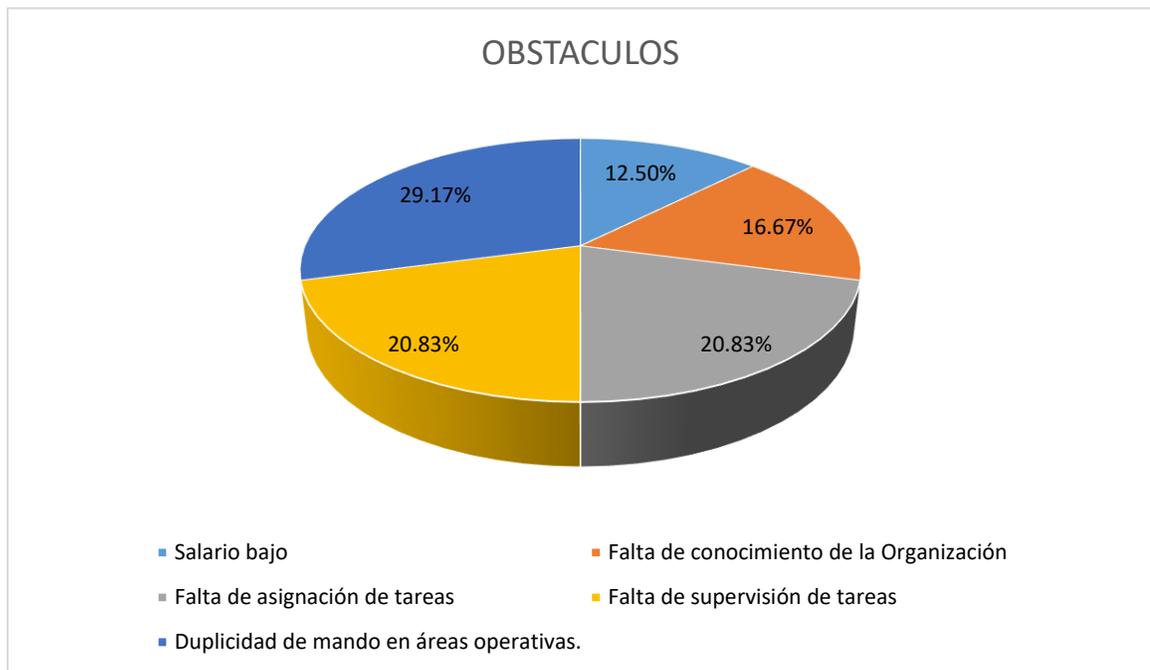
Fuente: tabla 11

Los empleados que reconocen sus habilidades, las utilizan para el buen funcionamiento de la organización. Se observa que la mayoría de los empleados (29%) prefiere estar en el área de servicio al cliente. Los empleados se consideran con experiencia, y con poca coordinación como habilidades (12.5%).

TABLA 12

¿QUÉ OBSTÁCULOS ENCUENTRAS PARA ALCANZAR TUS OBJETIVOS?

OBSTÁCULOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Salario bajo	3	12.5
Falta de conocimiento de la Organización	4	16.66666667
Falta de asignación de tareas	5	20.83333333
Falta de supervisión de tareas	5	20.83333333
Duplicidad de mando en áreas operativas.	7	29.16666667



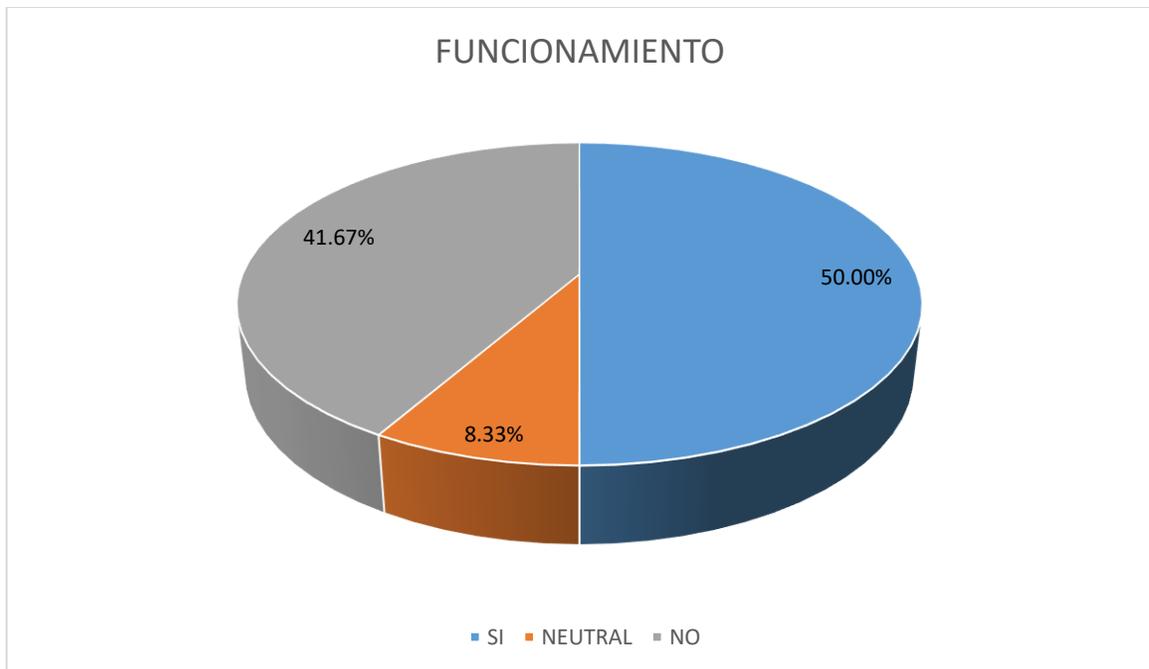
FUENTE: TABLA 12

La falta de supervisión directa, duplicidad de mando con un 29.1 % y el incumplimiento de los jefes de áreas con 20.83% al no asignarles actividades a los empleados provoca que los objetivos organizacionales no se cumplan se necesita aclarar la cadena de mando y mejorar las vías de comunicación. Existen otros factores que interfieren con el desempeño laboral como el salario bajo y la falta de conocimiento de la organización.

TABLA 13

¿CONSIDERAS QUE TU ÁREA ESTÁ TRABAJANDO BIEN?

FUNCIONAMIENTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	12	50
NEUTRAL	2	8.333333333
NO	10	41.66666667



FUENTE: TABLA 13

El 50% de los empleados considera que su área funciona de manera adecuada, mientras que el 41.6 % menciona que una mejorara para lograr las actividades asignadas, es interesante observar que un 8.3% de los empleados se mantienen neutral en su área, la indiferencia sumada al no funcionamiento de sus áreas repercute en el desempeño de actividades.

TABLA 14

¿DISPONES DE TODOS LOS RECURSOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA REALIZAR TU TRABAJO?

RECURSOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	17	70.83333333
CASI SIEMPRE	5	20.83333333
NUNCA	2	8.333333333



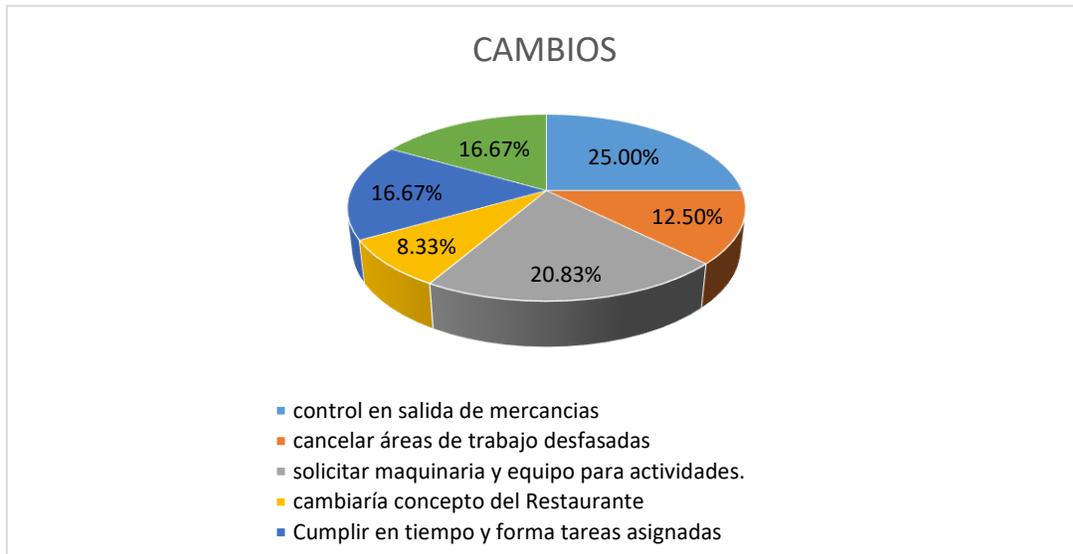
FUENTE: TABLA 14

La empresa proporciona los recursos y herramientas necesarios para que empleados realicen sus actividades diarias (70.83%)

TABLA 15

¿QUÉ HARÍAS DIFERENTE SI FUERAS EL RESPONSABLE DEL EQUIPO?

CAMBIOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Control en salida de mercancías	6	25
cancelar áreas de trabajo desfasadas	3	12.5
Solicitar maquinaria y equipo para facilitar actividades.	5	20.83333333
cambiaría concepto del Restaurante	2	.33333333
Cumplir en tiempo y forma tareas asignadas	4	16.66666667
cambiar jefes de áreas	4	16.66666667
Apertura de nuevas áreas	6	25



FUENTE: TABLA 15

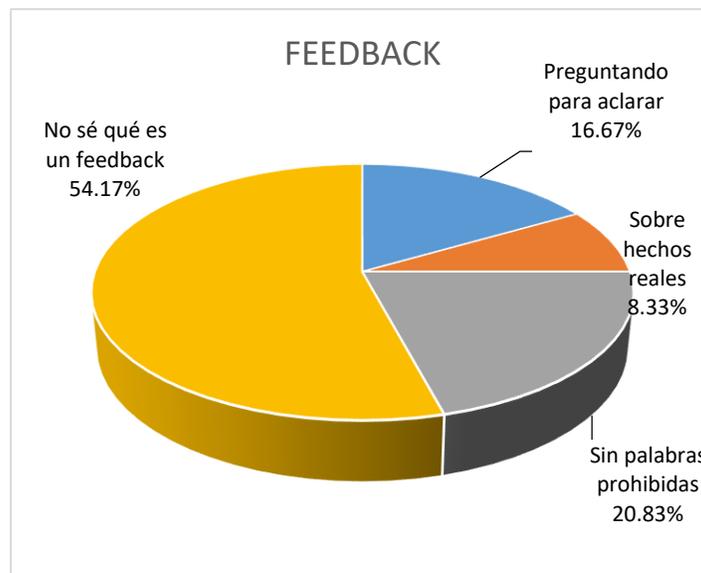
Los trabajadores sugieren sean más responsables los encargados de solicitar maquinaria y equipo para sus actividades (20.83%) y con un 25% el control de mercancía.

TABLA 16

¿CÓMO TE GUSTA RECIBIR FEEDBACK? (RETROALIMENTACIÓN).

¿HAS OBTENIDO EL SUFICIENTE ESTE AÑO?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Preguntando para aclarar	4	16.66666667
Sobre hechos reales	2	8.333333333
Sin palabras prohibidas	5	20.83333333
No sé qué es un feedback	13	54.16666667



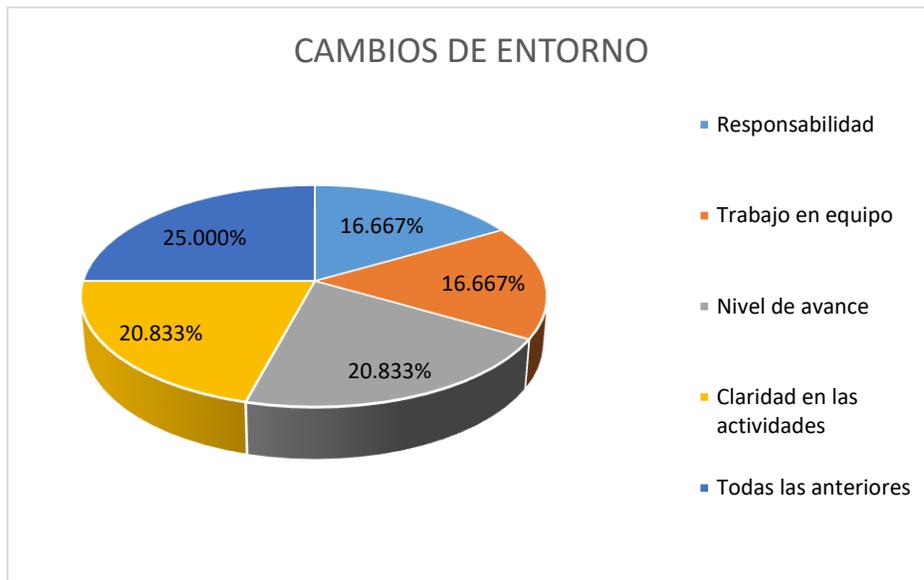
FUENTE: TABLA 16

Con un 54% los empleados desconocen la retroalimentación, un 20% señalo que han recibido con palabras altisonantes, mientras que un 16% necesita aclarar preguntando.

TABLA 17

¿QUÉ CAMBIOS TE GUSTARÍA VER EN EL ENTORNO LABORAL?

CAMBIOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Responsabilidad	4	16.66666667
Trabajo en equipo	4	16.66666667
Nivel de avance	5	20.83333333
Claridad en las actividades	5	20.83333333
Todas las anteriores	6	25



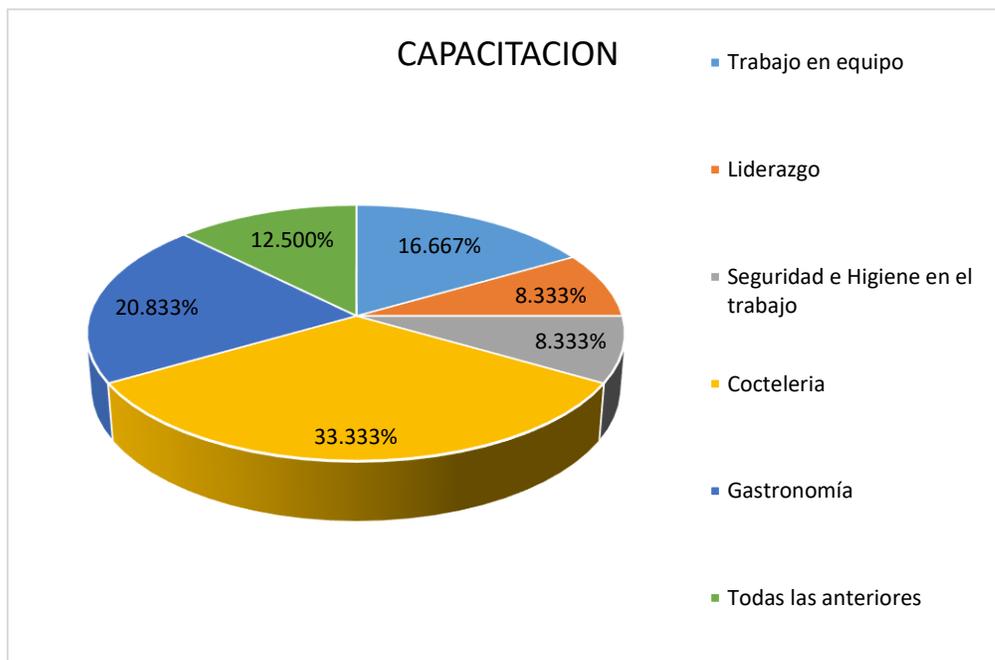
FUENTE: TABLA 17

Se observa a empleados con un 25% sugerir un cambio dentro de la organización en el entorno laboral. Claridad en las actividades (20.83%) y Nivel de avance (20.83%) son los cambios con mayor porcentaje que sugieren los empleados, seguido de responsabilidades (16.6%) y trabajo en equipo (16.6%).

TABLA 18

¿QUÉ TEMAS TE GUSTARÍA RECIBIR DE CAPACITACIÓN? TACHA CON UNA "X" LA RESPUESTA

CAPACITACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
trabajo en equipo	4	16.667
liderazgo	2	8.33
seguridad e higiene en el trabajo	2	8.33
Coctelera	8	33.33
gastronomía	5	20.83
todas las anteriores	3	12.5



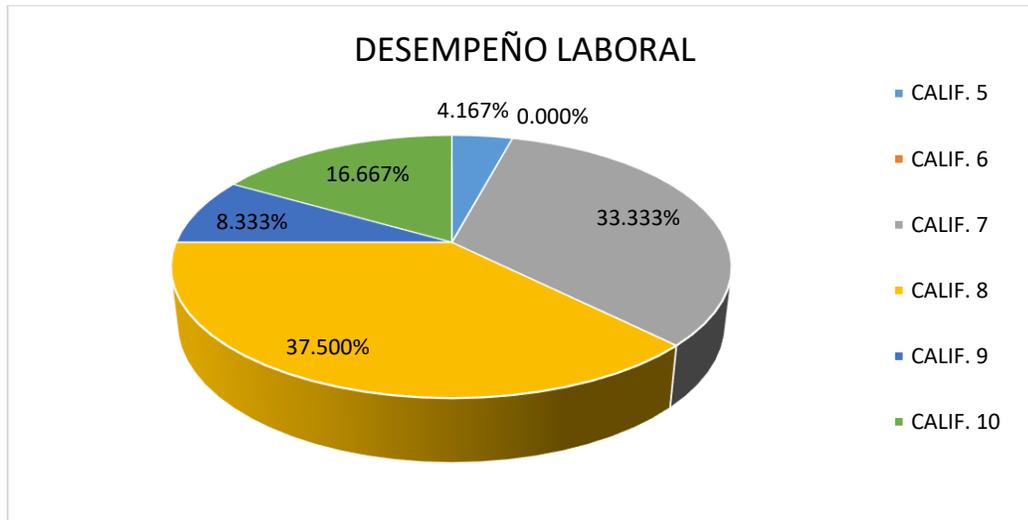
FUENTE TABLA 18

Los temas de capacitación más interesantes para los empleados es el área de Coctelería (servicios con 33.33%), seguido de gastronomía con 20.83% y trabajo en equipo con un 16.66%, hasta llegar a liderazgo, seguridad e higiene con un 8.33%, cabe señalar que un 12.5% de los empleados optó por elegir todas las capacitaciones.

TABLA 19

¿DURANTE EL TIEMPO QUE HA PERMANECIDO EN LA EMPRESA, CONSIDERA QUE SU DESEMPEÑO HA SIDO?

DESEMPEÑO LABORAL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
5	1	4.16666667
6	0	0
7	8	33.33333333
8	9	37.5
9	2	8.33333333
10	4	16.66666667



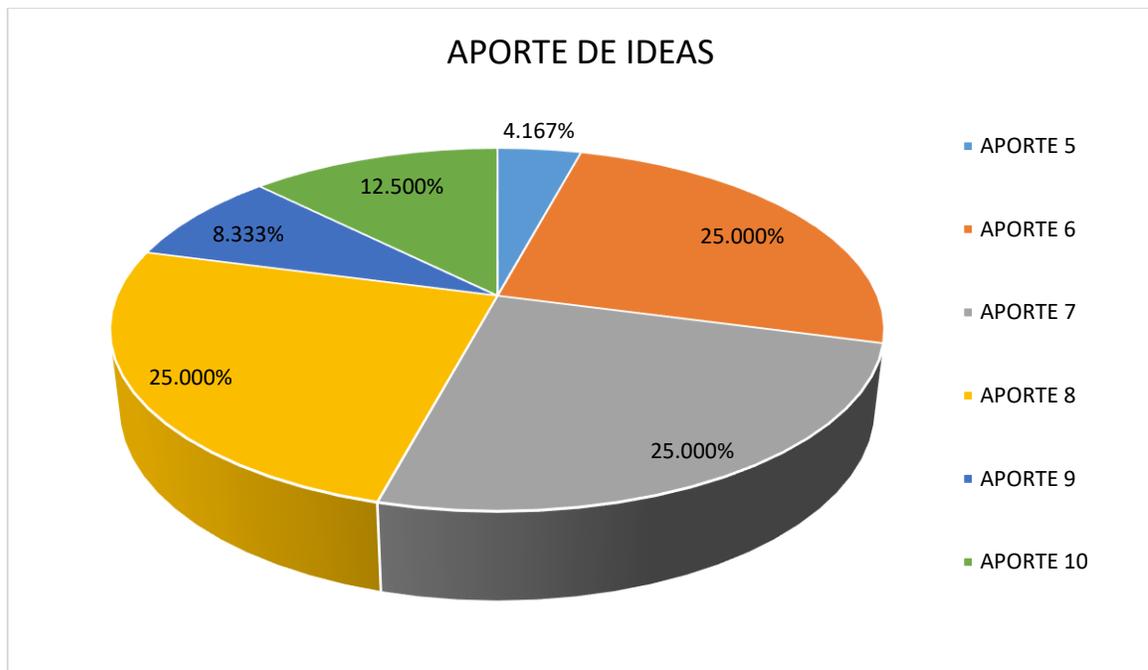
FUENTE: TABLA 19

16.6% (10), 8.33% (9) y 37.5% (8) se consideran con desempeño laboral suficiente para desempeñar sus puestos dentro de la organización, un 33.33% (7) se calificó como insuficiente, mientras que un 4.1% (5) reconoce no tener un desempeño laboral calificable para el puesto.

TABLA 20

¿SUELE APORTAR IDEAS O SOLUCIONES QUE BENEFICIEN A SUS COMPAÑEROS?

APORTE DE IDEAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
APORTE 5	1	4.166666667
APORTE 6	6	25
APORTE 7	6	25
APORTE 8	6	25
APORTE 9	2	8.333333333
APORTE 10	3	12.5



FUENTE: TABLA 20

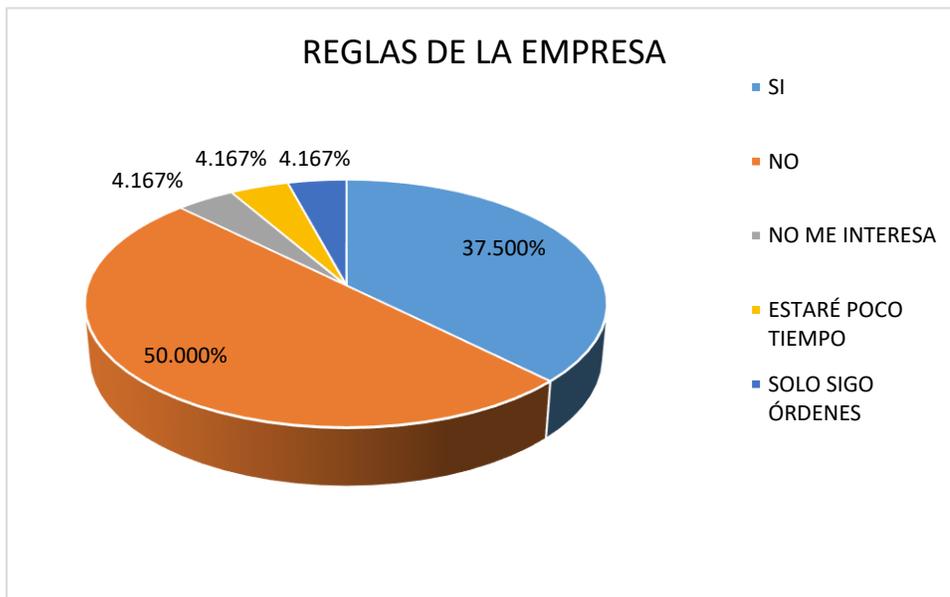
Solo un 12.5% (10) y 8.33% (9) se consideran capaces de aportar ideas, un 50% (8 y 7) apenas aporta ideas, mientras que 29.1% restante no aporta ideas o muy poco.

Esto nos lleva a sugerir que las ideas de los trabajadores no son aceptadas dentro de la organización, o viceversa, a los empleados no les gusta el aporte de ideas en sus áreas.

TABLA 21

¿CONOCE LAS REGLAS DE LA EMPRESA? SI NO LAS CONOCE EXPLIQUE POR QUÉ

REGLAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	9	37.5
NO	12	50
NO ME INTERESA	1	4.166666667
ESTARÉ POCO TIEMPO	1	4.166666667
SOLO SIGO ÓRDENES	1	4.166666667



FUENTE: TABLA 21

Un 37.5%, lo que representa a 9 empleados del Restaurante conocen las reglas de la empresa, un 50% (12 trabajadores) desconocen por completo las órdenes. Los trabajadores que no conocen las reglas afirman que no les interesa (4.1%) otros que solo están temporalmente en la empresa (4.1%) y finalmente el resto sigue las ordenes que se les dan, pero desconocen si están dentro de sus funciones. (4.1%)

TABLA 22

¿RESPETA LAS REGLAS DE LA EMPRESA?

REGLAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	7	29.16666667
A VECES	15	62.5
NUNCA	2	8.333333333



FUENTE: TABLA 22

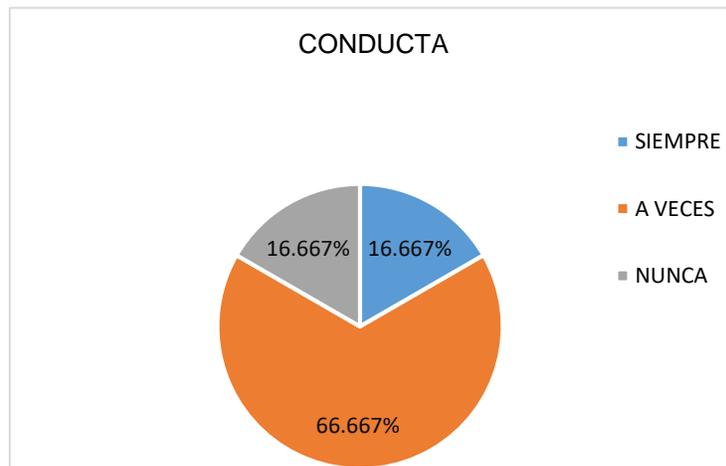
Las reglas de la empresa a veces son respetadas (62.5%), solo un 29.1 % de los trabajadores acata ordenes, mientras que el 8.3% de los empleados nunca acatan órdenes.

Se deberá analizar más a fondo el no seguir reglas y políticas que impone la empresa, analizaremos algunas de ellas.

TABLA 23

¿SU CONDUCTA AFECTA EL AMBIENTE LABORAL EN FORMA POSITIVA?

CONDUCTA EN AMBIENTE LABORAL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	4	16.66666667
A VECES	16	66.66666667
NUNCA	4	16.66666667



FUENTE: TABLA 23

En la gráfica se observa: solo un 16.6% de los empleados trabaja de manera positiva dentro de la empresa, un 66.6% a veces y un 16.6 % trabaja de manera que su conducta repercute en la organización. Podemos modelar un poco la conducta de los que a veces para que influyan de manera positiva en el rendimiento de la empresa.

TABLA 24

SE LE HA INFORMADO QUE COMETIÓ UN ERROR, LAS CAUSAS DEL MISMO Y, SU CORRECTA RESOLUCIÓN. SU RESPUESTA POSTERIOR CUANDO COMETE EL MISMO ERROR O SIMILAR ES:

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sigue lo que se le indicó e intenta otra cosa.	4	16.66666667
Sigue lo que se le indicó.	12	50
Sigue cometiendo errores.	8	33.33333333



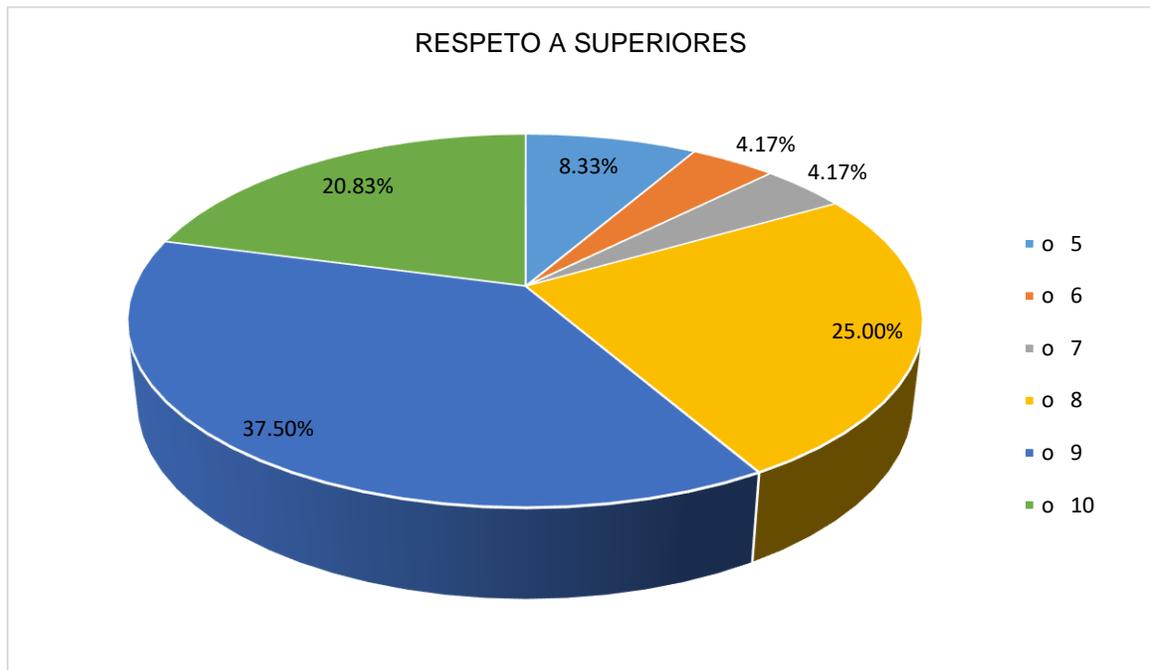
FUENTE TABLA 24

Cuando un empleado comete errores, se le da opción de corrección de tareas, la mayoría tiende a seguir lo que se le indicó (50%)

TABLA 25

SU RESPETO HACIA SUS COMPAÑEROS Y SUPERIORES ES:

RESPETO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
5	2	8.333333333
6	1	4.166666667
7	1	4.166666667
8	6	25
9	9	37.5
10	5	20.83333333



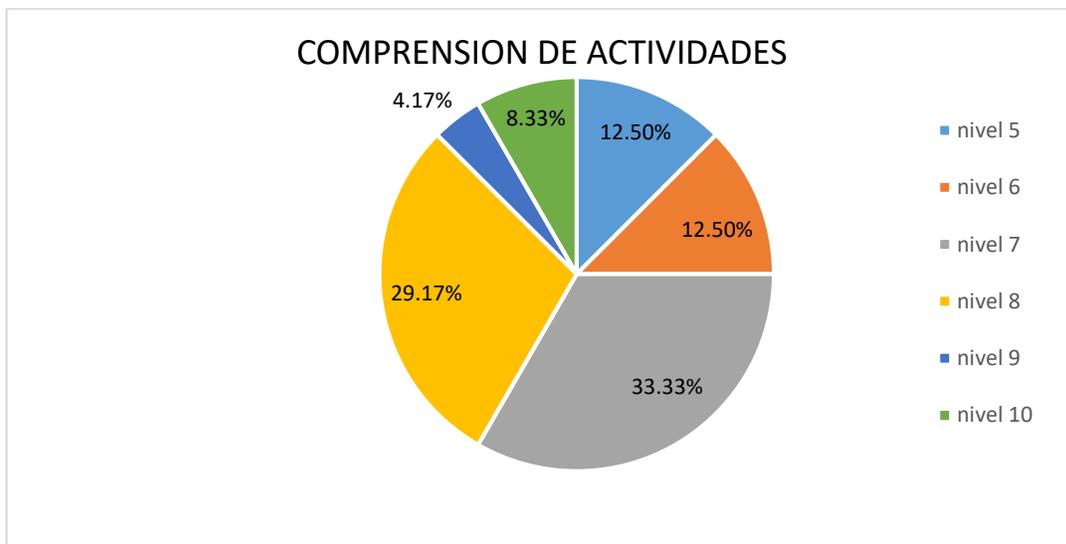
FUENTE TABLA 25

Se observa a empleados con un 58.33% (9 y 10) respetar a sus superiores y compañeros, mientras que un 25% se mantiene en la línea, lo cual significa que ese 25% puede adaptarse a respetar a sus compañeros y jefes si se aplican los flujos de comunicación informal.

TABLA 26

¿SU COMPRENSIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS ASIGNADAS CON RESPECTO A SU CONOCIMIENTO DEL PUESTO ES?

NIVEL DE COMPRENSIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
nivel 5	3	12.5
nivel 6	3	12.5
nivel 7	8	33.33333333
nivel 8	7	29.16666667
nivel 9	1	4.166666667
nivel 10	2	8.333333333



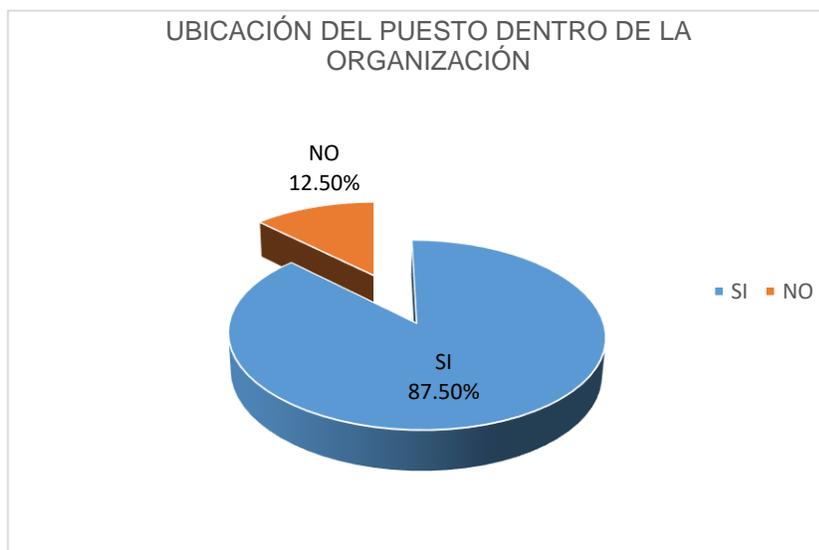
FUENTE: TABLA 26

La mayoría de empleados no comprende cuáles son sus actividades a desarrollar dentro de la empresa, se aprecia un 33.3% con nivel comprensora 7, un 29.2% con nivel 8 de comprensión, mientras que un 8.3% y 4.1% si comprenden sus tareas asignadas (nivel 9 y 10), 25% que no comprende sus actividades (nivel 5 y 6).

TABLA 27

¿CONOCE LA POSICIÓN DE SU PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	21	87.5
NO	3	12.5



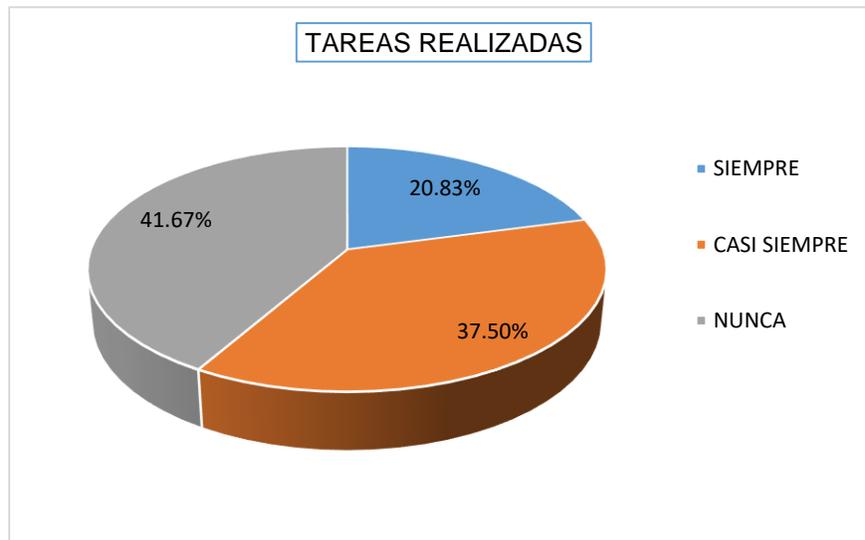
FUENTE: TABLA 27

La importancia de la descripción de puestos se ve reflejada porque la mayoría de empleados conocen su posición de puesto dentro de la organización (87.5%) mientras que un 12.5 % la desconoce.

TABLA 28

¿REALIZA LAS TAREAS Y ASIGNACIONES EN TIEMPO Y FORMA?

TAREAS REALIZADAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	5	20.83333333
CASI SIEMPRE	9	37.5
NUNCA	10	41.66666667



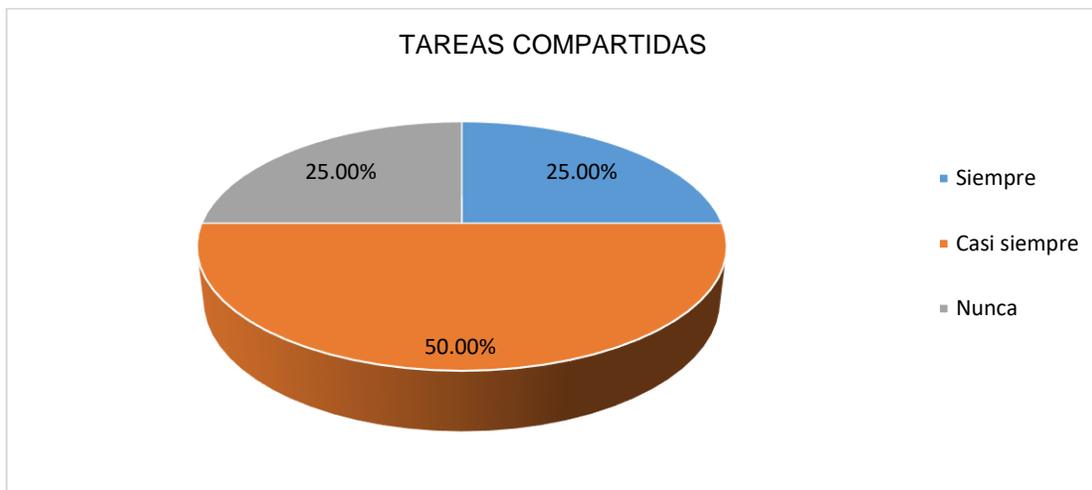
FUENTE: TABLA 28

La mayoría de los empleados no realiza en tiempo y forma sus actividades, un 41.6% no termina a tiempo, un 37.5% casi siempre termina en tiempo, pero sigue sin llegar a la meta, y solo el 20.8% (5 empleados) terminan en tiempo y forma sus actividades asignadas. Se requiere una supervisión directa para checar a cada empleado que realice sus actividades de manera eficaz, ya que en tablas anteriores (número 12) se le proporciona recursos y herramientas para el desarrollo de sus actividades, además conocen su descripción de puestos (tabla número 25).

TABLA 29

¿EN LAS TAREAS COMPARTIDAS CON COMPAÑEROS, TRABAJA EN EQUIPO O ESPERA A QUE OTROS REALICEN LAS ACTIVIDADES?

TAREAS COMPARTIDAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	6	25
Casi siempre	12	50
Nunca	6	25



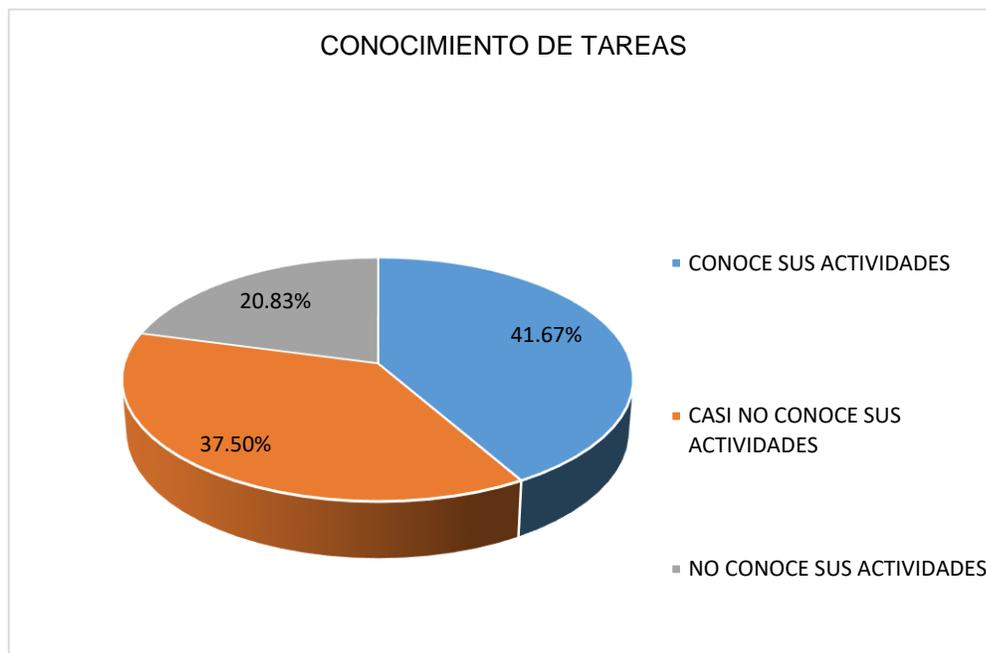
FUENTE: TABLA 29

Casi siempre realizan tareas compartidas los empleados de la organización (50%), pero solo una cuarta parte de los empleados trabaja en equipo (25%), mientras que el resto (25%) no trabaja en equipo.

TABLA 30

MENCIONE 10 ACTIVIDADES QUE DEBE DESARROLLAR DENTRO DE SU PUESTO

CONOCIMIENTO DE TAREAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Conoce sus actividades	10	41.66666667
Casi no conoce sus actividades	9	37.5
No conoce sus actividades	5	20.83333333



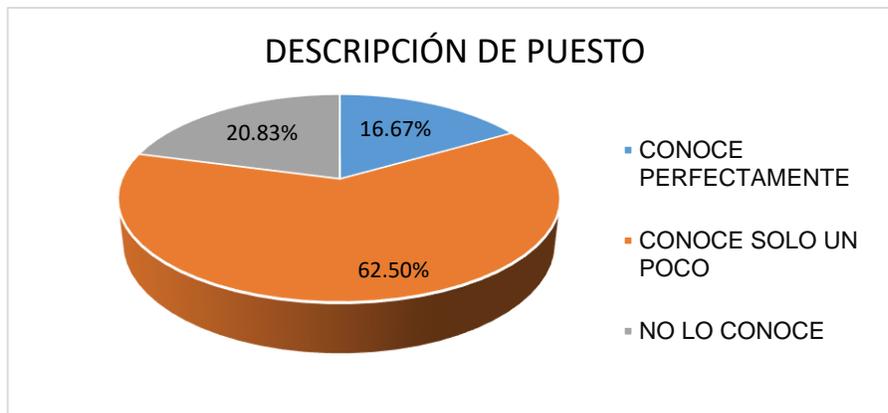
FUENTE: TABLA 30

Observamos que solo un 41.6% conoce las actividades a desarrollar en su puesto, un 37.5% casi no conoce sus actividades, mientras que el resto con 20.83% desconoce sus actividades, En conclusión con la tabla número 12, si al empleado se le ha proporcionado los recurso y herramientas necesarias para la realización de sus actividades, además se le ha descrito su puesto (tabla número 25), entonces, el desconocer sus actividades dentro de la empresa sugiere bajo rendimiento laboral o desinterés por lograr los objetivos de la organización.

TABLA 31

DESCRIBA BREVEMENTE SU PUESTO:

CONOCIMIENTO DEL PUESTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Perfectamente	4	16.66666667
Solo un poco	15	62.5
No lo conoce	5	20.83333333



FUENTE: TABLA 31

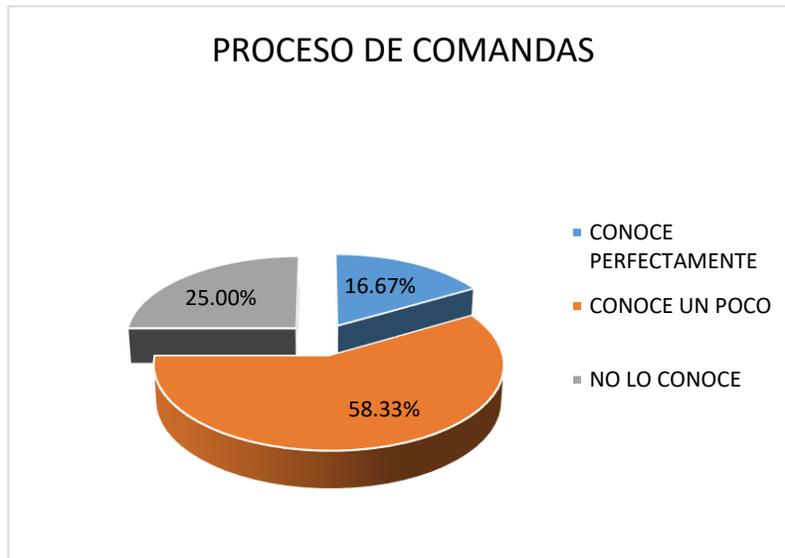
Un 16.6% de empleados conoce muy bien su puesto, 62.5% conoce solo un poco y el 20.9% desconoce totalmente el puesto que ocupa en la organización.

Observamos que en descripción detallada de las actividades que le corresponde al empleado, no muestra eficiencia, ni la aptitud para ocupar un puesto que requiere experiencia.

TABLA 32

EXPLIQUE EL PROCESO DE ENTRADA Y SALIDA DE COMANDAS EN SU ÁREA:

PROCESO DE COMANDAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Conoce perfectamente	4	16.66666667
Conoce un poco	14	58.33333333
Casi no lo conoce	6	25



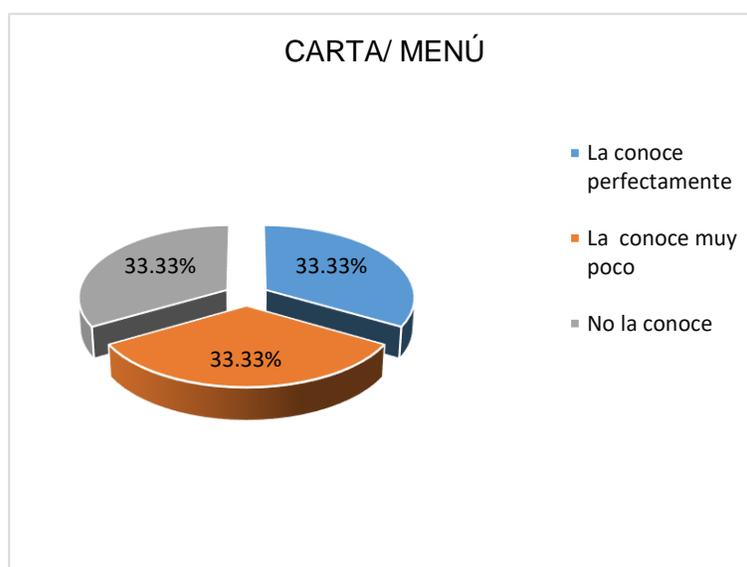
FUENTE: TABLA 32

Un 16.6 % conoce el proceso de comandas, un 58.33% conoce un poco, y el 25% no lo conoce. Desconocer un proceso tan importante como es las comandas, muestra la falta de preparación de los empleados y su interés en aprender los procesos, se sugiere contratar a empleados con experiencia laboral y cubrir el perfil de puestos dentro de la organización.

TABLA 33

¿CONOCE LA CARTA DE LA EMPRESA?

CARTA/ MENÚ	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
La conoce perfectamente	8	33.33333333
La conoce muy poco	8	33.33333333
No la conoce	8	33.33333333



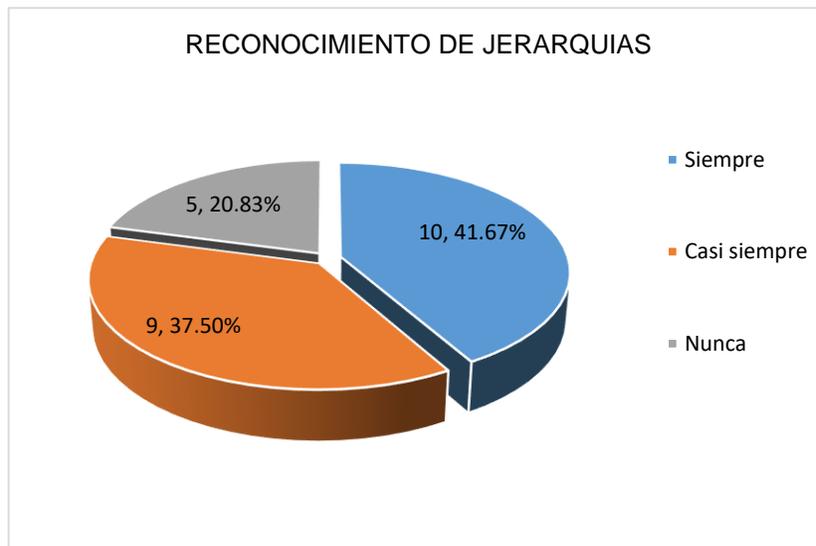
FUENTE: TABLA 33

Conocer la carta/menú de la organización es vital para el buen servicio a los clientes. Solo un 33.33% la conoce perfectamente, un 33.33% la conoce muy poco, mientras que el otro 33.33% no la conoce.

TABLA 34

¿RECONOCE LA AUTORIDAD Y POSICIÓN DE SU JEFE INMEDIATO?

AUTORIDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	10	41.66666667
Casi siempre	9	37.5
Nunca	5	20.83333333



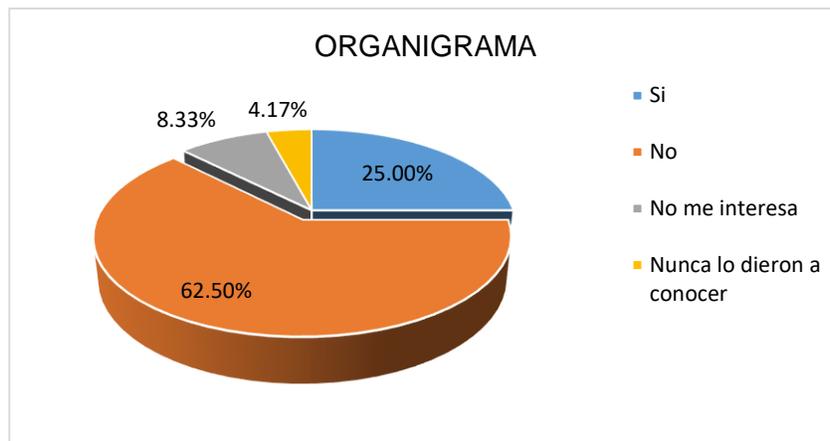
FUENTE: TABLA 34

El 41,7% reconoce autoridad de su jefe inmediato, 37.5% casi siempre reconoce, mientras que el 20.8% nunca reconoce la autoridad. En la gráfica apreciamos que la autoridad queda formalizada mediante reglas, pero no logra adaptación mutua entre empleados.

TABLA 35

¿CONOCE EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA? SI SU RESPUESTA ES NO, EXPLIQUE POR QUÉ.

ORGANIGRAMA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	25
No	15	62.5
No me interesa	2	8.333333333
Nunca lo dieron a conocer	1	4.166666667



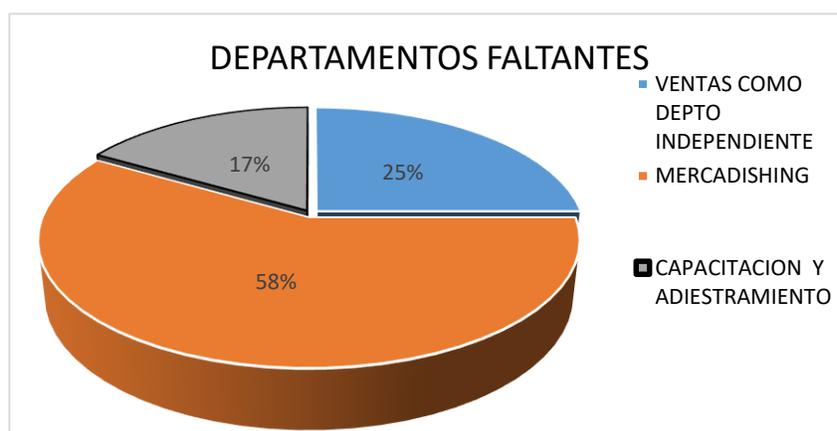
FUENTE: TABLA 35

Un 62% no conoce el organigrama de la empresa, un 25% si lo conoce. Existe una gran diferencia, ya que al 8.4% no le interesa conocer el organigrama, mientras que un 4.1% menciona que al momento de su contratación nunca se les dio a conocer. Mencionemos que el organigrama señala qué debe hacer cada integrante de la empresa dentro de la organización, así como la relación entre los departamentos.

TABLA 36

MENCIONE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONSIDERE HAGAN FALTA EN LA EMPRESA:

DEPARTAMENTOS FALTANTES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
VENTAS COMO DEPTO INDEPENDIENTE	6	25
MERCADISHING	14	58.33333333
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	4	16.66666667



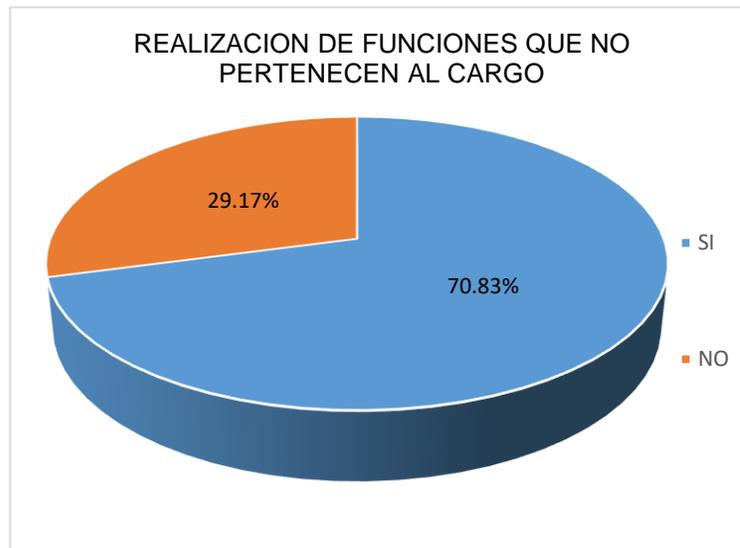
FUENTE: TABLA 36

Los empleados consideran que es necesario implementar el departamento de Mercadishing con un 58.33% Ventas como departamento independiente con un 25% Y la necesidad de capacitación y adiestramiento con un 16.7%.
 Notamos que los empleados necesitan satisfacer las necesidades del cliente, lo cual consideran agrandar las áreas en lugar de tener poca especialización en el puesto, no quieren más carga de actividades.

TABLA 37

¿CONSIDERA USTED QUE ESTÁ REALIZANDO FUNCIONES QUE NO CORRESPONDEN A SU CARGO?

REALIZACION DE FUNCIONES NO PERTENECIENTES AL PUESTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	17	70.83
NO	7	29.166



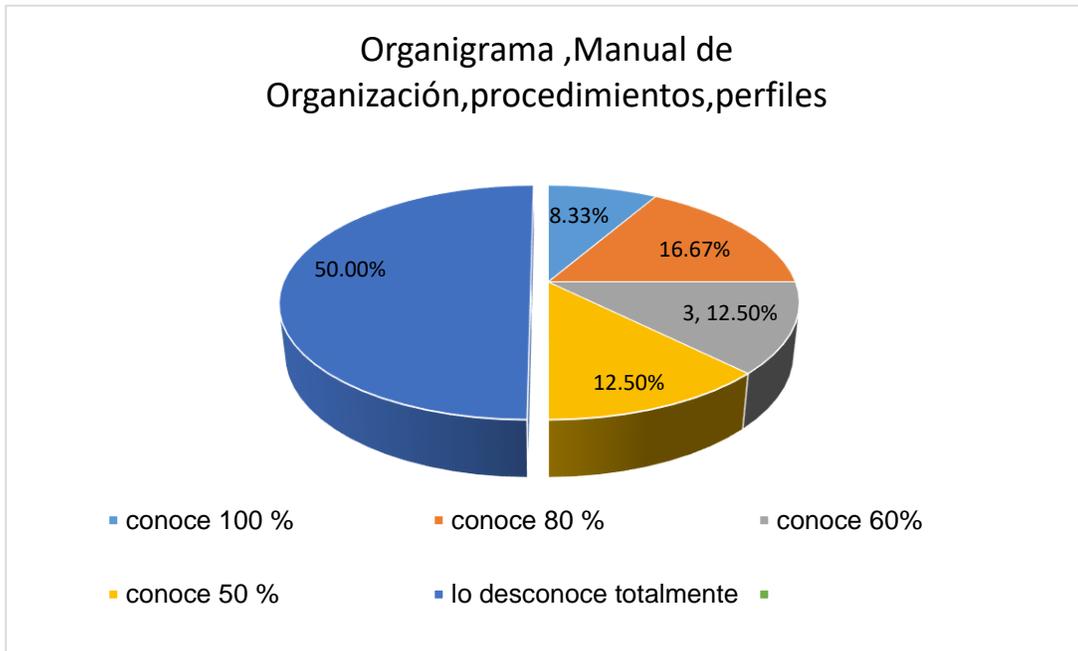
FUENTE: TABLA 37

Relacionado con la tabla anterior (34) los empleados consideran que están realizando actividades que no les corresponden, un 70.8% considera que así es, mientras el 29.17% considera que no están realizando actividades que no pertenecen al cargo.

TABLA 38

QUÉ PORCENTAJE CONOCE ACERCA DE QUE LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON: MANUAL DE ORGANIZACIÓN, PERFILES Y PUESTOS, ORGANIGRAMA, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Manual de operaciones, perfiles y puestos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
conoce 100 %	2	8.333333333
conoce 80 %	4	16.66666667
conoce 60%	3	12.5
conoce 50 %	3	12.5
lo desconoce totalmente	12	50



FUENTE: TABLA 38

Únicamente el 8.3% conoce en su totalidad los manuales de Organización de la Empresa; el 16.6 % conoce un 80% de los manuales y organigramas, significa que no le dan importancia a la descripción de perfiles y puestos dentro de la organización, ni la línea de mando.

3.6 Presentación de resultados

Una vez concluidas entrevistas, graficamos resultados, y procedimos a documentar el Análisis encontrado para proponer el nuevo diseño estructural de la empresa Restaurantera La Luna Mextli. Nos apoyamos de un AO donde determinamos las disfunciones de la Empresa y los costos ocultos. Determinamos por un FODA las oportunidades y amenazas de la Empresa.

Luna Mextli presentó un mecanismo de Coordinación de normalización de resultados, dónde, cada área tiene la obligación de producir u ofrecer un servicio al cliente, pero el modo en que lo hagan es asunto suyo, es decir, no tiene en claro cómo lograrlos. No toman en cuenta las habilidades ni los procesos para el resultado de un producto o servicio.

Al analizar el test aplicado a los 24 empleados, utilizaron la palabra “haz lo que quieras, pero dame esto” por lo que genera confusión. (ver grafica de tabla número 7 y 8, donde las personas con mayor tiempo dentro de la organización describen que la insatisfacción y el bajo rendimiento dentro de la empresa Luna Mextli se debe a que solo piden resultados “haz lo que tengas que hacer, pero dame el producto” y no les importa a sus jefes cómo hagan el proceso de producción o servicio).

Analizamos las frases de disfuncionamiento, y observamos problemas en los canales de comunicación, por tanto, éstas obstaculizan la eficacia en la organización.

La Propuesta al Restaurante es la supervisión directa como principal mecanismo de coordinación, para que una sola persona se responsabilice del trabajo de los demás (centralizado en manos del director general), dándoles instrucciones y controlando sus acciones para llegar al objetivo de cada área, y finalmente se obtiene un producto de excelente presentación, sabor y, un servicio de calidad, donde el cliente recomiende y regrese. Es decir, se conservó el control sobre la toma de decisiones, la toma de estrategias administrativas y operativas fueron precisas, por lo que el flujo de la toma de

decisiones fue descendente y de mucha importancia, al igual que el flujo de información, debido a que la autoridad y la comunicación facilitaron la toma de decisiones, incluyendo la producción de alimentos preparados y la calidad de servicio, logrando eficiencia de principio hasta la entrega de los mismos.

Se observó la gran apatía de los empleados por seguir órdenes de sus jefes inmediatos (véase tabla número 34 de reconocimiento de autoridad y posición a jefes y tabla número 28 de tareas y asignaciones), también de los mismos hacia sus subordinados (véase tabla número 13 sobre funcionamiento de áreas de trabajo), conflicto que genera que los canales de comunicación se vean entorpecidos (mala comunicación) y, por ende, existen relaciones débiles entre los jefes de área y el resto de los empleados, lo que propicia una disminución de su productividad y servicio. (véase tabla número 26 donde solo el 8.3% comprende sus actividades y tareas asignadas, véase tabla número 29 donde el trabajo en equipo solo es realizado por una cuarta parte de la empresa).

Observamos la mala comunicación interna de los trabajadores, ya que los clientes perciben el deterioro de su servicio (una de las formas de análisis fue la observación de la satisfacción de los clientes), quién finalmente es el juez del producto final ofrecido por el Restaurante.

Hablando de flujos de información, son informales (contacto directo entre compañeros, es decir, trabajador del núcleo de operaciones a directivo y viceversa; como una forma adecuada de satisfacer las necesidades sociales de los miembros de un grupo), todos se comparten la información que viene de arriba del directivo, pero ésta a su vez se comparte entre diferentes niveles jerárquicos. Como dato adicional tuvimos en consideración que existe información “mal manejada” o imprecisa, que puede provocar al momento de que se transmite, situaciones de “crisis”.

Esto no significa la ausencia de tener mecanismos regulados, sino que fueron pocos o “insignificantes” al ser muy simple la estructura propuesta, (por ejemplo, se tiene la

existencia de asesoramientos por parte del staff, cuando así lo requiera la empresa, por medio de documentos que representan operaciones).

La autoridad y la comunicación como observamos en nuestro marco teórico, son procesos que facilitan la toma de decisiones y la producción de servicios.

¿Por qué propusimos la toma de decisiones descendente? Porque permite una rápida reacción ante situaciones o sucesos generados dentro de la empresa, y al observar los procesos en la toma de decisiones actual que presenta Luna Mextli se notó que en ocasiones no llega la información en tiempo y forma, o de manera adecuada a los altos directivos, propiciando que los jefes de áreas tomen malas decisiones o hagan caso omiso, provocando pérdidas económicas y de producción dentro del Restaurante.

Ya que la nueva estructura organizacional flexible propuesta (Diseño de una estructura simple basada en Mintzberg), centra el poder en el ápice estratégico (Altos directivos), los objetivos de la empresa se llevaron a cabo mediante órdenes “desde arriba” que les proporcionan a los operarios las directrices de información, planes de trabajo, ya que cada empleado recibe instrucciones claras de lo que se necesita. De esta forma no hay duplicidad de tareas ni dificultades para que cada subordinado realice el trabajo encargado. (véase tabla número 37 con relación a líneas jerárquicas, véase tabla número 26, 27, 30 y 31 con respecto a la forma de desarrollar las tareas y el conocimiento de las actividades dentro de la empresa).

Los Altos directivos son los encargados de las responsabilidades Generales de la administración, vigilan que se cumplan los objetivos, la misión de la empresa, entonces, al existir una supervisión directa por estos mismos, la autoridad se centra y es autoritaria, siendo indispensable la existencia de sistemas que retroalimentan la información recibida.

Los directivos del ápice estratégico ejercen poder y control sobre los subordinados. Por tanto, la parte del núcleo de operaciones compuestas por los siguientes departamentos:

Gerencia administrativa, Departamento Legal, Departamento Contable, Caja, Departamento de Compras, Departamento de ventas, Almacén, Servicio (Mesero, Garrotero, Hostess, Bar, Cafetería, ayudante de bar), Producción (Cocina, ayudante de cocina, lava loza), Limpieza.

La empresa tiene 35 años de servicio al público, entonces, ¿por qué la necesidad de una estructura simple si ésta no es empresa joven? Nuestra respuesta es: porque la estructura actual de Luna Mextli no refleja la época de su fundación, es decir, no hay especialización del puesto y tampoco existe formalización de sus actividades, es decir, no logran adaptarse, no hay comunicación ni coordinación entre los empleados, llevando así a la empresa a la poca eficiencia demostrada en sus resultados: la insatisfacción del cliente, rotación de personal y duplicidad de mando) véase tabla número 7,8 con respecto a la edad y satisfacción laboral, véase tabla número 13 donde el 41.6% reconoce que su área no trabaja bien y un 8.3% es indiferente, es decir, el 50% de los empleados no tiene interés en cumplir los objetivos de la empresa.

Entonces, es pequeña la organización para seguir siendo orgánica y que se conserve un estricto poder.

Como observación tener presente que, el director general puede quedar tan sumergido en los problemas del núcleo de operaciones que se pierde de vista las consideraciones estratégicas y viceversa, por lo que la estructura simple es la más arriesgada porque está a merced de la salud y caprichos de un solo individuo.

Se propuso el sistema técnico sencillo en el núcleo de operaciones (tecnología de operaciones), es decir, los instrumentos que se utilizaron para mejorar los procesos de producción en el Restaurante son adjuntos a las tareas de los empleados. Con el fin de que sea fácil de comprender su trabajo, pero sin necesidad de ser complejos; recordando que esto propicia que la estructura sea orgánica y centralizada.

En esta parte se propuso el uso de (TPV, Caja registradora, Sw de inventarios, y control de acceso a bodega).

En la tabla número 15, donde el mismo empleado solicita sistemas que le faciliten sus actividades con un 20.8 % y de efectuarse dichas implementaciones, cumplen las expectativas del control de mercancías con un 25%. Dato importante en la recolección de resultados es porque una vez que las mercancías entran al área de producción y servicios, algunos empleados hacen mal uso de ellas.

La escasa planificación y el control son predominantes en la estructura propuesta, esto se debe a que los Directivos son los encargados del desarrollo de metas y objetivos de la empresa, pero al ser autoridad descendente, nos encontramos que en la estructura simple no se encuentran más departamentos que puedan ir adaptando estos objetivos en planes de operaciones, para llegar a las acciones, por lo tanto, los directivos son los encargados del rendimiento general de la empresa, al empezar a fijar estrategias de acuerdo a su visión.

No así en el Staff de apoyo propuesto en la figura 19 (organigrama)

Para el Diseño de puestos en Luna Mextli se propone:

1. Escasa especialización. - Debido a que en Luna Mextli se presentan diferentes casos con clientes que requieren la atención inmediata, una elevada especialización crearía problemas de equilibrio y coordinación en la empresa. Por tanto, se propuso que los empleados desarrollen diferentes actividades dentro de su área para la atención inmediata al cliente, pero sin olvidar la eficiencia laboral en cada actividad desarrollada. (véase tabla 37, con un 70% la mayoría de empleados considera que hacer otras actividades de sus compañeros dentro de la misma área es trabajo de “comodín”). Los directivos de Luna Mextli son los menos especializados, debido a la gran carga de tareas y actividades “extras” o “roles” que tienen que desarrollar en el Restaurante. Es por supervisión directa.
2. Escasa formalización del comportamiento. - Ya que los procesos no son normalizados, la estructura será orgánica. En relación a:

- a) Formalización según el puesto: poco grado de especialización, pero sí se les da instrucciones de cómo hacer las actividades.
- b) Formalización según el grado de trabajo: Se vigiló el desempeño a medida de las capacidades del empleado.
- c) Formalización según las reglas: Se dio a conocer las políticas de la empresa, horarios, vestimenta, accesos limitados. Esta área es la de mayor énfasis del comportamiento. (véase tabla número 21 donde un 62.5 % menciona que no conoce las reglas ni políticas de la empresa, mientras que un 37.5 % si las conoce, y, durante la recolección de datos, en nuestra visita al Restaurante Luna Mextli observamos que algunos empleados llegaban desalineados, sin uniforme, la mayoría con impuntualidad a sus áreas).

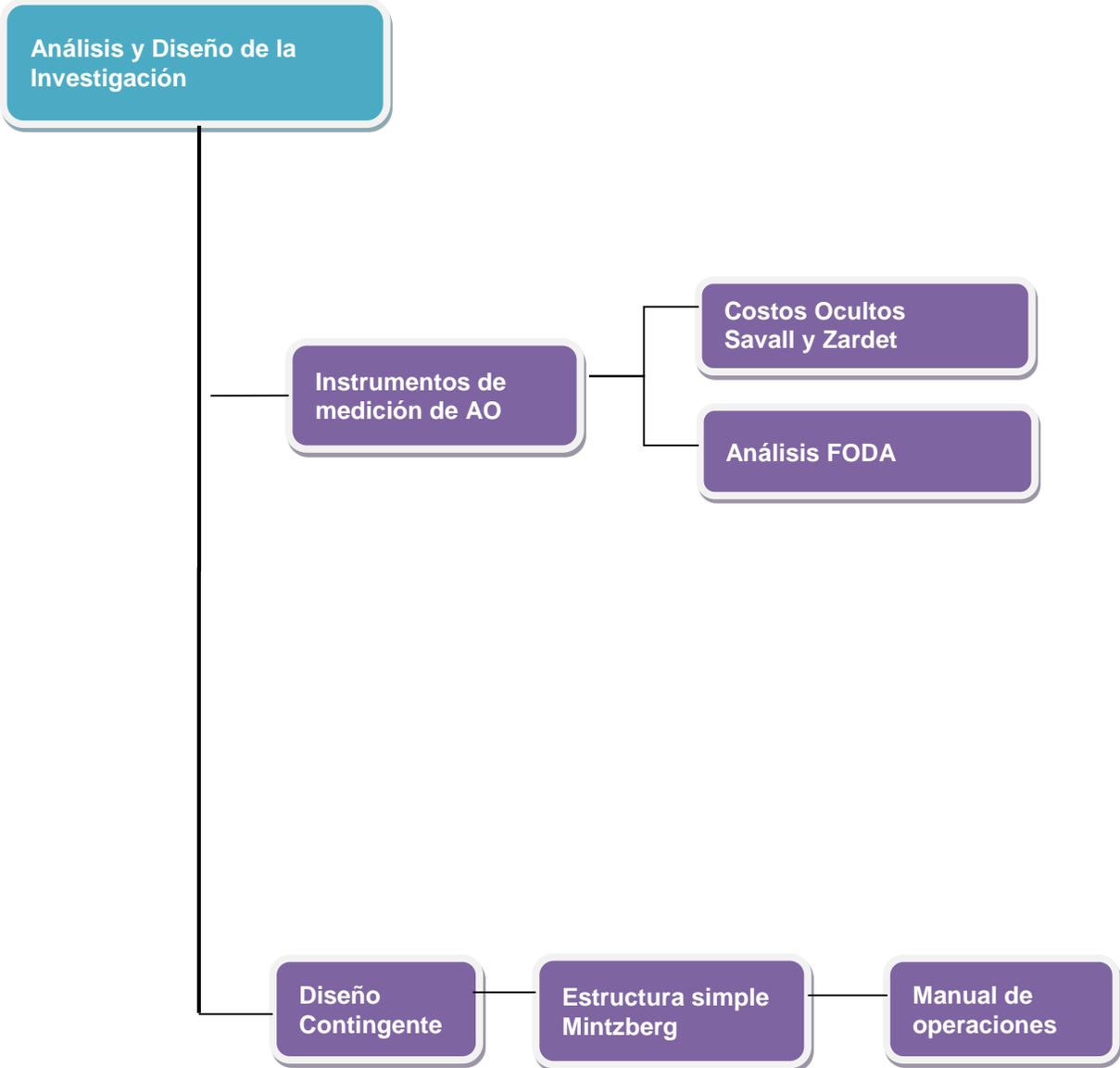
3. Escasa preparación y adoctrinamiento. - Nos referimos a los requisitos para ocupar el puesto. La empresa Luna Mextli tiene que recibir a sus empleados con los conocimientos adecuados para ocupar los cargos, con experiencia ya comprobable y certificada para asegurar la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus actividades asignadas. (véase tabla número 19 donde solo 24.94% (calificaciones 9 y 10) muestran resultados de desempeño satisfactorios, mientras que la tabla número 26 nos muestra que los conocimientos de los empleados para desempeñar el puesto son del 41.66% con calificación mínima de 8 y máxima de 10).

Respecto a adoctrinamiento, se sugirió recorrido por instalaciones cuando son de nuevo ingreso, para la conservación de los valores de la organización.

Se propuso escasa planificación y control, es decir, se dio énfasis únicamente a la previsión financiera y a mala administración de los directivos del Ápice Estratégico.

Pocos dispositivos de enlace se desarrollaron en Luna Mextli (se necesitó contacto directo con los empleados para la coordinación de sus actividades), por tanto, puestos de enlace quedan fuera; pero sí se tienen de vez en cuando reuniones para la coordinación de la empresa.

Capitulo IV Análisis y Diseño Organizacional



Fuente: Elaboración propia

4.1 Análisis Organizacional

Análisis Organizacional es el dominio de intervenciones en las organizaciones sociales que realizan el análisis sistemático de sus contradicciones con el propósito de favorecer el logro de la eficacia.

Entonces, La TGS, Teoría de la Contingencia, Teoría de la Contingencia estructural, analizan dos dimensiones: la estructural que describen las características internas de una organización, establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones y, la dimensión contextual que caracteriza a toda la organización incluyendo el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos.

4.2 Proceso de AO

Define los pasos a seguir para llevar a cabo el AO.

4.2.1 Revisión de Información Secundaria

Documentos internos de la empresa que analizamos:

- ✓ Presupuestos, transferencias entre almacenes, o incluso, pedidos a proveedores.
- ✓ Actas.
- ✓ Avisos y anuncios.
- ✓ Boletín.
- ✓ Memoria Anual.
- ✓ Solicitud para realizar peticiones y tareas.
- ✓ Documentos empresariales:
 - Contratos (con proveedores, entidades financieras, contratos de alquiler).
 - Licencias y permisos de la empresa.
 - Documentos fiscales.

Escrituras.
Contraseñas de las cuentas.
Tarjetas de visita.

4.2.2 indicadores de desempeño

Por norma general el departamento de Recursos Humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

Objetivos de la evaluación de desempeño:

- ✓ Mejorar el desempeño.
- ✓ Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista del personal llevaron a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- ✓ Se utilizó esta información para determinar las compensaciones.
- ✓ Un buen sistema de evaluación, identifica problemas en el sistema de información sobre recursos humanos.

Para mejorar el desempeño nuestra propuesta fue:

- ✓ Plantilla de Perfil DISC: Tiene como principal objetivo evaluar el perfil de comportamiento de un colaborador en determinado ambiente laboral, así como ayudar a mejorar el direccionamiento y la retroalimentación de los colaboradores. Mediante esta plantilla es posible entender a mayor profundidad el comportamiento de cada miembro del equipo según su autoevaluación y la de terceros.
- ✓ Plantilla de Evaluación de desempeño: Ayuda a registrar de forma fácil las principales competencias de sus empleados, para hacer evaluaciones de personal muy completas con el objetivo de ver métricas para tomar decisiones como ascensos, bonificaciones, capacitaciones, despidos, etc. Tiene una serie de

gráficos que permite visualizar de forma fácil estos indicadores del personal de la empresa.

4.2.3 Políticas de compensación

Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir que tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

4.2.4 Decisiones de ubicación

Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

4.2.5 Necesidades de capacitación y desarrollo

El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.

4.2.6 Imprecisión de la información.

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puestos, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones.

Existen diferentes métodos de evaluación de desempeño, procedimos a analizar por el Método de Evaluación basados en el Desempeño a futuro.

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centra en el desempeño venidero mediante evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Pueden considerarse cuatro técnicas básicas dentro de éste método:

- Autoevaluaciones.
- Administración por objetivos.
- Evaluaciones psicológicas.
- Método de los centros de evaluación.

Nos enfocamos a la primera técnica: Autoevaluaciones.

Llevamos a los empleados a efectuar una autoevaluación para constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas.

4.3 Identificación stakeholders

Los Stakeholders, Son los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados.

Los stakeholders nos sirven como informantes de la Organización. Son fundamentales para operar la Organización, pueden participar directamente o no dentro de la Organización, y pueden verse afectados por las acciones de ésta (competidores, instituciones gubernamentales, etc.).

Identificamos en un mapa a los stakeholders, este mapa corresponde a un Diagrama de interacciones formales o informales de la organización.

FIGURA 16
CONCEPTUAL DE STAKEHOLDER



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A partir de este mapa interactivo, seleccionamos a los informantes calificados como participantes informales en nuestro Diagnóstico Organizacional, para la aplicación de entrevista semi estructurada.

4.4 Identificación y Análisis preliminar de los problemas clave

identificamos por medio de diagnóstico socioeconómico y FODA los problemas clave.

4.5 Investigación de Diagnóstico socioeconómico

Es el análisis y control de costos ocultos como herramienta para la gestión estratégica de las organizaciones.

Para la realización del diagnóstico socioeconómico, se empleó la metodología de investigación-intervención, que contempla entrevistas semiestructuradas, al tomar como eje conductor los disfuncionamientos, con el fin de ayudar a la empresa a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos: aceleración de los cambios tecnológicos, acortamiento del ciclo de vida de los productos, competencia, mano de obra barata, etc. La metodología requirió como condición necesaria el compromiso de todo el personal, pero sobre todo de la alta gerencia, además, dicha metodología fue una guía para emprender acciones necesarias para la solución de problemas, mejora, cambio o innovación de sus estructuras y funcionamientos a través del desarrollo del potencial humano y la capacitación en el uso de las herramientas de gestión socio-económica.

“Los procesos de intervención socio-económicos proponen mejorar la calidad integral (interna y externa) de las organizaciones, así como el pilotaje del desempeño económico y social a través de decisiones políticas y estratégicas como de herramientas de gestión, todas funcionando bajo un proceso armónico en el cual dichas partes apoyan a las demás y permiten agregar valor” (Savall & Zardet, 2007).

La metodología del análisis socioeconómico tiene tres ejes que se relacionan entre sí para la solución de problemas y para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la empresa, dichos ejes son:

- ✓ El proceso de resolución de problemas.
- ✓ Herramientas de gestión.
- ✓ Las decisiones políticas.

¿qué es disfuncionamiento?

Los disfuncionamientos se definen como la diferencia entre el funcionamiento esperado de una empresa y el funcionamiento real.

El diagnóstico socioeconómico: Los profesores franceses Henri Savall y Véronique Zardet junto con su grupo de estudios del Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones, ISEOR) de la Universidad de Lyon, han trabajado en el desarrollo de un método que permita la medición de los costos ocultos.

El modelo socioeconómico es la única teoría de gestión apoyada por la OIT (Ginebra, 2000, 2008).

Para Savall & Zardet (2006): Este modelo de gestión socioeconómica “Reducir los costos ocultos implica actuar simultáneamente sobre las estructuras y sobre los comportamientos humanos; por tanto, la intervención debe ser socioeconómica”. (Savall & Zardet, 2009).

Este modelo pretende los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica que consiste en la realización de:

1. Diagnóstico cualitativo de los disfuncionamientos (inventario).
2. Evaluación cuantitativa y financiera: Evaluación cuantitativa y financiera de los disfuncionamientos que consiste en:
 - ✓ Construir un inventario de disfuncionamientos y costes ocultos.
 - ✓ Realizar su evaluación cuantitativa y financiera.

4.6 Aplicación Metodológica

Nuestra muestra fue aplicada a 24 empleados por medio de entrevista semiestructurada, de las cuáles durante la misma se extendieron varias respuestas, logrando así concretar la información deseada.

4.6.1 Muestra

DISTRIBUCIÓN DE LAS ENTREVISTAS	
NIVEL	NÚM. PERS. ENTREVISTADAS
DIRECTIVOS	1
EMPLEADOS DE CONFIANZA	5
JEFES DE DEPARTAMENTO	5
NÚCLEO OPERATIVO	13
TOTAL	24

La entrevista semiestructurada tuvo por objetivo identificar los disfuncionamientos internos y externos que afectan la correcta actividad de la Organización y que, a través del tiempo, éstos generan costos que actúan en detrimento de la eficiencia del trabajo y el desempeño organizacional.

La entrevista aplicada, integra aspectos cualitativos para identificar los disfuncionamientos que obstaculizan el desarrollo eficiente de la actividad en la Empresa, y los aspectos cuantitativos para determinar su impacto económico. Con esto se pretende alcanzar un resultado mucho más exacto.

A continuación, se presentan de manera general las frases-testimonios de los entrevistados, así como las ideas claves resultantes, que permitirán posteriormente la identificación de los disfuncionamientos.

Se identificaron los siguientes disfuncionamientos internos y externos que afectan el funcionamiento de la Organización.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- ✓ Horario de trabajo:
Frase testimonio:

“Hay mucho trabajo, en días festivos, porque atendemos a nuestra clientela normal y aparte nos tenemos que preparar para evento festivo”.

Idea – fuerza: Los trabajadores se quedan horas extras.

COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN:

- ✓ Transmisión de información insuficiente:

Frase testimonio:

“No hay ninguna sincronización en ningún momento del día para compartir la misma información”.

“Hablamos, pero no siempre entendemos, no tenemos la misma cultura en las áreas”.

“Parece que hay conflicto entre las áreas de Cocina y Servicio”.

Idea – fuerza: falta de información delimita la coordinación.

- ✓ Entre la red de departamento:

Frases testimonio: “Cuando una lista de compras no está bien elaborada, yo debo pedir a la persona a cargo, correcciones urgentes, pero a veces la persona a cargo no está en turno”.

Idea- fuerza: Se pierde el tiempo y crea impacto negativo en el proceso la toma de decisiones.

Frase testimonio: “en el área de Cocina se nos quedan platillos elaborados porque no son vendidos”.

Idea- fuerza: servicio no sabe lo que sucede en Cocina.

Frase testimonio: “hay algunos productos que desconozco en el área de bodega”.

Idea – fuerza: la falta de comunicación, coordinación y concertación entre personal que debe trabajar a la par, ocasiona pérdida de información.

✓ Dispositivos de comunicación:

Frase testimonio: “No tenemos ningún registro de entrada de productos nuevos”.

Idea – fuerza: No existen suficientes registros de comunicación.

Frase testimonio: “Solo algunas personas tienen la información nueva, mayormente sucede por turnos de trabajo”.

Idea – fuerza: Se necesitan herramientas formales de comunicación.

Frase testimonio: “No sé a quién hacerle caso, el jefe de primer turno me indica una tarea, mientras que el jefe de segundo turno me dice que lo haga de otra forma”.

Idea – fuerza: Se necesita herramienta de comunicación formal entre jefes de turno.

GESTION DEL TIEMPO:

✓ Respeto a Plazos:

Frase testimonio: “Cuando hay eventos, somos poco personal, la gente se molesta por la espera larga en sus platillos”.

Idea – fuerza: No hay suficiente personal en el área de Servicio, los comensales se molestan y no vuelven más”.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

✓ Regulación del ausentismo:

Frase testimonio: “Algunos empleados faltan constantemente y sin avisar”.

Idea – fuerza: El supervisor carga a otros el trabajo del ausente o el mismo lo hace, descuidando la supervisión”.

Idea fuerza: ausentismo.

APLICACIÓN ESTRATÉGICA:

✓ Gestión de personal:

Frase testimonio: “Considero que mi salario no es bien remunerado, en otro lado pagan mejor”.

Idea – fuerza: No existe adecuada remuneración por lo tanto no hay motivación.

4.6.2 Disfuncionamiento

COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN

Problemática encontrada, tanto a nivel operativo como a nivel directivo.

Disfuncionamientos que impiden el buen desempeño de los trabajadores de la organización, propiciando la existencia de reprocesos y retrabajos.

Analizando y observando, llegamos a la conclusión que las dificultades de comunicación, concertación y coordinación disminuyen la calidad de la información intercambiada en la Empresa. En un entorno similar, los rendimientos de la empresa sufren un impacto directo. Se expone un gran número de problemas de comunicación que afectan la producción de platillos y la calidad de los intercambios de información. Siendo los más destacados:

NIVEL OPERATIVO

1. Falta de comunicación en sentido vertical. (de abajo hacia arriba).
2. Falta de comunicación vertical entre dirección y departamentos.
3. Falta de comunicación horizontal entre departamentos.
4. Ausencia de concertación entre departamentos.

NIVEL DIRECTIVO

1. Fallas en la transmisión de información.

2. Falla en el uso de dispositivos de comunicación.
3. Fallas en la transmisión de información.
4. Fallas entre Matriz y filial.
5. Falta de comunicación vertical entre dirección y departamentos.
6. Falla en el uso de dispositivos de comunicación.

Como resultado del proceso de intervención y una vez identificados los disfuncionamientos cualitativos, se infiere a priori que el problema raíz de comunicación, coordinación y concertación (C-C-C) proviene de un inadecuado diseño de la estructura organizacional de la empresa.

4.6.3 Resultados y discusión

A partir de la medición de las variables aplicadas en el diagnóstico, se identificaron disfuncionamientos internos y externos que afectan el funcionamiento en la empresa estudiada, con una implicación en la comunicación, coordinación y concertación que actúan en detrimento de la eficiencia del trabajo y el desempeño organizacional.

Este tipo de análisis no se registra en planeación general de la empresa y no se percibe su impacto, pero incide en su pérdida de rendimiento.

Condiciones de Trabajo:

- ✓ Horas extras, contribuye a generar sobre-salarios.

Organización del Trabajo:

- ✓ Ausentismo: el ausentismo genera sobrecargas de trabajo.
- ✓ Asistencia al trabajo ajeno: contribuye a generar sobre salarios.

Comunicación-Coordinación-Concertación:

- ✓ Coordinación del trabajo entre los departamentos: la falta de coordinación entre los departamentos afecta el tiempo de las tareas.

- ✓ Coordinación de tareas en el departamento: la coordinación de las tareas en el departamento no resulta suficiente.
- ✓ Falta de herramientas formales de comunicación.
- ✓ Transmisión de información insuficiente.

Gestión del tiempo:

- ✓ Tareas mal asumidas: gastos de tiempo en la rectificación de errores de trabajo.
- ✓ Programación de reuniones y actividades: gastos de tiempo en tareas innecesarias.
- ✓ Capacitación: necesidad de capacitación para elevar el desempeño.

Aplicación Estratégica:

- ✓ Sistemas de remuneración: el sistema actual de remuneración no es un elemento motivador.

TABLA 39

MATRIZ GENERAL DE COSTOS OCULTOS

DISFUNCIONAMIENTO CONDICIONES DE TRABAJO. Horario de Trabajo								
Disfuncionamiento	Causa de Disfuncionamiento	Frecuencia	Calculo	sobre-salario	sobre-tiempos	sobre-no producción	sobre-consumo	costos ocultos
los empleados se quedan horas extras	Sobre salario	2 veces a la semana	2 empleados * 2 horas extras * 4 veces al mes * 12 meses= 192 * (factor del costo) =	\$ 867.84				\$ 867.84
DISFUNCIONAMIENTO COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN. Transmisión de información insuficiente, Entre la red de departamento, Dispositivos de comunicación.								
falta de coordinación.	Sobre tiempos	5 veces a la semana	23 empleados * 1 hora * 5 días * 4 semanas * 1 98825.2865.882 meses * (factor del costo) =		\$ 24,950			
Se pierde el tiempo y crea impacto negativo en el proceso la toma de decisiones.	sobre tiempos	1 vez a la semana	1 empleado * 1 hora * 1 días * 4 semanas * 12 meses* (factor del costo) =		\$ 216.96			
No existen suficientes registros de comunicación	sobre tiempos	7 veces x semana	23 empleados * 1.5 horas * 7 días * 4 semanas * 12 meses * (factor del costo) =		\$ 52,395.84			
Se necesitan herramientas formales de comunicación.	Sobre tiempos	7 veces x semana	7 empleados * 2 horas * 7 días * 4 semanas * 12 meses * (factor del costo) =		\$ 21,262.08			\$ 98,825.28
DISFUNCIONAMIENTO GESTION DEL TIEMPO. Respeto a Plazos								
No hay suficiente personal en el área de servicio	sobre consumo	2 veces x semana	23 empleados * 4 horas * 2 días * 4 semanas * 12 meses * (factor del costo) =				\$39, 920.64	\$ 39, 920.65
DISFUNCIONAMIENTO APLICACIÓN ESTRATÉGICA. Gestión de personal								
No existe adecuada remuneración por lo tanto no hay motivación.	sobre no producción	2 veces al mes	23 empleados * 2 horas * 2 días* 12 meses * (factor del costo) =			\$ 4,990.08		\$ 4,990.08
DISFUNCIONAMIENTO ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. Regulación del ausentismo.								
El supervisor carga a otros el trabajo del ausente o el mismo lo hace, descuidando la supervisión	sobre tiempos	2 veces al mes	3 empleados * 2 veces al mes *12 meses*(factor del costo) =		\$ 325.44			
Ausentismo	no producción	2 veces al mes	3 empleados * 2 veces al mes *12 meses*(factor del costo) =			\$ 325.44		\$ 650.88

FUENTE: ELABORACION PROPIA

4.6.4 Cálculo de Costos Ocultos

Los costos mensuales calculados y recogidos en los disfuncionamientos son los siguientes:

- ✓ Condiciones de trabajo: \$ 867.84
- ✓ Comunicación-Coordinación-Concertación: \$ 98,825.28
- ✓ Gestión del tiempo: \$ 39, 920.65
- ✓ Aplicación estratégica: \$ 4,990.08
- ✓ Organización del trabajo: \$ 650.88

Estos costos detectados representan un total de \$ \$145,524.73

A partir de los resultados derivados del diagnóstico socioeconómico, se realizó el cálculo de los costos ocultos.

Los costos ocultos no solo son pérdidas o déficits. Representan una fuente de recursos mal utilizados y parcialmente aprovechados, lo que genera sobregastos en la Empresa. Para esto se plantea la siguiente fórmula debido a que nuestros ingresos dependen de nuestras ventas:

(Frecuencia de ocurrencia) (Número de trabajadores) (Tiempo de afectación)
(Contribución horaria).

donde:

Contribución horaria = Margen sobre los costos variables/número total de horas trabajadas (por mes o año).

De la anterior fórmula se deriva lo siguiente:

- ✓ Margen sobre los costos variables = ventas - costos variables.
- ✓ Costos variables = compra de materias primas. (Los salarios y amortizaciones no están incluidos a corto plazo).

TABLA 40
CÁLCULO DE COSTOS OCULTOS

Estado de Resultados por el año terminado el 31 de diciembre de 2019		
Ventas Netas (ingresos totales)		\$1,920,000.00
Costo de Ventas		\$ 938,184.00
Utilidad Marginal		\$ 981,816.00
Gastos Directos		
Nomina	\$ 552,000.00	
Prestaciones	\$ 126,960.00	\$ 678,960.00
Utilidad Bruta		\$ 302,856.00
Utilidad antes de Impuestos a la Utilidad (UAI)		\$ 302,856.00
Total trabajadores	23	
Horas de trabajo planeadas	66.976	
Factor de utilidad mano de obra	4.52	

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Nota: A los ingresos totales le restamos los Costos de Ventas dando así la Utilidad Marginal de \$ 981,816.00, después restamos Nómina y Prestaciones (gastos Directos con total de \$ 678,960.00) y obtenemos una UAI de \$302,856.00.

Entonces:

Si el total de trabajadores son 23 y laboran 8 horas diarias =184 horas diarias x 7 días a la semana=1,288 horas. Semanales x 52 semanas anuales = 66,976 horas de trabajo planeadas.

Entonces el Factor de Utilidad de Mano de obra queda de la siguiente manera:

$$Mo = \frac{Sr}{R}$$

Mo= Costo de mano de obra.

Sr = Salario Real del personal (nómina).

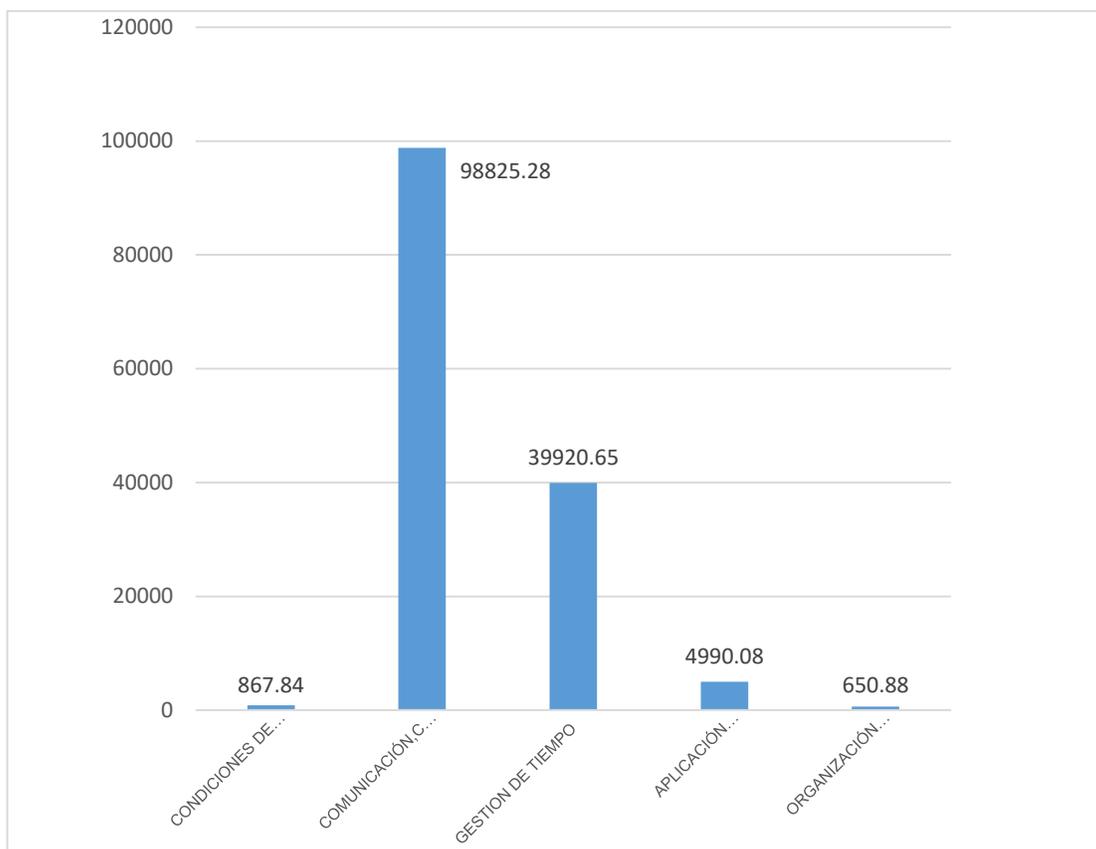
R = Rendimiento de horas de trabajo.

Mo = \$302,856.00 / 66,976 horas.

Mo = 4.52

Para una visión más ampliada de los resultados obtenidos, se muestra a continuación la repercusión económica de los cinco grupos de disfuncionamientos

FIGURA 17
DISFUNCIONAMIENTOS



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Los disfuncionamientos con mayor repercusión económica en la Organización ya graficados, son los relacionados con la Comunicación, Coordinación, Concertación que representan un 68% del total de los costos ocultos detectados en el diagnóstico. Esto se debe a la no existencia de comunicación con los mandos medios superiores y los trabajadores.

En segundo lugar, se encuentran los disfuncionamientos relacionados con Gestión de tiempos con un 28%, en tercer lugar, con 3% se encuentra el disfuncionamiento Aplicación Estratégica.

4.6.5 Observaciones

Notamos síntomas de una deficiente estructura organizacional. Fue necesario reestructurar debido a las necesidades cambiantes.

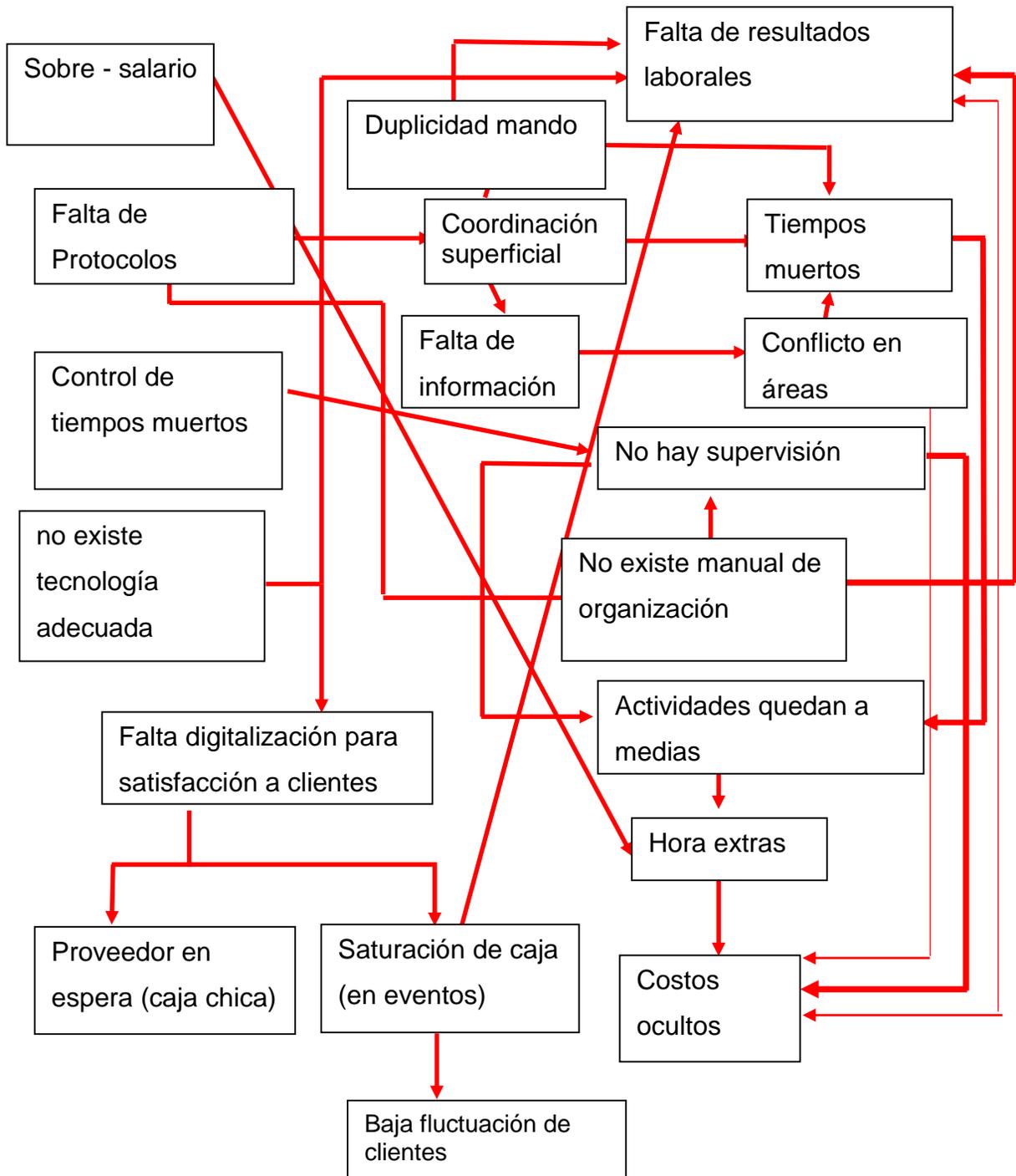
Se busca lograr un mejor ajuste entre las relaciones internas y las necesidades del entorno externo.

Mediante el anterior análisis, se indicó cómo la gestión de los Costos Ocultos impacta la toma de decisiones a nivel estratégico.

A continuación, presentamos el diagrama Sistémico de disfuncionamientos de la Organización estudiada, en ella observamos la problemática que surgió y afectó a otras actividades para el logro de los objetivos de la misma.

FIGURA 18

DIAGRAMA SISTÉMICO DE DISFUNCIONAMIENTOS ENCONTRADOS



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Los siguientes síntomas de deficiencia estructural encontrados:

✓ **Retraso o falta de calidad en la toma de decisiones.**

Los jefes medios tienen sobrecarga de actividades, la delegación a nivel núcleo operativo es insuficiente.

Los vínculos de información en dirección vertical u horizontal son inadecuados para garantizar la calidad de la decisión.

✓ **La organización no responde de modo innovador a un entorno cambiante.**

Las áreas no se coordinan horizontalmente. Asimismo, la estructura organizacional tiene que especificar las responsabilidades departamentales que incluye el escaneo del entorno y la innovación.

✓ **Disminuye el desempeño de los empleados o no se alcanzan las metas.**

El desempeño de los empleados disminuye porque la estructura no ofrece metas, responsabilidades y mecanismos claros para la coordinación. La estructura debe reflejar la complejidad del entorno de la competencia y ser clara para que los empleados trabajen eficazmente en ella.

✓ **Evidencia de demasiado conflicto.**

La estructura organizacional debe permitir que las metas de áreas en conflicto se combinen en una sola serie de metas para toda la organización.

Cada área actúa independientemente bajo sus propias metas y reglas, no hay comunicación verticalmente ni horizontalmente.

Recomendaciones de mejoría:

Se requirió un ajuste en la estructura organizacional con el objetivo de reducir el tiempo de respuesta de los departamentos a cambios en el entorno y el incremento en la cooperación y comunicaciones entre empleados de diferentes departamentos.

“Por lo anterior, estos costos no fueron olvidados por la dirección de la empresa en la toma de decisiones, su conocimiento y control, modifica de forma importante el direccionamiento organizacional ya que obliga a la entidad a actuar en procura de su disminución. De igual forma cuando se analiza una opción estratégica se debe verificar en qué punto ésta impacta los costos ocultos, para determinar su viabilidad”.

Una vez concluido este análisis de costos ocultos, procedimos a complementar con un análisis FODA, que nos dio otras perspectivas para lograr el desempeño organizacional tomando en cuenta los factores externos de la Organización, y de esta manera, presentamos las Estrategias más adecuadas.

4.7 Análisis de Factores Externos e Internos de la Organización

Por medio de un Análisis FODA examinamos los factores internos y externos que afectan a la Organización, y a través ello, desarrollamos gestiones estratégicas para la toma de decisiones dentro de la misma.

4.7.1 Análisis FODA

Este análisis FODA define líneas estratégicas y verifica la adecuación de gestiones Estratégicos para el mayor funcionamiento de la Organización. Se propuso una realización de talleres y cronología para la adecuación de dichos planes.

La Matriz FODA propuesta por Thompson anteriormente, constituyó la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, de la Matriz FODA se obtuvo realizar nuevas matrices, de esta forma de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se pudo desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las etapas siguientes (tabla 41).

TABLA 41

MARCO ANALÍTICO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

Etapa 1: Etapa de los insumos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). 2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC). 3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).
Etapa 2: La Etapa de la adecuación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE). 2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE). 3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) . 4. Matriz Interna -- Externa (MIE) . 5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).
Etapa 3 de la decisión
<ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) .

Fuente: Fred, R. David (1997) Conceptos de administración estratégica, "El marco analítico para formular estrategias", Capítulo 6, Análisis y elección de la estrategia, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185

Se realizó el reporte para el establecimiento Luna Mextli, el cual describe los objetivos y puntos clave de la revisión, puntos destacados de la organización, y mostraremos una planeación preliminar para alcanzar los objetivos definidos y un cronograma de actividades a implementar para el óptimo funcionamiento.

Objetivos de este análisis FODA:

- ✓ Optimización de recursos humanos.
- ✓ Optimización de material de trabajo.
- ✓ Optimización de vías de comunicación formales.
- ✓ Definición de áreas y responsabilidades.
- ✓ Incorporación de nuevas tecnologías para el mejor funcionamiento de operación.
- ✓ Reducción de tiempos muertos.
- ✓ Eliminación de mandos dobles.

4.7.1.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades

Según McConkey(1998) afirma que “Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1998, págs. 64-72).

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización procedimos a la evaluación de ambos.

4.7.1.2 Identificar Oportunidades y Amenazas

Según Ponce Talancón, Humberto (2007) La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales” (Thompson J. , 1998).

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes:

1. Interna. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la Organización, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
2. Externa. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se desarrolla toda capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

El análisis FODA consistió en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de la organización, así como su

evaluación externa: las oportunidades y amenazas, una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Se planteó la revisión de la estructura Organizacional para encontrar los obstáculos que no permite definir las directrices de la Organización estudiada, mismas que dificultan el logro de objetivos y metas.

Desarrollamos e implementamos estrategias claves para lograr el desempeño deseado de la Organización, en el estudio pasado de detección de disfuncionamientos, observamos que no existe Comunicación ni coordinación, y en este análisis FODA observamos los puntos clave a trabajar.

TABLA 42
FODA OPERATIVO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del producto. • Conocimiento del Servicio. • Material e Instalaciones. • Actitud de Servicio. • Productos representativos. • Ubicación del local en zona comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación Técnica y Operativa. • Formalización de protocolos. • Optimización de tiempos. • Control de tiempos. • Implementación de Digitalización. • Implementación Sw de Gestión de Negocios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos muertos con frecuencia. • Coordinación Superficial. • Comunicación insuficiente. • Actividades realizadas poco eficientes. • No digitalización para satisfacción de clientes. • Registro manual (no hay información en tiempo real). • No existe evaluación de desempeño de personal. • No comercializa a través de internet. • Falta de información protocolizada. • Falta de especialización en el puesto. • Reclutamiento de personal no calificado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento más lento en el mercado. • Ausencias del personal. • Falta de concertación. • Fluctuación de número de clientes. • Incremento en el costo de insumos. • Entradas de competidores con costos menores.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.7.1.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Esta matriz de evaluación de factores internos permitirá formular estrategias, resumir, y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la Organización.

TABLA 43
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTOR CRITICO DE EXITO	VALOR	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
FORTALEZAS .86			
Conocimiento del producto	.03	3	.09
Conocimiento del Servicio	.04	4	.16
Material e Instalaciones	.03	3	.09
Actitud de Servicio	.05	4	.20
Productos representativos	.04	3	.12
Ubicación del local en zona comercial	.05	4	.20
DEBILIDADES 2.91			
Tiempos muertos con frecuencia	.06	4	.24
Coordinación Superficial	.08	4	.32
Comunicación insuficiente	.15	4	.60
Actividades realizadas poco eficientes	.05	4	.20
No digitalización para satisfacción de clientes	.05	4	.20
Registro manual que no permite información en tiempo real	.03	3	.09
No existe evaluación de desempeño de personal	.03	3	.09
No comercializa a través de internet	.06	4	.24
Falta de información protocolizada	.10	3	.30
Falta de especialización en el puesto	.06	4	.24
Reclutamiento de personal no calificado	.06	4	.24
	.06	4	.24
VALOR PONDERADO			3.77

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como resultado, obtenemos 3.77 de valor ponderado total, lo que indica la matriz está arriba del promedio (2.5); y que la posición estratégica interna de la Organización, está por debajo (0.86) de las debilidades (2.91) dentro de la Organización, por tanto, tenemos posición desfavorable ante la competencia y habilidades mal realizadas.

4.7.1.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico.

La matriz MEFE establece un análisis cuantitativo simple de factores externos.

TABLA 44
EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

FACTOR CRITICO DE EXITO	VALOR	CALIFICACION	CALIF. PONDERADA
OPORTUNIDADES 1.97			
Capacitación Técnica y Operativa.	.06	3	.18
Formalización de protocolos.	.13	4	.52
Optimización de tiempos.	.10	4	.40
Control de tiempos.	.09	4	.36
Implementación de Digitalización.	.08	3	.24
Implementación de Sw de Gestión de Negocios.	.09	3	.27
AMENAZAS 1.75			
Crecimiento más lento en el mercado.	.06	4	.24
Ausencias del personal.	.09	4	.36
Falta de concertación.	.10	4	.40
Fluctuación de número de clientes.	.08	4	.32
Incremento en el costo de insumos.	.05	3	.15
Entradas de competidores con costos menores.	.07	4	.28
VALOR PONDERADO	1.0		3.72

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La matriz anterior, significa que las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado de fortalezas (1.97) contra debilidades (1.75), siendo un total de 3.72

4.7.1.5 La Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

TABLA 45
MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	LUNA MEXTLI			CIRUELO		COLORINES	
	%	VALOR	PESO	VALOR	PESO	VALOR	PESO
Competitividad de Precios	15	2	.30	2	.30	3	.45
Calidad de los platos	15	3	.45	2	.30	2	.30
Variedad de platos	10	4	.40	3	.30	2	.20
Infraestructura	10	4	.40	4	.40	3	.30
Reconocimiento de marca	25	3	.75	4	1	3	.75
Ubicación Estratégica	10	3	.30	4	.40	4	.40
Servicio al cliente	10	4	.40	4	.40	4	.40
Tiempo de atención	5	4	.20	4	.20	3	.15
TOTAL PUNTAJE	100		3.20		3.30		2.95

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- 1 = Debilidad grave
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza mayor

Como observamos en ésta Matriz, se puede convertir en fortalezas la calidad de los platillos. Y se debe trabajar en la competitividad de los precios y en la atención a los clientes.

4.7.1.6 Resultados y discusión

Una vez realizado el análisis FODA , observamos que la organización y la estructura en la cual se desarrolla el personal, no está del todo definido, sin embargo se encuentra en un estado funcional; la distribución de tareas se encuentran mal balanceadas, existen tiempos muertos por falta de coordinación, las instrucciones son superficiales, con la necesidad de ser más profunda, las actividades se realizan en un ambiente de fragilidad, que, en un cambio repentino no se lograrán contener de manera adecuada. Las actividades son indefinidas cronológicamente, por la falta de coordinación y toma de tiempos.

En cuanto al personal, se observó a demasiadas personas realizando el mismo trabajo. Referente a los productos y servicio, se sugirió una estandarización para el procedimiento de las actividades de Comedor.

A continuación, mostramos un cronograma de planeación preliminar, para el óptimo funcionamiento de la empresa.

TABLA 46
PLANEACIÓN Y CRONOGRAMA PRELIMINAR

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Diseño Estructura				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Organigrama • Capacitación de Cultura Organizacional de la Organización 	x	x	x	x
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de cargos 		x	x	
<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de cargos 				x
Optimización de recursos humanos				
<ul style="list-style-type: none"> • Balanceo y presentación de responsabilidades 			x	x
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de actividades de manera cronológica 				x
Definición de Áreas y responsabilidades				
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de áreas y responsabilidades 		x	x	
<ul style="list-style-type: none"> • Balanceo de actividades 		x	x	
<ul style="list-style-type: none"> • Concretar coordinación de actividades 		x	x	
<ul style="list-style-type: none"> • Toma y coordinación de tiempos 		x	x	x
Formalización General				
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de protocolos de operación 		x	x	x
Revisión de capacidades operativas				
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de mayor tiempo como capacitadores 				x
Revisión de capacidades técnicas				
<ul style="list-style-type: none"> • Personal externo especializado como capacitadores 				x
Implementación de digitalización				
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de Sw de Gestión de Negocios • SW plantilla de evaluación de desempeño • Plantilla de Perfil DISC 				x x x

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4.8 Propuesta de Estructura Organizacional

Estructura simple: La coordinación y poder se obtuvieron por medio de supervisión directa, con escasa especialización de puestos, escasa preparación y adoctrinamiento, escasa formalización del comportamiento, orgánica, escasa planificación y control, con flujo de comunicación informal elevado y con toma de decisiones y flujo de autoridad descendente, con pocos dispositivos de enlace, centralizada, y con el núcleo de operación con trabajo informal.

5 Manual de operaciones



RESTAURANTE - GALERÍA
"LA LUNA MEXTLI"
DESDE 1984

Contenido

1. Misión y Visión
2. Objetivos.
3. Organigrama de la Empresa
4. Estándares.
5. Capacitación.
6. Formación
7. desarrollo
8. reconocimiento.
9. Operación y Servicio.
10. Perfiles de puestos
11. Secuencia de servicio
12. Técnica de ventas
13. Limpieza de restaurante
14. Expansión.
15. Cocina.
16. Estándares de platillos.
17. Organización de la producción.
18. Áreas de refrigeradores.
19. Equipo de operación de cocina.
20. Par stock de loza, plaqué y cristalería.
21. Seguridad.

Misión

Ofrecer a nuestros clientes una estancia placentera con la mejor calidad y calidez. Logrando satisfacer a nuestros clientes y brindándoles sabores inigualables.

Visión

Ser Empresa Líder Restaurantera en Morelos, con excelente servicio y calidad en cada uno de nuestros platillos, para lograr la consolidación en la preferencia de nuestros clientes.

2 Objetivos

- ✓ Colocarnos en el gusto de la gente como primera instancia.
- ✓ Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes de forma atenta y confiable.
- ✓ Darle importancia a cada uno de nuestros clientes pues de ellos depende nuestro éxito.
- ✓ Elaborar los platos gastronómicos llenos de sabores y sensaciones más placenteras para el paladar de nuestros clientes.
- ✓ Proporcionar un lugar cómodo y placentero para un mejor servicio.

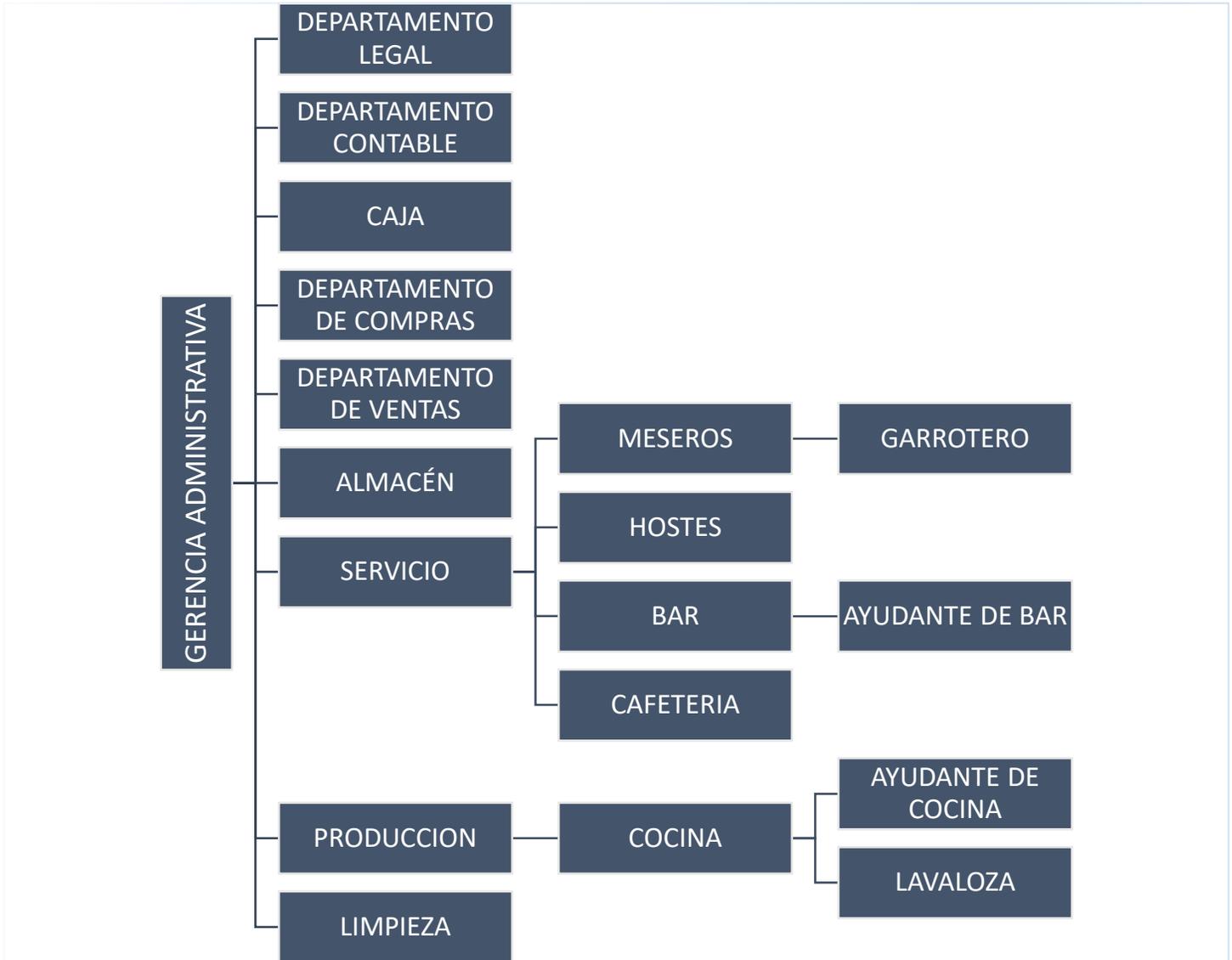


En “La Luna Mextli” todos nuestros platillos están preparados con ingredientes frescos, directos del productor y cocinados al momento.

Garantizamos la pasteurización, homogeneización e higiene más estricta en todos éstos.

¡Buen Provecho!

FIGURA 19
ORGANIGRAMA GENERAL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Servicio al Cliente

Procedimientos generales de Servicio.

Antes de comenzar el servicio se realizará un conjunto de operaciones previas para que al momento de abrir el restaurante esté todo preparado y en condiciones de ofrecer al cliente un servicio rápido y esmerado.

Al abrir el restaurante todo el personal del mismo debe estar dispuesto para comenzar el servicio.

Dentro de los procedimientos generales de servicio se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Limpieza: consideremos las siguientes: Baños limpios y bien surtidos, pisos secos y funcionando correctamente. Uniformes limpios, escarapelas y zapatos bien lustrados.
- ✓ Aseo personal: pelo corto (hombres) o recogido (mujeres), bien peinados, con uñas limpias y cortas, maquillaje no muy cargado al igual que la fragancia que utilicen.
- ✓ Hospitalidad: dentro de este punto se tomará en cuenta lo siguiente: Venta sugerida: es aquella que trata de ofrecer un producto más caro a alguna promoción. Reconocer al cliente frecuentemente, saludándolo por su apellido. Recibir al cliente con un saludo y una sonrisa.
- ✓ Orden apropiada: hace referencia a: Dar al cliente lo que él quiere. No insistir demasiado. Muchas veces el cliente entra en el restaurante sabiendo ya lo que va a pedir. Debemos ser filtros de calidad, si vemos que un producto no está en perfectas condiciones como para servirlo, reemplazarlo por otro que lo esté.
- ✓ Mantenimiento: Tener una mente preventiva y realizar chequeos periódicos a los equipos.
- ✓ Servicio Rápido: de debe cumplir con los tiempos ofrecidos.

DEPARTAMENTO DE COMEDOR
PROCEDIMIENTO COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS PARA
LA PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Recepción y Almacenaje

El control de las existencias de materia prima es indispensable en un establecimiento de alimentos y bebidas, para ello es necesario establecer una serie de medidas que permitan en todo momento, tener un control total de las existencias que evitará pérdidas innecesarias y lo más importante, se evitará la paralización de la producción por la falta imprevista de algún ingrediente.

Las compras se realizan de acuerdo a las requisiciones del chef o jefe de producción, y capitán de meseros, el cual se basa en el manejo de los inventarios diarios para poder realizar una lista de compras, evitando compras innecesarias.

A Continuación, mostramos formato de lista de compras en la Luna Mextli, es muy sencilla, únicamente manejamos pza., Kg o Cajas, qué a criterio del Chef o Capitán de meseros se solicita.

TABLA 47
FORMATO DE LISTA DE COMPRAS

VERDURAS	kg/caja	CHILES Y SEMILLAS	kg	JARCIERIA
AGUACATE		CHILE DE ARBOL		COFIAS
CALABAZA		CHILE DE FRUTAS		JABON LIQUIDO BAR
CEBOLLA		CHILE MULATO		JABON POLVO COCINA
JITOMATE PARA ENSALADA		CHILE GUAJILLO		COLORO
JITOMATE PARA SALSA		CHILE PASILLA		GUANTES TRASTES
LIMON				JALADOR
NARANJA				JERGAS
TOMATE				MECHUDOS
PEPINO				TRAPEADOR
COL MORADA		HIERBAS DE OLOR		JABÓN DE MANOS P BAÑOS
MORRON VERDE		JAMAICA		
MORRON ROJO/AMARILLO		LAUREL		
		NUEZ (CREPAS)		
CHILE JALAPEÑO		NUEZ MOSCADA		
CHILE POBLANO		OREGANO		
CHILE SERRANO				
		PIMIENTA CHICA		
ELOTE		PIMIENTA GRANDE		PLÁSTICOS
HUITLACOCHÉ		ROMERO		BOLSA DE ASA PARA CAJA
SETAS		AJOS		BOLSA BOTES BAÑOS 50ancho x70 L
FLOR DE CALABAZA		FRIJOL		BOLSA COCINA
PAPAYA		AJONJOLI		BOLSA DE 1 Kg
MANGO		PASAS		VASO DESECHABLE
PLATANO MACHO MADURO		ALMENDRAS		DOMO CHICO
		MOLE		DOMO GRANDE (UNICEL)
HOJA DE PLATANO		TRIGO (TABULE)		PLASTIPAK
NOPAL				POPOTES
		CACAHUATE(BOTANA)		AGITADORES
YERBABUENA		HABAS (BOTANA)		
CILANTRO				
EPAZOTE		CREMAS	caja/bolsa	
PEREJIL		LECHE		
ESPINACA		CREMA		CARNES Kg/ Pza.
PORO		JAMON		
APIO		QUESO OAXACA		FILETE
ZANAHORIA		QUESO PARA FUNDIR		TRUCHA
LECHUGA ESCAROLA		QUESO PIZZERO		PECHUGAS
LECHUGA ROMANA		QUESO SINCHO		CECINA
LECHUGA SANGRIA		REQUESON		POLLO ENTERO
APIO		TOCINO		
PAPA BLANCA		QUESO DE CABRA		
PAPA CAMBRAY		QUESO PARMESANO		

SUPER		JUGOS		ALCOHOL
HUEVO				
ACEITE DE OLIVO		JUGO DE ARANDANO		
ACEITE COMESTIBLE		JUGO DE PIÑA		
TORTILLAS DE HARINA		JUGO DE TOMATE		
MAYONESA		JUGO DE TORONJA		
MOSTAZA				
CATSUP		SALSAS		
CAJETA				
NORD SUIZA		INGLESA CHICA (bar)		
PURE DE TOMATE		INGLESA GRANDE (COCINA)		
VAINILLA		MAGGI CHICA (bar)		
ALCAPARRAS		MAGGI GRANDE (COCINA)		
JARABE DE MAIZ		TABASCO CHICA (bar)		
SALSA DE SOYA		TABASCO GRANDE (COCINA)		
ARROZ				
ATUN		REFRIGERACION		
LECHERA		HELADO		
CLAVEL		SUSTITUTO EN CREMA		
CLAMATO		YOGURTH NATURAL		
CREMA DE COCO				
AGUA QUINA				
COCA DE DIETA		CAFÉ		
ENELDO		CAFÉ AMERICANO		
SAZONADOR PIMIENTO ROJO		CAFÉ DE OLLA		
SAZONADOR DE CARNES		CAFÉ EXPRESS		
SAZONADOR PARA ESPAGUETI				
SOPAS PARA PERSONAL				
SPAGHETI N. 5				
CHOCOLATE ABUELITA (MOLE)		PAPELERÍA		
CHOCOLATE HERSHEY		BOBINA DE PAPEL (BAÑO)		
GALLETAS SALADITAS		INTERDOBLADA		
PAN ÁRABE		SERVILLETA DE LUJO		
PAN PARA ESTACION		SERVILLETAS DE MESA		
ALUMINIO				
AZUCAR				
CANDEREL		VINOS		
HARINA PARA CREPAS		VINO TINTO (COPEO)		
PALILLOS		VINO BLANCO (COPEO)		
SAL				
TÉ				
VINAGRE BLANCO				
VINAGRE DE MANZANA				

Fuente: Manual de Organización Luna Mextli

Una vez que se ha revisado la lista de compras, se procede a realizar el pedido a los proveedores (encargado (a) de compras). Cuando se entrega el pedido, el encargado(a) de la bodega recibe las compras, verificando que los productos estén en correcto estado, y aunado a la situación actual de contingencia por pandemia, la desinfección de cada producto recibido; luego el encargado(a) de almacén ordena correctamente cada uno de los productos; mismos que procede darlos de alta en la lista de inventario existente. Para el almacenamiento de la materia prima, se debe tener en cuenta que hay dos clases de productos:

Productos Perecederos

Necesitan frío para su conservación, y podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Frescos: son aquellos que se presentan en el mercado sin ningún tratamiento previo de conservación y son para consumir o transformar en un breve periodo de tiempo. Entre estos tenemos: frutas, hortalizas, carnes, productos lácteos no esterilizados (quesos frescos, yogures, mantequillas, etc.)

Congelados

Son productos o preparados que han sido sometidos a muy bajas temperaturas para prolongar su vida útil.

Semi-conservas

Son aquellos productos que vienen envasados y preparados, y necesitan frío para su mantenimiento, como las latas de anchoas, ahumados, etc.

Productos No Perecederos

No necesitan de frío para su conservación, aunque sí unas condiciones mínimas de almacenaje. Entre estos tenemos:

- ✓ Conservas: Productos enlatados o en tarros, (atún, sardinas, etc.), vegetales (espárragos, alcachofas, judías verdes), preparados como mermeladas. Otros: especias, harinas, vinos, licores, leche en polvo, esterilizadas o UHT, etc.

Normas Básicas para el almacenaje de los productos

- Los productos para ser recibidos en la bodega deberán ser perfectamente revisados por el bodeguero quien verifica el peso, calidad, frescura, olor y color. Asimismo, se procederá a la correcta sanitización por Covid-19.
- Una vez recibidos se firmará la ficha para que exista constancia que el producto llegó de forma adecuada.
- Los productos no deberán colocarse nunca sobre el suelo, deben estar en estanterías a una altura mínima de 15 cm. del piso.
- Debe existir la suficiente separación entre los productos para que exista una buena circulación de aire.
- Nunca se deben colocar las mercancías recién recibidas sobre las que llevan más tiempo. (FIFO) o (PEPS).
- Se debe separar los productos por su naturaleza.
- Comprobar los envases y verificar la fecha de elaboración.
- Los productos de limpieza se almacenarán físicamente por separado.
- La temperatura de almacenaje en seco es de 10°C y 21°C, y una humedad relativa entre el 50% y 60%.
- Los alimentos no pueden estar expuestos a la luz del sol.
- Se debe mantener los cuartos limpios y secos.
- Los empaques no deben estar rotos ni húmedos.

Normas para el almacenaje de productos refrigerados

1. Mantener una temperatura de 4°C o menos, para evitar el crecimiento bacteriano.
2. Se debe revisar diariamente la temperatura del refrigerador.
3. Se debe almacenar los productos de manera que la circulación del aire sea la correcta.
4. Se debe cubrir los alimentos para evitar la contaminación cruzada.
5. Puertas de refrigerador permanecerán cerradas la mayor parte del tiempo posible.

Normas para el almacenaje de productos congelados

1. Comprobar en la zona de recepción si han sido transportados de manera correcta.
2. Pasarlos rápida y directamente al congelador.
3. La temperatura del congelador es de -18°C.
4. Poner la fecha de recepción.
5. Asegurar la rotación de los productos congelados (Método FIFO o PEPS).
6. Revisar la temperatura del congelador a diario.

TABLA 48

FORMATO DE REGISTRO PARA CONTROL DE TEMPERATURA CÁMARA REFRIGERACIÓN

REGISTRO SEMANAL DE CONTROL DE TEMPERATURA							
CAMARA:	SEMANA:			MES:	AÑO:	CÓDIGO:	
T	DIAS SEMANALES						
	L	M	M	J	V	S	D
	NOMBRE Y FIRMA						
FIRMA DEL SUPERVISOR:							
OBSERVACIONES:							

Fuente: Manual de Organización Luna Mextli

Proceso de almacenamiento de carnes y salsamentaría

Carnes

1. Recibir el producto y comprobar el peso, calidad y registro sanitario y demás normas por Covid-19.
2. Proceder a desinfectar el producto cumpliendo las normas de sanidad establecidas por la secretaria de salud pública.
3. Pesar el desperdicio y el producto limpio.
4. Se proporcionará de acuerdo a requerimientos e indicaciones del Chef o Sous Chef.
5. El proceso de empacado se hace en plástico film y colocando la etiqueta.
6. Refrigerar o congelar para la conservación según la necesidad.

TABLA 49

FORMATO DE ALMACENAMIENTO DE CARNES Y SALSAMENTARÍA

PRODUCTO	REFRIGERACION DÍAS	CONGELACIÓN MESES
FILETE CAÑAS	3 A 5	6 A 12
POLLO	1	12
PECHUGAS	1 A 2	1 A 12
TRUCHA	1	12
MOLE	3 A 5	1 A 3
SOPAS	3 A 4	2 A 3
CHISTORRA	1 A 2	3
FILETE 200 GR.	1 A 2	6 A 12
VENADO	3 A 5	6 A 12
SALCHICHA	1	1
TOCINO	1 A 2	3
ARRACHERA	3 A 5	6 A 12
ASADO DE TIRA (PZA)	1 A 2	3 A 6
CHORIZO (PZA)	1 A 2	6 A 9

Fuente: Manual de Organización Luna Mextli

Proceso y almacenamiento de frutas y vegetales

- ✓ Las frutas serán recibidas por la persona encargada de bodega.
- ✓ Realizar un chequeo previo del producto en lo que se refiere a color y olor.
- ✓ Los productos que no se encuentran en buen estado serán desechados.
- ✓ Se etiqueta colocando su peso y la fecha de recibo.
- ✓ Se almacenarán alejados del piso a temperatura ambiente en lugares frescos, secos, ventilados y con poca luz (caso de papas, naranjas y bananos).

TABLA 50

FORMATO DE ALMACENAMIENTO DE FRUTAS Y VEGETALES

PRODUCTO	TIEMPO DE DURACION EN REFRIGERACIÓN	RECOMENDACIONES
LIMON	-----	NO REFRIGERAR
NARANJA	-----	NO REFRIGERAR
AGUACATE	ENVOLVER EN PERIÓDICO	NO REFRIGERAR
CEBOLLA	8 A 9 DÍAS	SECA
CALABAZA	7 A 12 DÍAS	SECA
JITOMATE	7 A 12 DÍAS	SECO
TOMATE	7 A 12 DÍAS	SECO
PEPINO	7 A 9 DÍAS	SECO
COL MORADA	9 A 10 DÍAS	GAVETA DE PLÁSTICO
CHILE SERRANO	9 12 DÍAS	SECO
ELOTE	1 A 2 DÍAS	EMPAQUE FILM
HUITLACOCHÉ	1 A 2 DÍAS	GAVETA DE PLÁSTICO
SETAS	1 A 2 DÍAS	GAVETA DE PLÁSTICO
FLOR DE CALABAZA	1 A 2 DÍAS	GAVETA DE PLÁSTICO
PAPAYA	1 A 9 DÍAS	SECA
MANGO	4 A 8 DÍAS	GAVETA DE PLÁSTICO
PLÁTANO	5 A 6 DÍAS	MADURAR A TEMPERATURA AMBIENTE
HOJA DE PLÁTANO	9 A 15 DÍAS	SECO
NOPAL	3 A 6 DÍAS	SECO
YERBABUENA	5 A 6 DÍAS	EMPAQUE FILM
CILANTRO	5 A 6 DÍAS	EMPAQUE FILM
EPAZOTE	5 A 6 DÍAS	EMPAQUE FILM
PEREJIL	5 A 6 DÍAS	EMPAQUE FILM
ESPINACA	5 A 6 DÍAS	EMPAQUE FILM
PORO	9 A 15 DÍAS	SECO
APIO	9 A 15 DÍAS	SECO
ZANAHORIA	5 A 8 DÍAS	FUNDA PLÁSTICA
LECHUGA	5 A 6 DÍAS	FUNDA PLÁSTICA
PAPA BLANCA	9 A 15 DÍAS	NO REFRIGERAR
PAPA CAMBRAY	9 A 15 DÍAS	NO REFRIGERAR
BERENJENAS	6 A 7 DÍAS	SECA
ALBAHACA	4 A 5 DÍAS	FUNDA PLÁSTICA

Fuente: Manual de Organización Luna Mextli

Productos congelados

- ✓ Almacenar productos congelados inmediatamente después de adquirirlos. (Trucha salmonada, carnes, helado).

Proceso de almacenamiento de lácteos perecibles y no perecibles

- ✓ Es importante verificar la procedencia o fábrica de lácteos del proveedor.
- ✓ Verificar la fecha de elaboración y fecha de vencimiento.
- ✓ Almacenar en refrigeración en la parte baja a temperatura de 2°C a 4°C por tiempo máximo de 3 a 4 días.
- ✓ Refrigerar asegurándose que tengan la etiqueta con la fecha de ingreso y la fecha máxima de consumo en un lugar visible.

Almacenamiento de licores y vinos

- ✓ Guardar en sitio aireado, seco, oscuro y sobre todo que no esté expuesto a cambios bruscos de temperatura.
- ✓ Colocar en posición horizontal.
- ✓ Los vinos tintos deben mantenerse a temperatura ambiente entre 15°C y 17°C.

Proceso de almacenamiento de abarrotos y granos secos

- ✓ Usar tarros contenedores que estén completamente secos, llenarlos hasta el 80% o 90% de su capacidad para tener mejores resultados.
- ✓ Almacenar los envases en un lugar fresco, oscuro y seco sin que tenga contacto con el piso.
- ✓ No almacenar en sacos o fundas plásticas.
- ✓ Los productos que se almacenan en seco, para evitar el crecimiento de moho, hongos o levaduras deberán estar alejados a 20 cm de la pared y en un espacio con suficiente ventilación.

- ✓ No se almacena productos en cartones, sacos o costales.
- ✓ El producto siempre estará a una distancia de 30 cm del suelo.

Proceso de almacenamiento de enlatados y envasados

- ✓ Colocar la etiqueta en cada envase para aplicar el sistema PEPS o FIFO.
- ✓ Abrir solo para el uso inmediato, una vez abierto pasar a un recipiente de cristal o plástico adecuado, tapado herméticamente a 4°C en refrigeración.
- ✓ Realizar le control manual, verificar la fecha de expiración, registro sanitario y calidad de las latas.
- ✓ En caso de defectos de la lata, desechar inmediatamente y realizar una hoja de baja en el stock por mala condición y luego pasar la información al Chef ejecutivo o Sous chef.

Proceso de almacenamiento de grasas y aceites

- ✓ Al recibir el producto colocar la etiqueta especificando su fecha de entrada y su tiempo de duración.
- ✓ El empaque del producto no deberá tener ningún golpe.
- ✓ Se almacena alejado del piso a temperatura ambiente en un lugar fresco, seco, con poca luz y ventilado.

TABLA 51
LISTA DE ACTIVIDADES BAR

Actividad 1		Actividad 2		
LIMPIEZA	X	SURTIR	X	X
CAFETERA		TEQUILAS		CANELA MOLIDA
MOLINO CAFÉ		VODKA		GRANO DE CAFÉ
TABLAS		RON		CAFÉ
CUCHILLOS		BRANDYS		AGITADORES
CUCHARAS		WISKHYS		BOLSAS BASURA
ESTACIONES DE BAR		ANIS		COPA VINO
		MEZCAL		COÑAQUERAS
BOTE DE BASURA		LICORES		VASO JAIBOL
BARRA		CONCENTRADOS		CABALLITOS
CHAROLAS DE BAR		VINO TINTO		CENICEROS
LICUADORA		VINO BLANCO		PALILLOS
CRISTALERIA		VINO ESPUMOSO		SERVILLETAS
PLATOS CAFETEROS		MEZCALES		JARRAS CAFETERAS
SALEROS		CERVEZA MODELO		POPOTES
PIMIENTERO		CERVEZA CUAUHEMOC		JABON
AZUCAREROS		CERVEZA ARTESANAL		ESPONJA
HIELERA VINOS		AGUA BOTELLA		JERGAS
REFRACTARIOS		AGUA QUINA		COLORO
HIELERA		PERRIER		FIBRA
REFRIGERADOR		GINGER		
JARRAS DE AGUA		COCA DIETA		
		LIMON		
BOTELLAS		NARANJA		
ESTANTES		AZUCAR		
VIDRIOS ESTANTES		STEVIA		
VIDRIOS PUERTA BAR		LECHE		
CARTA DE BAR		TE´S		
JERGAS		GARRAFON DE AGUA		
BOCINA DE BAR		SAL DE GUSANO		Actividad 3
EQUIPO SKY		YERBABUENA		ELABORACION
EXTINTOR		HIELO		X
RECIPIENTES JARABE		CLAMATO		JARABE
EXPRIMIDOR LIMON		JUGO DE TORONJA		JUGO DE LIMON
EXPRIMIDOR NARANJA		JUGO DE PINA		JUGO DE NARANJA
PAREDES DE BAR		JUGO DE TOMATE		SANGRITA
FREGADERO		SAL		PULPA JAMAICA
ESCURRIDOR TRASTE		PIMIENTA		
TRAPEADOR		SALSA MAGGUI		FRAPEAR HIELO
ESCOBA. RECOGEDORBOTE RESIDUO CAFÉ		SALSA INGLESA		ENFRIAR CERVEZA
				ENFRIAR VINO BLANCO

Fuente: Manual de Organización Luna Mextli

TABLA 52

LISTA ACTIVIDADES COCINA

Actividad 1		Actividad 2					
LIMPIEZA	X	SURTIR 1	X	SURTIR 2	X	SURTIR 3	X
INFORMAR ANOMALIAS ENCONTRADAS (PLAGAS, REPARACIONES)		TODO LO REFERENTE A PRODUCCIÓN					
				LECHE		AZUCAR	
				ACEITE DE OLIVO		OREGANO	
LAVAR EMPAQUE CARNES AL INICIO DE JORNADA		PROCEDENTE A LIMPIEZA (JABON, CLORO, FIBRA, PIEDRA POMEX)				AJOS	
SALAMANDRA		CHILE SERRANO		SAZONADOR SPAGUETTI		CANASTOS DE PAN	
PLANCHA		JITOMATE CHERRY		PIMIENTO MORRON		SERVILLETAS DE PAN	
ESTUFAS		JITOMATE BOLA		PIMIENTA CHICA		PLATO OVALADO	
BUFETERA		AGUACATE		ACEITUNAS		PLATO SOPERO	
PISOS DECOCINA		CALABAZA		ALCAPARRAS		PLATO POSTRE	
FREGADERO DE COCINA		CEBOLLA		POLLO DESMENUZADO		PLATO TRINCHE	
MESAS		ZANAHORIA		CHOCOLATE MOLE		PLATO CAFETERO	
ESTANTES		LIMON		CHOCOLATE CREPAS		TABLAS PARRILLAS	
TINAS PLASTICO		NARANJA		PAPA CAMBRAY		PLANCHAS P1 Y P2 PERS.	
CUBIERTOS		APIO		ROMERO		BOLSAS DE BASURA	
UTENSILIOS DE COCINA		ARROZ		MANTEQUILLA		NUEZ	
OLLAS		QUESO DE CABRA		MOSTAZA		TRAPEADOR	
TABLAS		QUESO SINCHO		CAPTUP		ESCOBA	
BOTE DE BASURA		QUESO MENONITA		PURE DE TOMATE		PAN	
LICUADORA		CREMA		SPAGUETTI			
BATIDORA		PEREJIL		CEREZAS			
TINAS DE LECHUGA		CILANTRO		TORTILLA DE HARINA			
VIDRIOS REFRIGERADOR		YERBABUENA		SALSA MAGGUI			
REFRIGERADOR		EPAZOTE		SALSA INGLESA			
CAMPANAS		ASADO DE TIRA		CONSOME DE POLLO			
PAREDES DE COCINA		CHORIZO		SEGUIMIENTO SURTIR			
JERGAS, CUBETAS		T – BONE, SIRLOIN		VINO BLANCO, TINTO			
MATERIAL DE LIMPIEZA		CECINA		DOMOS DE PLÁSTICO			

LAVAR PLAQUÉ	FILETE PARRILLA	DESINFECTANTE VERDURA		
LAVAR FREIDORA	FILETE COCINA	ACEITE		
	ARRACHERA	ENCENDEDOR		
	PECHUGAS	JAMAICA		
	HUESO CONSOME	MAYONESA		
	GUAJILLO	COL MORADA		
	MOLE	MORRON		
	SALSA JITOMATE	PAN ARABE		
	BLOÑESA	GARRAFON DE AGUA		
SACAR BASURA	SETAS	HUEVO		
LIMPIEZA CONGELADOR	MORRON	PALILLOS		
LIMPIEZA REFRI BODEGA	TOMATE	ALUMINIO		
LIMPIEZA COMAL	LECHUGA	PLASTIPAK		
	HARINA	NUEZ		

Fuente: Manual de Organización Luna Mextli

TABLA 53
PRODUCCIÓN COCINA

Actividad 3		Actividad 4	
ELABORACION COCINERO	X	AYUDANTE DE COCINA	x
DORAR PAN (PAN MOLIDO) FRIJOLES		DESVENAR CHILES (MULATO, PASILLA, GUAJILLO)	
PREPARAR CHIMICHURRI		ORDENAR CONGELADOR	
DESCONGELAR CARNES		PREPARAR MESA FRIA	
EMPAQUETAR AL VACIO CARNES Y MERCANCIA ENTRANTE		CAMBIAR AGUA A RECIPIENTES DE VERDURA	
INVENTARIOS DE CARNE		LAVAR PISO DE COCINA	
HACER SOPES		SEPARAR BASURA	
COCER SPAGUETTI		PICAR LECHUGA	
SALSAS		DESINFECTAR LECHUGA	
CREPAS		PICAR ZANAHORIA	
DESMENUZAR POLLO		PICAR CEBOLLA	
FONDO DE POLLO		PICAR JITOMATE	
POMODORO		RAYAR QUESO SINCHO	
TABULE		RAYAR QUESO PARMESANO	
PASTA ROLLOS PRIMAVERA		CORTAR QUESO P/ AZTECA	
JULIANAS		CORTAR QUESO BOTANA	
TOTOPOS		MOLER PIMIENTA	
BOLONESA		PICAR AJOS	
SETAS		LAVAR CILANTRO	
MOLE		PICAR CILANTRO	
DORAR AJONJOLI		LAVAR PEREJIL	
GOMASIO		PICAR PEREJIL	
PORCIONAR QUESOS		LAVAR EPAZOTE	
REVISAR ESPECIES		PICAR EPAZOTE	
GUARNICIONES		LAVAR YERBABUENA	
AGRIDULCE		PICAR YERBABUENA	
SOLICITAR FALTANTES		CHILE PIQUIN MOLIDO	
CERRAR LLAVES DE GAS			

Fuente: Manual de Organización Luna Mextli

TABLA 54
CONTROL COCINA 1

EXISTENCIA INICIAL	LUNES	MARTES	MIER	JUE	VIER	SABADO	DOMINGO	OBSERVACIONES
FILETE CAÑAS								
ORDEN FILETE								
PECHUGAS (PZA)								
TRUCHA								
MOLE								
QUESO PARMESANO								
QUESO SINCHO								
QUESO DE CABRA								
QUESO OAXACA								
QUESO PIZERO								
CHILE RELLENO (PZA)								
CHISTORRA								
TOCINO								
ARRACHERA								
ASADO DE TIRA (PZA)								
CHORIZO (PZA)								

Fuente: Manual de Organización Luna Mextli

TABLA 55
CONTROL COCINA 2

EXISTENCIA INICIAL	LUNES	MARTES	MIER	JUEV	VIER	SABADO	DOMINGO	OBSERVACIONES
FILETE CAÑAS								
ORDEN FILETE								
PECHUGAS (PZA)								
TRUCHA								
MOLE								
QUESO PARMESANO								
QUESO SINCHO								
QUESO DE CABRA								
QUESO OAXACA								
QUESO PIZERO								
CHILE RELLENO (PZA)								
CHISTORRA								
TOCINO								
ARRACHERA								
ASADO DE TIRA (PZA)								
CHORIZO (PZA)								

Fuente: Manual de Organización Luna Mextli

6 Perfiles y cargos

1.- Gerente Administrativo

Características específicas:

✓ **Formación académica específica**

Carrera profesional de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Administración de Empresas.

Cursos o especializaciones en gestión de restaurantes y bares.

✓ **Conocimientos específicos**

Montaje, operación, planeación, dirección, dirección, organización, planeación, orden y control de restaurantes y bares - Gestión del talento Humano - Producción y Servicio de A y B - Gestión financiera - Legislación para restaurantes y bares.

✓ **Experiencia**

Mínima: 2 años en cargos de administración, dirección y/o gerencia en establecimientos acreditados pertenecientes al sector.

✓ **Habilidades**

Creatividad, originalidad, gusto, sentido común, capacidad de concentración, agilidad y certeza en toma de decisiones y solución de problemas, trato con personas y capacidad para identificar oportunidades, minimizar amenazas, construir fortalezas y eliminar debilidades.

TABLA 56
DESCRIPCION DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
✓ Actuar para el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecución de todas las otras funciones, pensando siempre no solo en el cumplimiento de objetivos de los inversionistas sino también en las necesidades y preferencias del cliente. ✓ Atención de comentarios de los clientes. ✓ Desarrollo de programas de cortesías. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacer y superar las expectativas del cliente como cabeza de la organización.
✓ Controlar y evaluar.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisión del trabajo de los jefes de área y demás empleados. ✓ Revisión de las instalaciones y de los procedimientos. ✓ Análisis de ventas. ✓ Supervisión del proceso de compra. ✓ Revisión y análisis de los estados financieros. ✓ Aprobación de estrategias de mercadeo. ✓ Supervisión de eventos. ✓ Revisión y autorización de nómina. ✓ Análisis de costos y de modificaciones en los precios de venta. ✓ Inspecciones de aseo de todas las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimizar el desarrollo de la actividad. ✓ Garantizar el cumplimiento de normas y reglamentación que obliga la actividad. ✓ Evitar pérdidas y robos de dinero. ✓ Identificar fallas y aplicar correctivos. ✓ Establecer comparaciones con el presupuesto. ✓ Asegurar la legalidad de las compras. ✓ Obtener información para decisiones. ✓ Evitar pagos equívocos. ✓ Determinar los resultados de la relación costo – beneficio: ✓ Asegurar la higiene en los procesos.
✓ Elaborar informes y documentos de la actividad y funcionamiento general del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cheques. ✓ Presupuesto de ingresos y egresos. ✓ Plan de acción de jefes de área. ✓ Plan de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar pagos pendientes. ✓ Rendir cuentas a la asamblea de socios. ✓ Justificar acciones. ✓ Proponer cambios. ✓ Identificar oportunidades y amenazas.
✓ Implementar.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantación de normas, procedimientos, programas, estrategias, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar curso al desarrollo de las estrategias para el cumplimiento de metas y objetivos.
✓ Organizar la estructura del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión del organigrama y del manual de funciones. ✓ Realización de juntas y reuniones con jefes de área, socios, empleados... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la calidad de los procesos en pro de la satisfacción de los consumidores.
✓ Planear estratégicamente el desarrollo de la actividad del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecimiento de la visión y la misión de la empresa (junta de socios). ✓ Desarrollo del plan estratégico. ✓ Determinación de objetivos y metas. ✓ Formulación de estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientar a los empleados en el curso de sus labores. ✓ Facilitar el cumplimiento de metas y objetivos trazados por los socios.

FUENTE: MANUAL DE OPERACIONES LUNA MEXTLI

2.- Administrador

Características específicas

✓ **Formación académica específica**

Carrera profesional de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.

Cursos de actualización y /o especialización.

Administración de Organizaciones.

✓ **Conocimientos específicos**

Dirección, Organización, Planeación, Orden y Control de Restaurantes – Gestión del talento Humano – Producción y Servicio de A y B – Gestión financiera –

Legislación para Restaurantes y Bares.

✓ **Experiencia**

Mínima: 2 años en cargos de preparación tanto en la brigada de servicio como en la parte Administrativa de establecimientos Gastronómicos y Bares reconocidos.

✓ **Habilidades**

Creatividad, originalidad, gusto, sentido común, capacidad de concentración, identificación de oportunidades, agilidad y certeza en toma de decisiones y solución de problemas, trato con personas.

TABLA 57
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar estratégica y objetivamente el establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación, organización, dirección, control y evaluación de cada una de las actividades que se involucran en el desarrollo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con los objetivos y metas trazados por la gerencia. ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes y de los socios. ✓ Evitar robos de cualquier tipo que perjudique cualquiera de las partes que conforman la organización. ✓ Garantizar el cumplimiento de normas y reglamentación que obliga la actividad.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender a los clientes de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Da la bienvenida, atiende y departe con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocer al cliente, darle su lugar e importancia e identificar necesidades. ✓ Fidelizar al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender los asuntos de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de programación y asignación de horarios y turnos Reunión semanal con todo el personal. ✓ Organización de tareas y responsabilidades para cada cargo. ✓ Arbitraje de conflictos entre empleados. ✓ Realiza proceso de selección de personal. ✓ Autorización de permisos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con personal adecuado, competente, amable y eficaz. ✓ Atender necesidades del personal. ✓ Solucionar conflictos. ✓ Colaborar en el cumplimiento tanto de metas y objetivos profesionales, como personales. ✓ Conocer ideas y opiniones de empleados.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar el desarrollo de la actividad nocturna. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de montaje y aseo. ✓ Ubicación y detalles de reservas. ✓ Atención sobre el orden de las instalaciones y el funcionamiento del bar. ✓ Presentación de personal. ✓ Control entrada y salida de personal; cumplimiento de horario. ✓ Autorización manillas cortesía. ✓ Supervisión casting entrada, comportamiento y realización de funciones del personal. ✓ Verificación de procesos cocina, servicio, ambiente. ✓ Solución de inconvenientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con los objetivos y metas trazados por la gerencia. ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes y de los socios. ✓ Evitar robos de cualquier tipo que perjudique cualquiera de las partes que conforman la organización. ✓ Garantizar el cumplimiento de normas y reglamentación que obliga la actividad. ✓ Verificar el aspecto adecuado de las instalaciones. ✓ Asegurar el correcto funcionamiento de la empresa. ✓ Identificar fallas de los procesos y corregirlas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar el manejo de dinero en efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Archivo y revisión de los Cierres Diarios de Micros. ✓ Recibe las entradas en efectivo por concepto de cover y caja. Cobro de faltantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar pérdidas y robos de dinero.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza las consignaciones en efectivo. 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesamiento semanal de la información de ventas diarias. ✓ Informe de ventas mensuales por producto. ✓ Informe de ventas mensuales por mesero. ✓ Informe de consignaciones del efectivo correspondiente a venta y cover. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entregar información oportuna a contabilidad. ✓ Generar información sobre índices de rotación. ✓ Analizar eficiencia de los meseros.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear, coordinar y supervisar actividades especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobación de cotizaciones para eventos. ✓ Organización de eventos visto bueno al guion. ✓ Políticas y autorización de descuentos. ✓ Proceso de reservación. ✓ Proceso de compras: autorización de cantidades. ✓ Organización de las áreas de producción (cocina y bar), compras, administrativa, mantenimiento y parqueadero. ✓ Administra y controla los desembolsos de fiestas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimizar el desarrollo de la actividad del establecimiento. ✓ Garantizar la calidad de los procesos en pro de la satisfacción de los consumidores. ✓ Asegurar la legalidad de las compras. ✓ Controlar el gasto para eventos especiales.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar funciones extraordinarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecución de las tareas encomendadas por su jefe. ✓ Control de las exhibiciones de las barras. ✓ Elabora, administra y verifica los presupuestos de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cubrir tareas desatendidas o pendientes. ✓ Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al el buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar procesos de costos e ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobación de proveedores. ✓ Revisión de los informes quincenales generados por el jefe de costos. ✓ Revisión de inventarios a cierre de mes. ✓ Revisión mensual informe de parqueadero. ✓ Revisión caja menor alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solucionar problemas. ✓ Suplir necesidades. ✓ Controlar la ejecución de las tareas. ✓ Velar por mantener un costo bajo en inventario.

FUENTE: manual de Operaciones Luna Mextli

3.- Gerente de Compras

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

✓ **Formación académica específica**

Carrera profesional de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras
Cursos de Contabilidad.

✓ **Conocimientos específicos**

Planeación, Inventarios, Contabilidad básica, manejo de Recursos humanos, y Operativos.

✓ **Experiencia**

Mínima: 2 años en cargos de preparación tanto en la brigada de servicio como en la parte Administrativa de establecimientos Gastronómicos y Bares reconocidos.

✓ **Habilidades**

Gusto, sentido común, capacidad de concentración, certeza en toma de decisiones y solución de problemas, trato con personas, Facilidad de palabra.

TABLA 58
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planifica, y dirige las actividades que lleva a cabo el departamento de compras del Restaurante que corresponde a todo el proceso de compras y adquisiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización, control y evaluación de las actividades que se involucran en el desarrollo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abastecer con insumos al Restaurante. ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes y de los socios. ✓ Evitar robos de cualquier tipo que perjudique cualquiera de las partes que conforman la organización. ✓ Garantizar la compra y productos de calidad. ✓ Debe mantener una comunicación regular con el director de inventario de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verifica requisiciones que llegan al departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lectura y revisión física de Inventarios. ✓ responsable de generar y enviar las órdenes de compra a los proveedores cuando sea necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporcionar los insumos y materiales necesarios para el buen funcionamiento del Restaurante y evitar compras innecesarios o Mermas para la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa requisiciones, que estén debidamente en cuanto a precio unitario, precio total. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobación de presupuesto económico por parte del Departamento de Contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abastecer los insumos en tiempo y forma y cumplir los requisitos con los proveedores.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confecciona las órdenes de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de Productos en bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regresar materiales o insumos defectuosos a los proveedores y evitar pérdidas al restaurante. ✓ Dar seguimiento a las compras. ✓ Delegación de cuentas de proveedores a agentes específicos y garantizar que cada agente se mantenga en contacto permanente con otros departamentos de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza los cálculos matemáticos de costo total de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lista de Costos totales. ✓ Buscar y negociar acuerdos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pagar en tiempo y forma cheques a los proveedores.

FUENTE: manual de Operaciones Luna Mextli

4.- Departamento contable

Características específicas

✓ **Formación académica específica**

Licenciatura en Empresariales, Administración de Empresas, Económicas.
Máster en Dirección Contable, administrativa, Financiera o Auditoría.

✓ **Conocimientos específicos**

Conocimiento de programas contables, ERP, Excel avanzado.

✓ **Experiencia**

3-5 años de experiencia en cargos de similares características.

En auditoría y/o coordinación de equipos contables u otra profesión afín.

Conocimientos contables, financieros, fiscales, legales y tributarios bajo las normas internacionales de contabilidad y las normas internacionales de información financiera.

✓ **Habilidades**

Planificación y organización.

Liderazgo.

Habilidades en negociación.

Orientación a resultados.

Habilidades de mando, supervisión y control.

TABLA 59
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCION	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
✓ Control de Libros Contables.	✓ Registro de operaciones diarias en el Libro Diario.	✓ Su finalidad es mostrar la situación en que se encuentra la Empresa en períodos económicos distintos, sujetándose a las disposiciones legales y a una técnica contable.
✓ Control de Libros de Registro.	✓ Registro de facturas emitidas y recibidas.	✓ Su importancia radica en que cualquier empresa o actividad profesional. Tiene implicaciones en el IVA, IRPF, cobros y pagos, y también para el control de ingresos y gastos.
✓ Cierre de ejercicio.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación de Balance General. ✓ Cuenta de Pérdidas y Ganancias. ✓ Memoria de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Balance General de una empresa es el estado financiero que muestra los activos, pasivos y el patrimonio neto de una empresa a una fecha determinada. Es decir, muestra la situación patrimonial de una empresa referido a un momento determinado del tiempo. ✓ La cuenta de Pérdidas y Ganancias tiene como objetivo recoger el resultado del ejercicio (periodo contable), formado por los ingresos y gastos del mismo, excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto (por ejemplo, si se trata de una donación), tal y como se recoge en las normas de registro y valoración contables.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ incluir cualquier otra información necesaria para permitir el conocimiento de la situación y actividad de la empresa en el ejercicio contable.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las obligaciones registrales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legalización y depósito de libros y cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Depósito de las Cuentas Anuales en el Registro Mercantil. ✓ Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales. ✓ Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La preparación de impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago de Impuestos generados durante el mes de ejercicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La base se refiere a la cantidad sobre la que se determina el impuesto. La tasa es el porcentaje que se aplica a la base para llegar al impuesto. ... Por último, la época de pago refiere al plazo o momento en que se debe de pagar el impuesto.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño del Plan General Contable (PGC). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de guía a la hora de llevar a cabo las funciones asignadas al área de contabilidad. ✓ Diseño de planeaciones de la compañía y de futuras acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ lograr la armonización contable a nivel interno y también en relación a las Normas Internacionales de Contabilidad para, entre otras cosas, facilitar la decisiones de inversión.

FUENTE: manual de Operaciones Luna Mextli

5.- Departamento de Ventas

Características específicas

✓ **Formación académica específica**

Licenciatura en Administración de Empresas, Económicas.

Licenciatura en mercadotecnia y Ventas, Negocios Internacionales.

✓ **Conocimientos específicos**

Relaciones Publicas.

Marketing.

Publicidad.

Ventas.

✓ **Experiencia**

2 años de experiencia en cargos de similares características para:

Establecer los objetivos.

Planificar las estrategias.

Atención a los clientes.

Promover a la empresa.

✓ **Habilidades**

Planificación y organización.

Liderazgo.

Habilidades en negociación.

Orientación a resultados.

Habilidades de mando, supervisión y control.

TABLA 60
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCION	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza estudios de factibilidad en compañía del contador. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa estados de resultados para compararlos con los presupuestos y tomar alguna acción en caso de ser necesario. ✓ Diseña diferentes tipos de muestreo para investigar el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias. ✓ Determinar si la situación de la empresa permite desarrollar ciertas estrategias de venta.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza investigaciones de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseña los medios más convenientes (según el estudio de mercado y presupuesto) para promoción y publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estar informado en todo lo relativo a la competencia (Precios, servicios, comisiones, estrategias. ✓ Ofrecer la demanda y satisfacción requerida por el cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseña y efectúa promociones de preapertura. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establece, en coordinación con el gerente, políticas de descuento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer novedades y variedad en los productos y servicios ofrecidos.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elabora planes de mercadotecnia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elabora el manual de operación del departamento. ✓ Selecciona, entrena y supervisa al personal de su departamento. ✓ Elabora y promueve la venta de paquetes. ✓ diseña formas de incrementar las ventas internamente. ✓ Promueve la participación del restaurante en ferias turísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ establece programas de capacitación para que los empleados promuevan los servicios del restaurante según el cargo que desempeñan.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elabora presupuestos de Venta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Periodicidad. ✓ Conocimiento del mercado. ✓ Vigilancia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El presupuesto de ventas de una empresa es la base de casi todas sus decisiones comerciales. ✓ En el corto plazo, el presupuesto sirve para determinar el programa de producción. ✓ Si se subestiman las ventas futuras, no se podrá cumplir con los pedidos de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene actualizada la cartera de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clasificar agenda: Se debe separar la cartera en clientes, proveedores, tipo de servicio o 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber cuánto gasta cada cliente y cada cuánto vuelve.

	<p>producto que brindan o requieren, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Datos al detalle: Obtener toda la información sobre la compra, no solo sobre el cliente. ✓ Establecer una rutina: No se debe dejar la gestión de la cartera de clientes para los ratos libres. ✓ Hacer seguimiento. Usar un sistema de colores. ✓ Priorizar: Los clientes identificados como aquellos de mayor valor deberán ser a los que más atención se preste. ✓ Vincular todo el proceso. ✓ Generar confianza: Mantener el contacto con los clientes más allá de la venta de productos o servicios. permite generar un vínculo. 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información relativa a la competencia (Precios, servicios, comisiones, estrategias). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprueba cuáles son las principales páginas de las webs de tus competidores. ✓ Determina quiénes son tus competidores de tráfico orgánico ✓ Analiza a tus rivales de tráfico de pago. ✓ Estudia el contenido que mejor funciona y el engagement en redes sociales. ✓ Sigue a tus competidores directos, indirectos y nuevos y sus cuotas de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer cuáles son las debilidades y las fortalezas de la competencia y como usarlas a tu favor, además de planificar eficientes estrategias enfocadas en aprovechar los puntos débiles de los demás competidores.

FUENTE: manual de Operaciones Luna Mextli

6.- Caja

Características específicas

✓ **Formación académica específica**

Preparatoria o Bachillerato terminado.

✓ **Conocimientos específicos**

Conocimiento de la operación de registro, incluyendo efectivo, tarjetas de crédito y recibos de registro.

Facturación.

PEPS.

✓ **Experiencia**

1 año de experiencia en cargos de similares características para:

Atender a los clientes.

Coordinación con personal de apoyo.

✓ **Habilidades**

Actitud positiva y útil hacia los clientes, incluyendo la capacidad de hablar con claridad y transmitir información con precisión.

Planificación y orden.

Habilidades matemáticas y la capacidad de manejar transacciones de forma rápida y precisa.

Personalidad amigable.

Trabajo en equipo.

TABLA 61
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
✓ Revisión de folios y comandas físicas.	✓ Conteo de comandas y firma de autorización.	✓ Orden y seguimiento de los mismos para aclaraciones.
✓ Revisión de envío de facturas.	✓ Registro de facturas enviadas y pendientes.	✓ Atención de forma inmediata al cliente.
✓ Revisión de funcionamiento de terminales bancarias. ✓ Pedidos de rollos para terminal bancaria.	✓ Observación y pruebas de funcionamiento. ✓ Stock mínimo de papelería y artículos de oficina.	✓ Rapidez y satisfacción de servicio al cliente.
✓ Entrega de requisición a depto. de compras.	✓ Se entrega al Gerente de Compras diariamente los faltantes solicitados.	✓ Abastecer insumos faltantes en las diferentes áreas
✓ Cobro de cuentas.	✓ Pago de cuentas con efectivo o tarjeta de crédito/débito.	✓ Generar ingresos. ✓ Control de Cortesías. ✓ Planificación de estrategias.
✓ Pago a proveedores.	✓ Pago efectivo de cuentas por pagar.	✓ Liquidación de cuentas pendientes.
✓ Gestionar devoluciones y cancelaciones.	✓ Aplica a la entrega de platillos y bebidas a las diferentes áreas.	✓ Devolución de platillos y bebidas para control de inventarios.
✓ Aplicación de Créditos y Cortesías autorizadas.	✓ Revisión de firmas autorizadas para aprobar créditos y cortesías.	✓ Control de Cuentas por Cobrar, inventarios.
✓ Asentamiento de operaciones en libro Diario.	✓ Anotar todas y cada una de las operaciones diarias efectuadas durante la operación del Restaurante. ✓ Cuadre del Libro diario. ✓ Reporte de Ventas diarias.	✓ Control de Impuestos por pagar, mercancías. ✓ Revisiones y auditorias. ✓ Registro de Libros contables.
✓ Control de fondo Fijo de caja chica.	✓ Pago a proveedores. ✓ Pago de gastos varios. ✓ Descuentos y vales de nómina.	✓ Reporte de gastos. ✓ Control de nóminas. ✓ Formulación de estrategias de compra.
✓ Chequeo de entrada y salida de trabajadores.	✓ Control de entrada y salida de trabajadores. ✓ Control de visitas.	✓ Pago de nóminas. ✓ Control de visitas en horario de trabajo. ✓ Manejo de contacto de trabajo por Covid 19.
✓ Control por contingencia Covid 19.	✓ Toma y anotación de datos como temperatura, síntomas de alguna enfermedad, entrega de protección y equipo de seguridad ante Covid 19.	✓ Evitar posibles enfermedades. ✓ Determinar si existe un contacto de trabajo contagioso. ✓ Posibles riesgos laborales.

FUENTE: manual de Operaciones Luna Mextli

7.- Departamento de Almacén

Características específicas

✓ **Formación académica específica**

Preparatoria o Bachillerato terminado.

✓ **Conocimientos específicos**

Poseer Curso de técnicas para control de inventarios (conocimiento de la operación de registro de entradas y salidas (PEPS).

Facturación.

Manejo de paquetería básica.

Conocimiento de Embalajes.

Desinfección de Entradas y por Covid 19.

✓ **Experiencia**

1 año de experiencia en cargos de similares características para:

Atender a los clientes.

Coordinación con personal de apoyo.

Funciones administrativas relacionadas con la administración de bodegas.

Tecnologías de la información.

Control de inventarios.

✓ **Habilidades**

Actitud positiva y útil hacia los proveedores.

Planificación y orden.

Personalidad amigable.

Trabajo en equipo.

Resistencia a carga.

TABLA 62
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La recepción de todos los productos que comprendan la actividad de la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de los productos entrantes, revisando las dimensiones y el peso, la consistencia de los embalajes, frecuencia de entrada de cada producto y la cantidad recibida en cada compra. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepción y Mantenimiento adecuado de todos los productos entrantes, para entregarlos en buen estado y con rapidez a las áreas solicitadas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecución de un control de calidad inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registro y revisión de productos y mercancía por muestreo selectivo. ✓ Fecha de caducidad de productos. ✓ Revisar si es necesario el cambio de embalaje de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprobar que el contenido del envase en el que se recibe el producto sea igual. ✓ Evitar pérdida de mercancía por falta de calidad con posterioridad.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control e inventario de los productos almacenados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detectar discrepancias entre albarán (documento de entrega de producto) y mercancías. ✓ Mantener informada a jefatura con respecto a la poca disponibilidad de los insumos considerados como críticos para el funcionamiento del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceder si la situación lo requiere a la reclamación del producto o mercancía por no cumplir los requisitos establecidos. ✓ Controlar la existencia de mercancía.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Almacenamiento correcto de las mercancías. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceder al correcto envasado de mercancías a granel. ✓ Adecuación correcta de los anaqueles de mercancías. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abastecer insumos faltantes en las diferentes áreas. ✓ Ubicación y localización correcta de los productos o mercancías.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación de lista de pedidos de las diferentes áreas del Restaurante. ✓ Agilidad en procesamiento de pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diariamente se procede a surtir áreas del restaurante de acuerdo a la lista solicitada. ✓ Comunicación real con las áreas del Restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abastecer los insumos faltantes en las diferentes áreas. ✓ No generar cuello de botella en los pedidos. ✓ Revisar el stock de bodega. ✓ Satisfacción de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cálculo del ROI ✓ (Retorno de Inversión). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considerar todos los costos de inversión, más los costos de explotación (ahorros directos) y valorar las ganancias en imagen, servicio, control, etc. (también llamados ahorros directos). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deducir el tiempo aproximado que se tardará en recuperar el desembolso inicial en una inversión.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener el orden de la bodega y almacenamiento de los productos, de manera que resguarda su integridad como la de los demás colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Constante supervisión y limpieza de los estantes de bodega y demás productos, incluyendo material y equipo de trabajo. ✓ Seguir protocolo de Riesgos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar daño de mercancías y equipo de trabajo por mal manejo de las mismas. ✓ Evitar contaminación cruzada. ✓ Evitar posibles riesgos de trabajo. ✓ Localización correcta y oportuna de mercancías a surtir.

FUENTE: manual de Operaciones Luna Mextli

8.- Departamento de Limpieza

Características específicas

✓ **Formación académica específica**

Título Educación Secundaria.

✓ **Conocimientos específicos**

Conocimiento de suministros y productos químicos de limpieza.

Familiaridad con las fichas de datos de seguridad de materiales.

✓ **Experiencia**

Laboral demostrable como personal de limpieza.

✓ **Habilidades**

Trabajo en equipo.

Planificación y orden.

Llevar a cabo tareas de limpieza profunda y proyectos especiales.

Capacidad para manejar equipo y mobiliario pesado.

Reparaciones menores de limpieza.

.

TABLA 63
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguir protocolo del restaurante ante Covid - 19. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir protocolos de sanidad. (gel antibacterial, toma de temperatura, uso de cubrebocas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de Servicio. ✓ Satisfacción del cliente. ✓ Imagen de Empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porte y uso correcto de uniforme de limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso cubrebocas, cabello recogido, sin pulseras ni aretes, zapato antiderrapante. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguridad e higiene en trabajadores. ✓ Imagen de la Empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar y documentar actividades rutinarias de mantenimiento e inspección. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rellenar formato de limpieza y anotar anomalías encontradas. ✓ Aprobación y firma de Responsable de limpieza. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control y supervisión. ✓ Respaldo de actividades en tiempo y forma. ✓ Respaldo de seguimiento protocolo Covid-19.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpieza, almacenamiento y suministro de áreas designadas (bodega, jardín cocina, bar, comedor, estacionamiento). ✓ Limpieza diaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpiar las paredes donde haya salpicaduras o suciedad. ✓ Limpiar la parrilla, la plancha, la estufa, la superficie plana y la freidora. ✓ Cambiar el revestimiento de aluminio en la parte superior de parrillas y superficies planas. ✓ Limpiar los equipos, como cafeteras, microondas, tostadoras y cortadoras de carne. ✓ Desinfectar las superficies del área de preparación. Limpiar los cabezales del dispensador de bebidas. ✓ Lavar los utensilios, los artículos pequeños, los cubiertos y la cristalería. ✓ Dejarlos secar al aire durante la noche. ✓ Limpiar los lavabos. ✓ Lavar trapos, toallas, delantales y uniformes en la lavadora. ✓ Rellenar los dispensadores de jabón y reemplace los rollos de toallas de papel vacíos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente imagen ante el cliente. ✓ Evitar la contaminación. ✓ Ambiente de trabajo digno y cómodo. ✓ Aprobar las inspecciones de salud al cumplir las normas de salud Covid- 19. ✓ Recomendación de la empresa. ✓ Estancia agradable a clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lavar refrigeradores y las áreas de almacenamiento. ✓ Sacar la basura y el reciclaje. ✓ Desinfectar el área de eliminación de residuos y limpie los botes de basura. ✓ Barrer y trapear los pisos. ✓ Limpiar polvo, barrer, aspirar, fregar, limpiar telarañas de techo y paredes, limpiar lámparas, bocinas de pared, cuadros, espejos, vidrios, ventiladores, floreros, decorativos, tv, equipo de sonido, puertas de baños, barandales, repisas, columnas, letreros, atril, fuente, mesas, sillas, periqueras, pisos, lavar trapos, jergas y utensilios utilizados durante la limpieza, regar las plantas, etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Semanalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpiar los hornos, incluidas las paredes, las puertas y las rejillas. ✓ Lavar y desinfectar los refrigeradores y congeladores. ✓ Limpiar cualquier alfombra. ✓ Aplicar limpiador de desagües en los desagües del piso para mantenerlos destapados. ✓ Tareas de limpieza mensuales. ✓ Eliminar el polvo y suciedad de las lámparas y cualquier decoración o arte de la pared. <p>Revisar el techo en busca de telarañas. Lavar las paredes, las ventanas y las puertas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente imagen al cliente. ✓ Ambiente digno de trabajo. ✓ Deterioro y acumulación de cochambres y suciedad.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avisar de la gestión de las deficiencias que se produzcan o de la necesidad de reparaciones. (Reporta cualquier problema de saneamiento a su superior). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporcionar formatos con especificación de deficiencias encontradas y áreas específicas. ✓ Solicitar mantenimiento especializado si así se requiere. ✓ Verificación de cumplimiento de formatos de deficiencias encontradas. ✓ Revisión constante de posibles plagas en áreas del Restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de prestaciones de servicios. ✓ Corregir posibles eventualidades que se produzcan en cuanto sucedan. ✓ Mantener la adecuada seguridad de las instalaciones del

		<p>Restaurante y consecuentemente de sus usuarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar sanciones de salud. ✓ Evitar expansión de plagas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abastecer y mantener salas de suministro. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporcionar formatos de lista de requisición y formato de aplicación de suministros aplicados. ✓ Con material adecuado para su ajuste. ✓ Uso correcto de material y papelería proporcionado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacer las necesidades del cliente. ✓ Recomendación del Restaurante. ✓ Control de inventarios.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguir las normativas de seguridad e higiene. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de Seguridad e Higiene, incluyendo las nuevas normas Covid 19. 	<p>Proporcionar ambiente agradable y seguro a clientes y colaboradores durante su estancia.</p>

FUENTE: manual de Operaciones Luna Mextli

9.-MESERO

Características específicas

✓ **Formación académica específica**

Certificado Educación Bachillerato o equivalente.

✓ **Conocimientos específicos**

Servicio al cliente.

Coctelería.

✓ **Experiencia**

2 años en área de restaurantes, hoteles y bares.

Manejo de comandas.

✓ **Habilidades**

Actitud positiva y útil.

Planificación.

Llevar a cabo tareas de servicio.

Resistencia a carga.

Control y orden de suministros.

TABLA 64
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpia y alinea mesas y sillas. ✓ Reporta plaqué, cristalería y loza faltante (las que se encuentren en mal estado o inexistencias). ✓ Limpieza de vidrios y espejos. ✓ Limpieza de puertas y elementos de madera (marcos, barandales, tablas, estaciones, cuadros). ✓ Limpieza del área del restaurante. ✓ Limpieza de loza, plaqué y cristalería. ✓ Limpieza de estaciones. ✓ Revisa botes de basura. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En conjunto con sus compañeros realiza el montaje de las mesas y sillas (simetría, calzar). ✓ Notificación de lista de material dañado y circunstancias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpieza en el servicio. ✓ Mobiliario y equipo en buen estado. ✓ Cuidar la imagen del Restaurante. ✓ Desarrollar cada una de las actividades asignadas a la brevedad posible.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambia menús, porta menús en mal estado. ✓ Acomoda mantelería limpia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección y limpieza de menús, reporte de menús dañados. ✓ Revisión de mantelería (que se encuentre en mal estado). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción del cliente. ✓ Imagen de la Empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arregla floreros ✓ Abastece insumos faltantes en sus estaciones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rellena saleros, pimenteros, azucareros, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de la Empresa. ✓ Satisfacción al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de inventarios de entrada y salida de mercancías y productos a sus estaciones y áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de listas de entradas y salidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El cliente obtenga el producto deseado.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguir protocolo de bienvenida al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar la bienvenida al cliente. ✓ entrega de Menú. ✓ Hacer recomendaciones del menú. ✓ Ofrecer algún aperitivo. ✓ Tomar de orden. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de servicio. ✓ Satisfacción de los clientes. ✓ Calidad de alimentos.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de pan. ✓ Entrada y salidas del plato. ✓ Ofrecer postres. ✓ Pedir cuenta. ✓ Despedida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención adecuada a comensales. ✓ Servicio de calidad. ✓ Retorno de los clientes. ✓ Recomendación de los clientes. ✓ Crecimiento de la Empresa
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordina y capacita a sus garroteros, Hostess. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antes de iniciar servicio se dividen áreas y personal a cargo. ✓ Aprenderse platillos del menú. ✓ En caso de ocurrir un accidente en la mesa, el personal debe estar capacitado para reaccionar favorablemente. (conocer protocolos de primeros auxilios y protección civil). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orden y calidad de los servicios. ✓ Evitar doble esfuerzo. ✓ Solución de problemas. ✓ Identificar las necesidades del cliente. ✓ Tener la capacidad de hacer contacto visual con los clientes para saber cómo actuar. ✓ Proporcionar seguridad al cliente.

FUENTE: manual de Operaciones Luna Mextli

Observaciones:

Respeto a sus jefes inmediatos y jerarquías organizacionales.

Asistencia completa a los cursos y capacitaciones que se requieran.

10.-GARROTERO

Características específicas

- ✓ **Formación académica específica**
Certificado Educación Bachillerato o equivalente.

- ✓ **Conocimientos específicos**
Servicio al cliente.

- ✓ **Experiencia**
2 años en área de restaurantes, hoteles y bares.

- ✓ **Habilidades**
Actitud positiva y útil.
Planificación.
Llevar a cabo tareas de servicio.
Resistencia a carga.
Control y orden de suministros.

TABLA 65
DESCRIPCION DEL CARGO

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpia y alinea mesas y sillas. ✓ Limpieza de vidrios y espejos. ✓ Limpieza de puertas y elementos de madera (marcos, barandales, tablas, estaciones, cuadros). ✓ Limpieza del área del restaurante. ✓ Limpieza de loza, plaqué y cristalería. ✓ Revisa botes de basura. ✓ Limpieza de estaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En conjunto con sus compañeros realiza el montaje de las mesas y sillas (simetría, calzar). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpieza en el servicio. ✓ Mobiliario y equipo en buen estado. ✓ Cuidar la imagen del Restaurante. ✓ Desarrollar cada una de las actividades asignadas a la brevedad posible.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambia menús, porta menús en mal estado. ✓ Acomoda mantelería limpia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección y limpieza de menús, reporte de menús dañados. ✓ Revisión de mantelería (que se encuentre en mal estado). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción del cliente. ✓ Imagen de la Empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arregla floreros. ✓ Abastece insumos faltantes. en sus estaciones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rellena saleros, pimenteros, azucareros, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de la Empresa. ✓ Satisfacción al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de inventarios de entrada y salida de mercancías y productos a sus áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de listas de entradas y salidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El cliente obtenga el producto deseado.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguir protocolo de bienvenida al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar bienvenida al cliente. ✓ entrega de Menú. ✓ Recomendaciones del menú. ✓ Informa al mesero la orden tomada para que este le dé seguimiento. ✓ Servicio de Montaje. ✓ Entrada y salidas del plato. ✓ Escamochea los platos. ✓ Despedida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de servicio. ✓ Satisfacción de los clientes. ✓ Calidad de alimentos. ✓ Atención adecuada a comensales. ✓ Servicio de calidad. ✓ Retorno de los clientes. ✓ Recomendación de los clientes. ✓ Crecimiento de la Empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recoge los "muertos" del servicio. ✓ Aprenderse platillos del menú. ✓ En caso de ocurrir un accidente en la mesa, el personal debe estar capacitado para reaccionar favorablemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión constante de mesas en servicio. ✓ Capacitación de preparación de alimentos. ✓ Reconocimiento de ubicación de botiquín de primeros auxilios y protocolos de protección civil. ✓ Orientación al cliente. ✓ Redirigir al cliente con el Gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orden y calidad de los servicios. ✓ Evitar doble esfuerzo. ✓ Solución de problemas. ✓ Identificar las necesidades del cliente. ✓ Tener la capacidad de hacer contacto visual con los clientes para saber cómo actuar.

Fuente: Manual de Operaciones Luna Mextli

11.-Hostes

Características específicas

- ✓ **Formación académica específica**
Certificado Educación Bachillerato o equivalente.
Bilingüe.

- ✓ **Conocimientos específicos**
Atención al cliente.

- ✓ **Experiencia**
2 años en área de restaurantes, hoteles y bares.

- ✓ **Habilidades**
Actitud positiva y útil.
Planificación y orden.
Facilidad de palabra.
Control.
Excelente presentación.

TABLA 66
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar la bienvenida al cliente. ✓ Seguir protocolo del restaurante ante Covid – 19. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir protocolos de sanidad. (proporcionar gel antibacterial, toma de temperatura). ✓ Referencias de pago. ✓ Asignarle mesa. ✓ Proporcionarle menú digitalizado. ✓ Coordinación de mesas con meseros y garroteros. ✓ Despedida cordial de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de Servicio. ✓ Satisfacción del cliente. ✓ Imagen de Empresa. ✓ Recomendación de la Empresa. ✓ Retorno de clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambia menús, porta menús en mal estado. ✓ Limpia área asignada. ✓ Revisión constante de ocupación del Restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección y limpieza de menús, reporte de menús dañados. ✓ Revisión de mesas visualmente ocupadas. ✓ Surte materiales sanitizantes para su área con respecto a Covid -19. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción del cliente. ✓ Imagen de la Empresa. ✓ Protección ante Covid – 19 a los trabajadores y clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener limpia área de trabajo. ✓ Abastece insumos faltantes en sus estaciones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Material de trabajo asignado en caja. ✓ Limpieza constante de la entrada principal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de la Empresa. ✓ Satisfacción al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de lista de entrada y salida de clientes. ✓ En caso de eventos festivos manejados por reservas, deberá tomar datos específicos y seguimiento con administración para verificar el pago de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formatos asignados por área administrativa con entrega a caja. ✓ Tomar datos personales como nombre, teléfono, número de personas en la reserva y asignarle mesa cuando se verifique el pago de la misma. De igual manera el día del evento acomodar las reservas con nombre personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprobar ocupación de Restaurante. ✓ Evitar posibles confusiones en reservaciones e insatisfacción de los clientes. ✓ Proporcionar ayuda y orden a los meseros. ✓ Satisfacción a los clientes. ✓ Verificar espacios disponibles en platillos al dar seguimiento al número de clientes.

Fuente: Manual de Organización Luna Mextli

12.- Barman

Características específicas

✓ **Formación académica específica**

Técnico o equivalente en preparación de bebidas.

✓ **Conocimientos específicos**

Atención al cliente.

Coctelera.

Control de PEPS.

Manejo de inventarios.

✓ **Experiencia**

2 años en área de restaurantes, hoteles y bares.

✓ **Habilidades**

Actitud positiva y útil.

Planificación y orden.

Facilidad de palabra.

Control.

TABLA 67
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
✓ Seguir protocolo del restaurante ante Covid – 19.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si un cliente se acerca a la barra sin tener asignada mesa, es indispensable mantener las medidas sanitarias y la sana distancia. ✓ Surte materiales sanitizantes para su área con respecto a Covid -19. 	✓ Protección ante Covid – 19 a los trabajadores y clientes.
✓ Cambia menús, porta menús de bebidas en mal estado.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección y limpieza de menús, reporte de menús dañados. ✓ Solicitud de menús nuevos impresos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción del cliente. ✓ Imagen de la Empresa.
✓ Abastece insumos faltantes. en sus estaciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicita formato a caja para lista de requisición. ✓ Alta productos e insumos. ✓ Baja de productos perecederos o cristalería rota. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción al cliente. ✓ Calidad de servicio. ✓ Minimizar tiempos. ✓ Adecuado stock en bodega.
✓ Limpia área asignada.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpieza de barra, refrigeradores, cafetera, estantes e instrumentos de uso de preparación y colocación de bebidas: cristalería, cubiertos, servilletas, saleros, azucareros, ceniceros. ✓ Limpieza de botellas. ✓ Barre, trapea piso de bar. ✓ Mantiene el fregadero en orden. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente presentación al cliente. ✓ Ambiente agradable
✓ Conoce los tipos de bebidas usadas en bar: vinos, licores, cervezas, mezcales, refrescos, jugos, etc.	✓ Familiariza y estudia las bebidas que se ofrecen en el Restaurante.	✓ Preparación efectiva de bebidas.
Conoce el almacenamiento de vinos.	✓ Colocación por nombre, marca y tipo de bebida.	✓ Agilizar proceso de requisición.
✓ Conoce el tipo de cristalería con el que se debe servir cada bebida.	✓ Orden y secuencia de cristalería.	✓ Agilizar proceso de producción.
✓ Levanta inventarios diarios: inicial, final.	✓ Formato requerido y entregado diariamente a caja, por medio de conteo físico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar venta de bebida. ✓ Abastecer insumos faltantes ✓ Sugerir bebidas.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llena requisición al almacén bebidas, suministros, artículos generales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formatos entregados a almacén para compra directa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener stock correcto en almacén. ✓ Evitar negar producto al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sirve bebidas para que los meseros los lleven a las mesas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por medio de comanda entregada se procede a la preparación de bebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza actividades en general. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Surte botellas, refrescos, cristalería, insumos faltantes. ✓ Lava y frapea cristalería. ✓ Elabora jarabe. ✓ Limpia vidrios de estantes. ✓ Limpia cafetera. ✓ Limpia licuadora. ✓ Trapos limpios y presentables. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de calidad al cliente. ✓ Tiempo adecuado de entrega de bebidas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobra y reporte de cuentas de bar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atiende a comensales que llegan directo a barra a pedir bebidas. ✓ Por medio de comandas efectúa las bebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar faltantes en los inventarios.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asigna actividades a su ayudante. ✓ Capacita a ayudante de bar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reparte actividades y verifica la realización de las mismas. ✓ Procede a elaborar bebidas para aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al cliente. ✓ Control del área. ✓ Mantener equilibradas las actividades de bar.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable del resguardo de bebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al cierre de turno , responsable de que artículos de bar queden protegidos . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Extravío de botellas, bebida, cristalería o utensilio de bar. ✓ No cuadre el inventario.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ En eventos y días feriados encargado de mantener en tiempo y forma la barra completa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación de la barra y de insumos necesarios para el evento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad en el servicio. ✓ Satisfacción del cliente. ✓ Retorno de cliente.

Fuente: Manual de Organización Luna Mextli

13.- Ayudante de cocina

Características específicas

- ✓ **Formación académica específica**
Educación Bachillerato o equivalente.
Técnico en preparación de alimentos.

- ✓ **Conocimientos específicos**
Atención al cliente.
Cocina Mexicana.

- ✓ **Experiencia**
1 año en área de restaurantes.

- ✓ **Habilidades**
Actitud positiva y útil.
Planificación y orden.
Control.
Trabajo en equipo.
Compromiso.
Perseverancia.

TABLA 68
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
✓ Seguir protocolo del restaurante ante Covid – 19.	✓ Cumplir protocolos de sanidad. (gel antibacterial, toma de temperatura, uso de cubrebocas).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de Servicio. ✓ Satisfacción del cliente. ✓ Recomendación de la Empresa. ✓ Retorno de clientes. ✓ Imagen de la Empresa.
✓ Porte y uso correcto de uniforme de cocina.	✓ Uso de cofia, cubrebocas, cabello recogido, sin pulseras ni aretes, zapato antiderrapante, filipina.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguridad e higiene en trabajadores. ✓ Imagen de la Empresa.
✓ Mantener limpia área de trabajo.	✓ Limpieza constante de la cocina. (mesas, plancha, estufa, salamandra, bufetera, anaqueles y estantes, refrigeradores, campana, ventiladores, fregadero, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de la Empresa. ✓ Satisfacción al cliente. ✓ Higiene y calidad de alimentos.
✓ Abastece insumos faltantes. en sus estaciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar lista de requisición en caja. ✓ Llenar y solicitar entrega inmediata de insumos faltantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar faltantes en almacén ✓ Tiempo adecuado de entrega de producto final al cliente.

Fuente: Manual de Organización Luna Mextli

14.-LAVALOZA

Características específicas

✓ **Formación académica específica**

Educación Bachillerato o equivalente.

✓ **Conocimientos específicos**

Lavavajillas industriales.

✓ **Experiencia**

1 año en área de restaurantes.

✓ **Habilidades**

Actitud positiva y útil.

Capacidad para seguir instrucciones y ayudar en diversas tareas.

Habilidad para gestionar tiempos.

Atención al detalle y a las normas de higiene.

Trabajo en equipo.

TABLA 69
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguir protocolo del restaurante ante Covid – 19. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir protocolos de sanidad. (gel antibacterial, toma de temperatura, uso de cubrebocas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de Servicio. ✓ Satisfacción del cliente. ✓ Imagen de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porte y uso correcto de uniforme de cocina. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de cofia, cubrebocas, cabello recogido, sin pulseras ni aretes, zapato antiderrapante, filipina. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguridad e higiene en trabajadores. ✓ Imagen de la Empresa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoya al cocinero y a otros miembros del personal de cocina. ✓ Reporta cualquier problema de saneamiento a su superior. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpieza constante de la cocina. (mesas, plancha, estufa, salamandra, bufetera, anaqueles y estantes, refrigeradores, campana, ventiladores, fregadero, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de la Empresa. ✓ Satisfacción al cliente. ✓ Higiene y calidad de alimentos.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Funciones generales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Opera lavavajillas industrial. ✓ Lava plaqué y artículos específicos a mano cuando sea necesario (tablas para cortar, porcelana delicada). ✓ Almacena y ordena los platos limpios, recoge utensilios de cocina usados en zona de cocina. ✓ Asegura existencia de suficientes platos y utensilios limpios, sobre todo en las horas de mayor ajetreo. ✓ Organiza las estaciones de trabajo antes de que empiece a prepararse la comida. ✓ Mantiene existencia de productos de limpieza. ✓ Desinfecta zona de cocina, sobre todo pisos. ✓ Limpia y desinfecta bote de basura. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad en producto. ✓ Seguridad e Higiene en el producto entregado. ✓ Excelente Presentación de producto final. ✓ Cumplimiento de las normas de salud. ✓ Recomendación de la Empresa. ✓ Fidelidad de clientes.

Fuente: manual de Organización Luna Mextli

15.- CAFETERÍA

Características específicas

✓ **Formación académica específica**

Título de educación secundaria.

✓ **Conocimientos específicos**

Preparación de bebidas calientes.

Normativas sanitarias.

✓ **Experiencia**

Práctica con máquinas de café.

✓ **Habilidades**

Facilidad de palabra.

Planificación y orden.

Trabajo en equipo.

Actitud y aptitud.

TABLA 70
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar bienvenida al cliente. ✓ Seguir protocolo del restaurante ante Covid – 19. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir protocolos de sanidad. (proporcionar gel antibacterial, toma de temperatura). ✓ Referencias de pago. ✓ Asignarle mesa. ✓ Proporcionarle menú digitalizado. ✓ Coordinación de mesas con meseros y garroteros. ✓ Despedida cordial de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de Servicio. ✓ Satisfacción del cliente. ✓ Imagen de la Empresa. ✓ Recomendación de la Empresa. ✓ Fidelidad de clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambia menús, porta menús en mal estado. ✓ Limpia área asignada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección y limpieza de menús, reporte de menús dañados. ✓ Surte materiales sanitizantes para su área con respecto a Covid -19. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción del cliente. ✓ Imagen de la Empresa. ✓ Protección ante Covid – 19 a los trabajadores y clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener limpia área de trabajo. ✓ Abastece insumos faltantes en sus estaciones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Material de trabajo asignado en caja. ✓ Limpieza constante de maquinaria, vasos y utensilios utilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de la Empresa. ✓ Satisfacción al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de bebidas calientes. ✓ Cobro de bebidas en barra. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por medio de comanda entregada por el mesero, en caso de solicitarse el servicio en barra, realizar la comanda correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control. ✓ Servicio de calidad al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpieza y desinfección diaria de maquinaria y utensilios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cafetera, molino de café, material cafetería ✓ Tazas, plato cafetero, cucharas, azucareros. ✓ Estaciones y áreas de cafetería. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de normas sanitarias. ✓ Calidad en servicio

FUENTE: Manual de operaciones Luna Mextli

7 Conclusiones

Capítulo I - Se planteó el problema: la ausencia de una estructura organizacional flexible debilita la Organización; y, como resultado, falta eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de Luna Mextli. Por tanto, se realizó esta hipótesis:

hi: “Si analizamos y diseñamos una Estructura Organizacional flexible, entonces existirá la eficiencia y desempeño de la organización en restaurante Luna Mextli”.

Capitulo II.- Nos enfocamos a la TGS debido a que la organización es un sistema abierto, y como tal, recibe información del exterior, mismas que se convierten en variables contingentes, por esta razón estudiamos la Teoría de la Contingencia y derivado de estas variables contingentes la necesidad de estudiar la estructura de la organización para un posterior análisis y diseño de una estructura organizacional y sus estrategias para lograr el desempeño organizacional buscado.

Capitulo III Una vez planteados nuestros objetivos procedimos a obtener nuestra muestra que aplicamos a 24 stakeholders por medio de una entrevista semiestructurada. Codificamos la información de la muestra para obtener datos más específicos.

Capitulo IV.- Procedimos al análisis Funcional y Cultural de la Empresa Luna Mextli por medio de Mintzberg y de herramientas estratégicas como un análisis FODA y análisis de costos ocultos, donde obtuvimos como resultado que, si efectivamente analizamos y diseñamos una estructura organizacional, obtenemos mayor desempeño en la organización al aplicar las recomendaciones y mejoras propuestas.

En este mismo capítulo se procedió al diseño del organigrama que fue presentado, aprobado y aplicado a la Organización.

Toda Organización al ser diagnosticada de manera correcta, implementa estrategias para el funcionamiento interno y externo de la misma, dando así competitividad en el mercado.

8 Referencias

- Barrientos, J. W. (2011). Teoría de las contingencias aplicada al diseño de las estructuras organizacionales (Taxonomía y nuevas contribuciones). *Economicas Uba.Ar*, 21. Obtenido de <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2018/11/barrientos2012.pdf>
- Barrientos, J. W. (julio-dic de 2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas, abriendo la caja negra del ajuste contingente. *Ciencias Administrativas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651378004.pdf>
- Beniss, W. G. (1973). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Bertalanffy Von, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bertoglio, O. (1987). *Introducción a la Teoría General de Sistemas* (Vol. 3ra impresión). México: Limusa S.A de C. V.
- Blog de diseño de Guindo*. (14 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.guindo.com/blog/100-anos-de-diagramas-de-flujo/>
- Bueno Campos, E. (1996). *Organización de Empresas: Estructura, Procesos y Modelos (1a ed.)*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of innovation*. Tavistok. London.
- Burton, R. M., & Obel, B. (1998). *Strategical Organizational Diagnostic and Design: Developing theory for Application*. Boston: Kluwers Academic Publishers.
- Cathalifaud, A. M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*(3). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in the history of the industrial Enterprise*. Boston: MIT Press. Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/705027/a973f694aaaaee073aeb1cfce037f3b11.pdf>
- chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Washington, DC: Beard Books. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=mKfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Chester I., B. (1966). *The fuctions of the executive*. Massachusetts Harvard University Press: Cambridge.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill.
- Chun. (1999). *La Organización Inteligente* (1a ed.). México: Oxford University Press.
- Davenport, T. (1997). *Ecología de la Información* (1a. ed.). México: Oxford University Press.
- Dávila L., C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administación. Enfoque crítico /por Carlos Davila L. de Guevara. (1aed.)* (1a ed.). Bogotá, Colombia: Mc Grawll Hill.
- Donalson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand, Oaks: SAGE Publications.
- Donalson, L. (2006). *The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities* Chapter 2 in R.M. Burton, B. Eriksen, D.D. Hakonsson and C.C. Snow (eds.) *Organization Design: The Evolving State-of-the-Art*. Springer, Bosto MA. Obtenido de https://link.springer.com/chapter/10.1007/0-387-34173-0_2
- Espinoza Sotomayor, R. (Enero a junio de 2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Vision Gerencial*, 8(1). Recuperado el 27 de abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>

- Espinoza, H. (18 de abril de 2006). *Monografias .com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml>
- Estrada Gallego, F. (enero -junio de 2007). Herbert A. Simon y la Economía Organizacional. *Cuadernos de Economía, XXVI*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2821/282121961007.pdf>
- Forbes Álvarez, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *GEGESTI. Éxito Empresarial(227)*. Obtenido de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_227_040313_es.pdf
- Franklin Fincowsky, E. B. (2001). *Organización de Empresas*. Mc Graw Hill /Interamericana editores sa de cv.
- Galbraith, J. R. (1973,1977,1995). *Designing Complex Organizations*. USA: Addison Wesley.
- Garcia Solarte, M. (enero -junio de 2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado, 11(1)*, 60-79. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265440664005.pdf>
- Gibbson. (1999). *Las organizaciones. Componente y estructura de procesos*. (8va edición ed.). Chile: Editorial Mc Graw Hill.
- Goldhaber, G. (1991). *Comunicación Organizacional* (5a ed.). México: Diana.
- Gómez, S. (Enero de 1996). Una Nueva Concepción del Trabajo y de la Persona en la Empresa del Siglo XXI. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0305.pdf>
- H Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf

- Hall, R. (1973). *Organizaciones: estructura y proceso* (2nda ed.). México: Prentice Hall International. Obtenido de <https://es.slideshare.net/meolaosv/organizaciones-estructura-y-proceso-hall>
- Haro, G. (2005). *Rosarina de Negocios*. Obtenido de <http://ladysilvina.weebly.com/estructura-de-la-empresa.html>
- Harol, Koontz, Weihrich, & Heinz. (2004). *Administración, una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Henry C. Metcalf, L. U. (2003). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary*. Routledge; Edición 1st (1 marzo 2004).
- Herbert, S. A. (1984). *Comportamiento Administrativo: un estudio de los procesos de toma de decisiones en la Organización Administrativa*. Buenos Aires: Aguilar. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/446047110/El-comportamiento-administrativo-pdf>
- Herbert, S. A. (01 de marzo de 1997). *Administrative Behavior: a Study of decision Making. Process in Administrative Organizations. 4ta edition*. Nueva York: The Free Press. Obtenido de https://www.academia.edu/34589107/ADMINISTRATIVE_BEHAVIOR_A_Study_of_Decision_Making_Processes_in_Administrative_Organization
- Hill, T., & Westbrook, R. (Febrero de 1997). *SWOT: Analysis: it's time for a product recall* (Vol. 30). ELSEVIER. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7).
- Hitt, A., M., Black, Stewart, J., Porter, & W., L. (2006).
- Hurtado Carmona, D. (29 noviembre de 2011). *Teoría General de Sistemas, Un Enfoque Hacia la Ingeniería de Sistemas*. Lulu.com. Obtenido de <https://books.google.co.cr/books?id=Ww41AwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Ibarra Colado, E. (Enero de 2010). Herbert A. Simon y su monomanía. El comportamiento humano como comportamiento artificial. *Gestión y Política*

Pública, 19(1). Obtenido de
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792010000100005

Ibarra Colado, E. (s.f.). Los Saberes Sobre la Organización: etapas, enfoques y dilemas. *Gestión Política*.

Jones Gareth, George, & Jennifer M. (2006). *Administración contemporánea*. (6. Ed., Ed.) McGraw Hill.

Kan. (2003). Teoría Contingencial. Recuperado en Diciembre 17, 2005.

Katz, & Kahn. (1995). *Social Psychology of Organizations*. Trillas.

L. Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (décima ed.). Cengage Learning Editores S.A. de C.V. Obtenido de
https://www.academia.edu/38561120/Teor%C3%ADa_y_dise%C3%B1o_organizacional_Teor%C3%ADa_y_dise%C3%B1o_organizacional

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge: Harvard University Press.

Likert, R. (1932). *Archives of Psychology*. New York: R. S. Woodworth. Obtenido de
https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf

Marín Idagarra, D. A. (2012). Estructura Organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *scielo.org*, 28(123). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>

Marín Idagarra, D. A., & Cuartas Marín, J. C. (Enero a Junio de 2014). Teorías del Análisis y Diseño Organizacional: Una Revisión a los Postulados Contingentes y de la Co-alineación Estratégica. (U. Militar, Ed.) *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXII(1). Obtenido de
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v22n1/v22n1a11.pdf>

Mayo, E. (1933). Hawthorne and the Western Electric Company. En E. Mayo. Nueva York: Macmillan.

- McConkey, D. (1998). *Planning in a changing environment*.
- Merton. (2002). *Teoría y Estructuras sociales* (4ta edición ed.). México: Fondo de cultura económica.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in 5's: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1984). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Argentina: El Ateneo.
Obtenido de <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- Mintzberg, H. (1995). *Teoría de los seis organizacionales*.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Morelos Gómez, J., & Fontalvo Herrera, T. J. (enero - junio de 2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10, 96 - 105. Obtenido de Morelos-Gómez, José; Fontalvo-Herrera, Tomás José Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial *Entramado*, vol. 10, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 96-105 Universidad Libre Cali, Colombia
- Parra Acosta, J. F., & Peña González, Y. C. (2014). La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica. *Contabilidad Gerencial: Cuadernos de Contabilidad*, 15(39). Obtenido de Parra-Acosta, José Fabián & Peña-González, Yeimy Carolina (2014). La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica [número especial: Contabilidad Gerencial]. *Cuadernos de Contabilidad*, 15 (39), 725-743. doi: 10.11144/Javeriana.cc15-39.
- Perrow. (abril de 1967). framework for the comparative analysis of organizations – *American Sociological Review*,. *American Sociological Review*,, 32(32).

- Ponce Talancón, H. (enero - junio de 2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C: Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Trigésima octava ed.). México: Grupo editorial Patria. Obtenido de https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9nicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- Rivas Tovar, L. (30 de Julio de 2007). Mapas de las Teorías de la Organización: una orientación para Empresas. *Gaceta Ideas CONCYTEG*, 2(23). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/228804463_Mapa_de_las_teorias_de_la_organizacion_una_orientacion_para_empresas
- Rivas Tovar, L. (julio a diciembre de 2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad y Empresa*, 11(17). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>
- Robbins. (2005). *Administración*. (VIII edición ed.). México: Prentice Hall inc.
- Rodas, R. (27 de Enero de 2016). Estructura centralizada contra descentralizada. *Revista de investigación sobre comportamiento Humano*. Obtenido de <https://mktadstrategies.wordpress.com/2016/01/27/estructura-centralizada-vs-descentralizada/>
- Rosenthal, C. (2013). Big Data en la era del telégrafo. *McKinsey & Company*, 1,2.
- Sánchez Ambriz, G. (2009). El Desarrollo Organizacional: Una estrategia de Cambio para las Instituciones documentales. *nales de Documentación*.
- Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Ingeniería Estratégica: Un enfoque Socioeconómico*. Ixtapalapa: Universidad Autónoma Metropolitana.

- Serna, H. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica* (4a. ed.). Bogotá, Colombia: RAM Editores.
- Strategor. (1998,1995). *Una estructura organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructuraorganizacional.htm>
- Thompson, J. (1967). *Organizations in actions*. New York: MC Graw Hill.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Actions*. New York: Mc Grawll Hill.
- Thompson, J. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. México: Mac Grawll Hill Interamericana editores.
- Val Pardo, I. (1997). *Organizar, Acción y Efecto*. MAdrid: ESIC Editorial.
- Velasquez, F. (octubre -diciembre de 2000). El Enfoque de Sistemas y de Contingencias Aplicado al Proceso Administrativo. *Scielo*, 16(77). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400002&lng=pt&nrm=iso
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organizations: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

9 Indices de tabla

tabla 1.....	58
Tabla 2	72
Tabla 3	80
Tabla 4	81
Tabla 5	82
Tabla 6	83
Tabla 7	84
Tabla 8	85
Tabla 9	86
Tabla 10	87
Tabla 11	88
Tabla 12	89
Tabla 13	90
Tabla 14	91
Tabla 15	92
Tabla 16	93
Tabla 17	94
Tabla 18	95
Tabla 19	96
Tabla 20	97
Tabla 21	98
Tabla 22	99
Tabla 23	100
Tabla 24	101
Tabla 25	102
Tabla 26	103
Tabla 27	104
Tabla 28	105
Tabla 29	106
Tabla 30	107

Tabla 31	108
Tabla 32	109
Tabla 33	110
Tabla 34	111
Tabla 35	112
Tabla 36	113
Tabla 37	114
Tabla 38	115
Tabla 39	136
Tabla 40	138
Tabla 41	144
Tabla 42	146
Tabla 43	147
Tabla 44	148
Tabla 45	149
Tabla 46	151
Tabla 47	159
Tabla 48	163
Tabla 49	164
Tabla 50	166
Tabla 51	169
Tabla 52	170
Tabla 53	172
Tabla 54	173
Tabla 55	174
Tabla 56	176
Tabla 57	178
Tabla 58	181
Tabla 59	183
Tabla 60	186
Tabla 61	189

Tabla 62	191
Tabla 63	193
Tabla 64	197
Tabla 65	200
Tabla 66	202
Tabla 67	204
Tabla 68	207
Tabla 69	209
Tabla 70	211

10 Figuras

FIGURA 1.....	22
FIGURA 2.....	23
FIGURA 3.....	23
FIGURA 4.....	24
FIGURA 5.....	24
FIGURA 6.....	25
FIGURA 7.....	25
FIGURA 8.....	25
FIGURA 9.....	25
FIGURA 10.....	26
FIGURA 11.....	50
FIGURA 12.....	53
FIGURA 13.....	55
FIGURA 14.....	59
FIGURA 15.....	79
FIGURA 16.....	127
FIGURA 17.....	139
FIGURA 18.....	141
FIGURA 19.....	156

Cuernavaca, Morelos a 04 de abril de 2022

MTRO. FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante SARAHI CEDEÑO LÓPEZ, con matrícula 10034563, con el título **ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE RESTAURANTE LUNA MEXTLI** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

**Profesor- Investigador de tiempo completo de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2022-04-06 13:47:42 | Firmante

TtI+4yM4LPmRqQXXZku3XoRSJS4P4pLVH694onINJpR+shtPeulRobTRsviwgbqH/3+O4PQtJXL8aJ/3G7lvhWQVyy6aKE1jR+Wbo3qN0At7ScR96DVCyWp1JU9EWJovjvNTE9CXNDCUDX3e1iU/oCE9leV1GnW50NTaDE6lupiWRDvofs4+vDgNI7SFs3H1Dgq2P23QXTZI9rg1xPEa7yzKSr2NpwkhtWi07gsZaBHuwNDY1+9cSk/cc4yZNBK6lgcMpUYzqsUHHJOR/6E/rBvAJnOmWKxwd9lz+Szkn6MyJL/WYX4TnhW5GM62dVY/e+ZUIZgXIScLIPHmfMuZlw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[J83gjA4Qo](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/54Hd1MonY3Ju6UPiXY7h7OidclY4BKDh>





Cuernavaca, Morelos a 04 de abril de 2022

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante SARAHI CEDEÑO LÓPEZ, con matrícula 10034563, con el título **ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE RESTAURANTE LUNA MEXTLI** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Fernando Romero Torres

**Profesor- investigador de tiempo completo de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

FERNANDO ROMERO TORRES | Fecha:2022-05-21 12:04:13 | Firmante

j/PuHR3ov2B8joDrTHupi48FWkF5VwNApzVScKRrJ3K9S9Q8oAm59wsfeA0X3K/QTi6D0ny+/ITtKEi112bY1ztbwKOW+H8Pwh+W3A8i0GlovhD/HS4DjhpQ9PBymvDv8jWCzJIB
EBE6bEesUmfilU45GR3D8q7xPMMVPC+mus9r8B9Ja+FvTQQ6Rb3MVFIOrg69Z3finigN6m4rGFu1VCWX0pQDPcpF+Noi83AZXJDuVWDzHKLKHSO+b2qxUlka+G3ogpJQVVb
Fgx/p0Hv8NYVuBo/Gkaqod0/H7sOhbY3l6X+kdUX3k+Sz2Lhn7XM/OTr3kMxioQ1DvfRXaZgzL2A==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[dzs7nAPuD](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/FhEithFQjtXvljZ5Wg9Tznjei9FdKebO>





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 04 de abril de 2022

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante SARAHI CEDEÑO LÓPEZ, con matrícula 10034563, con el título **ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE RESTAURANTE LUNA MEXTLI** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dra. Nohemí Roque Nieto

Profesora
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

NOHEMI ROQUE NIETO | Fecha:2022-05-21 12:20:28 | Firmante

Mc2TelpU3gQzYe7a9vWHB6gtMnqIhiKzXfqD4eQbTYBtpHQxb1DK7+G9qiah85nBdu24oCya9ebyDHmihR7DmTc0bhXTtmx6aLkpSjY0JvcRIQ2o9DrZLZFDIOvYfqjMOuj5us4CZWFCPTTr2mLnMtXelv34y50gyj/HpNwQP/0E6ZcAfoSzz7QL0WXV/Tu9vqFgGBfgUc3n7a5tk28PNagdNB+UdVDHct+qG+SmyMNJRWPegRXMizYgHtNDTVf3cDqGMsbQ/ysA PLtZgoJB5iZ9PqQyPymEtsPmNtToeOGhZt0uewAOVIOveGfuHcR878ia11F1+d2Af9b5r0Xg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



rg5F7xC2K

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/wHIOppUfHaBeWJpfytmhqBbPYsMojsCA>





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 05 de Mayo de 2022

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante SARAHI CEDEÑO LÓPEZ, con matrícula 10034563, con el título **ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE RESTAURANTE LUNA MEXTLI** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

M.A.O. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi

**Profesor de tiempo completo de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI | Fecha:2022-05-06 10:55:16 | Firmante

hOSP6tpFtvEefaWaiCR5/G8KMyI3LeDOL0QuyZVJBCCzKZnVoSIAnO2MGDUqm7NOKWw3hCbGmeGQ13eMLmdh61pgZJ2cagseo661ckPYesRU3mmAPzKulfOZh+0dPCMKlBVUyqFw/wc+DLGyjmzqv/4YRVOfMB+pScDhFJUgmQe8p2pXu5nheuWUhaOi9bQAKDNF2TvUYUsl/0JStOPBpjfcYE8M82US/HRzVo8iVOc04HMNG30gDocUl1pgQZAUUldhFqCf78rBd8viLRqDVbT1/LsLY4otSWcXYa2WHPm4lQku2MyjPAmoK+foofYNcRN2GlxQtK0hi7stHkA1A==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[PVxEt5mDq](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/Eqrn5W7v65I4cs6kD9E4qxiH6Wfli4Aq>





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 04 de abril de 2022

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante SARAHI CEDEÑO LÓPEZ, con matrícula 10034563, con el título **ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE RESTAURANTE LUNA MEXTLI** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Mtra. Marisela Orduña Cano

**Profesora de tiempo completo de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

MARISELA ORDUÑA CANO | Fecha:2022-05-19 12:45:03 | Firmante

QnpwITsJu4e0qO0Np7Q0qAUHgL9PPjhmIO+5HmX9i1pZnllsSBqhBC1KJuwF1yM0SNBZVMnyyeYtKLvwwJyYTXkB/Hvx194/ci1PyvivyziBNg+WUuZyJd21SJumNBWymBmnSDxf
r0hQTKSm+9rYTjIOZd9XgDa795ttolt9NrFrAx9xfq3KrRx+C4Em4WqIS1R8IP0zTHZ2jl3DcmhXApvdhgHIGaJXT7hkFfUa2IIKkbPuAwPC8Wxkw067cMSJiqBPeJ/xF+2laI8nrSnbD
sSRMyatDQglmwQziWVv+m6kPcKcggz99/Q/pZtcklkZKSoUQz9gm9LcYOGF5YbnuGiA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[gORpBluyN](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/eDJyYeJw1iUTFTyw8bQKcmL4Isw9Ia0D>

