



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Análisis del diseño de una estructura organizacional en la industria restaurantera de la Ciudad de Guadalajara Caso: Casa Bariachi.

T E S I N A

Que para obtener el Grado en la
Especialidad en Gestión de Recursos Humanos

Presenta

Lic. María del Carmen Ocaranza González

Director de Tesina

Dra. Nohemí Roque Nieto

Co-Director

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

CUERNAVACA, MORELOS

DICIEMBRE 2019

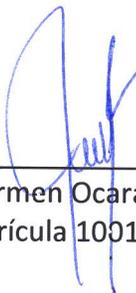
Cuernavaca, Morelos, a 02 de Diciembre de 2019.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, María del Carmen Ocaranza González, certifico que la Disertación titulada, Análisis del diseño de una estructura organizacional en la industria restaurantera de la Ciudad de Guadalajara Caso: Casa Bariachi, la cual presento como requisito para optar por el grado de Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en el país México, es el producto de mi labor investigativa.

Asimismo, doy fe de que este trabajo ha observado las normas establecidas en el Reglamento de la Universidad y del posgrado de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos para su realización.

Con lo anterior, deslindo a la institución de toda acción que genere plagios y asumo toda responsabilidad.



María del Carmen Ocaranza González
Matrícula 10013052

DEDICATORIA

Dedico esta tesina a Dios por darme la fortaleza y fe para concluirlo.

A mis padres por forjarme con valores y principios, por inculcarme la entrega, dedicación y perseverancia.

A mis hijos Arlene y José Emmanuel

A mis hermanos y hermanas, por el apoyo y la confianza que siempre han depositado en mí.

AGRADECIMIENTOS

A la universidad Autónoma del Estado de Morelos, a los docentes que me compartieron sus conocimientos en la especialidad, a la Dra. Laura Patria Ceballos Giles.

Mi gran admiración y agradecimiento al Doctor Augusto Renato Pérez Mayo y a la Dra. Nohemí Roque Nieto, por su paciencia y apoyo, por ser mi guía en la elaboración, desarrollo y la culminación de mi tesina.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS	15
<i>1.3.1. Objetivo General.....</i>	<i>15</i>
<i>1.3.2. Objetivos Específicos.....</i>	<i>15</i>
1.4 HIPÓTESIS	15
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	17
2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
<i>2.1.1 Tipos de Estructura Organizacional</i>	<i>18</i>
<i>2.1.2 Estructura Funcional.....</i>	<i>18</i>
<i>2.1.3 Estructura Jerárquica.....</i>	<i>18</i>
<i>2.1.4 Estructura Lineal</i>	<i>18</i>
2.2 LA ORGANIZACIÓN.....	19
<i>2.2.1 Concepto de Organización</i>	<i>19</i>
<i>2.2.2 Elementos de la organización.....</i>	<i>20</i>
<i>2.2.3 Organización Según la interacción de los miembros</i>	<i>20</i>
<i>2.2.4 Organización Formal.....</i>	<i>20</i>
<i>2.2.5 Organización Informal.....</i>	<i>21</i>
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	23

3.1 ANTECEDENTES DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	23
3.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO.....	25
3.3. CONTINGENCIA ESTRUCTURAL	27
3.4. ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	27
3.5. PARÁMETROS DE CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG.....	32
3.6. DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	35
CAPITULO IV. METODOLOGÍA	39
4.1. METODOLOGÍA	39
4.2. CASO DE ESTUDIO. CASO: CASA BARIACHI	40
<i>4.2.1 Organigrama de la empresa</i>	<i>41</i>
<i>4.2.2. Imágen Restaurant Casa Bariachi.....</i>	<i>42</i>
4.3 RESULTADOS.....	43
LISTA DE REFERENCIAS CONSULTADAS	58

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. MECANISMOS DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO FUNDAMENTALES. FUENTE: MINTZBERG (1989; CITADO POR CULEBRO, 2003).	32
TABLA 2. PARÁMETROS DE CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG. FUENTE: MINTZBERG (1979:467).	35
TABLA 3. IDENTIFICACIÓN DE DEPARTAMENTOS Y PUESTOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	44
TABLA 4. NIVEL DE ESTUDIOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	44
TABLA 5. ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	45
TABLA 6. ACTIVIDADES ELABORACIÓN PROPIA	50

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	12
FIGURA 2. MARCO CONCEPTUAL. ELABORACIÓN PROPIA	16
FIGURA 3. MARCO TEÓRICO. ELABORACIÓN PROPIA	22
FIGURA 4. ADAPTACIÓN MUTUA COMO MECANISMO DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CULEBRO (2003)	29
FIGURA 5. SUPERVISIÓN DIRECTA COMO MECANISMO DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CULEBRO (2003)	29
FIGURA 6. NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO COMO MECANISMO DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CULEBRO (2003) ..	30
FIGURA 7. NORMALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS COMO MECANISMO DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CULEBRO (2003)	30
<i>FIGURA 8. NORMALIZACIÓN DE LAS HABILIDADES COMO MECANISMO DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CULEBRO (2003)</i>	<i>31</i>
<i>FIGURA 9. NORMALIZACIÓN DE LAS REGLAS COMO MECANISMO DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CULEBRO (2003)</i>	<i>31</i>
FIGURA 10. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	38
FIGURA 11. PIRAMIDE DE NIVELES: ELABORACIÓN PROPIA.....	51
FIGURA 12. MATRIZ FODA: ELABORACIÓN PROPIA.....	52
FIGURA 13. DIMENSIÓN ESTRUCTURAL: ELABORACIÓN PROPIA	53
FIGURA 14. DIMENSIÓN CONTEXTUAL: ELABORACIÓN PROPIA.....	55

INDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. NIVEL DE ESTUDIOS: ELABORACIÓN PROPIA.....	45
GRÁFICA 2. ANTIGÜEDAD LABORAL: ELABORACIÓN PROPIA.....	46

INTRODUCCIÓN

El Giro restaurantero es mucho mas que la venta de un platillo o el ofrecer un servicio, es contar con conocimientos de organización y dirección del negocio; la administración suele ser incipiente y empírica, se debe contar con una buena mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas y aplicarlos de forma adecuada.

Esta industria representan un incremento de ganancias a nuestro país, así como la generación de empleos y autoempleos, durante el 2017 se registró un crecimiento del 2.8 porciento, donde el mayor porcentaje de ocupación laboral la ocupa el sexo femenino con un 64 porciento.

Actualmente se les brindan oportunidades a las personas interesadas en abrir un restaurante, cafetería, fonda o puesto es una de las prácticas de autoempleo más recurrentes en nuestro país.

El gremio restaurantero debe reconocer, la necesidad de reestructurarse e inclusive reinventarse para ser más competitivo, administrar el servicio al cliente considerando ciertos procesos de apoyo, como efectuar continuas mejoras al establecimiento, administrar al factor humano, desarrollar y mantener sistemas y tecnología, con el fin de lograr la satisfacción total del comensal, del accionista, del empleado y de la comunidad en general.

La necesidad de consumir alimentos es vital para la supervivencia del ser humano, por lo que considero que un restaurant ya sea pequeño, mediano o grande nunca será una mala inversión, se puede comprobar ya que en la actualidad hombres como mujeres trabajan fuera de casa y se ven en la necesidad de consumir sus alimentos en algún establecimientos que la satisfagan.

Manejar un restaurante incluye mucho más que sólo saber cómo servir comida y bebidas.

Los dueños de restaurantes y sus gerentes son responsables tanto del manejo de la legalidad de sus empleados como la del licor que vende.

Permisos, normas y procesos de seguridad son sólo un par de aspectos con los que el dueño de un restaurante debe estar familiarizado.

Siempre ha existido el interés por crear una empresa gastronómica y para lograrlo con éxito se requiere de un plan de negocios, por tal motivo se realizará este trabajo de investigación que reunirá información que ayudará al análisis y toma de decisiones para la apertura de Restaurantes, además servirá como documento de apoyo para posteriores investigaciones sobre el desarrollo de empresas restauranteras.

Justamente, la presente investigación da a conocer la estructura organizacional de los recursos humanos en la industria restaurantera en el caso Casa Bariachi.

En México es muy importante conservar la cultura, entre ellas los sabores de la comida mexicana y darla a conocer alrededor del mundo, que nos genera grandes oportunidades para realizar negocios.

El restaurante Casa Bariachi ofrece gran variedad de platillos mexicanos en un ambiente familiar y de gran folklor, destacándose por su gran atención y sabor, permaneciendo en el mercado desde el año 1995 en la ciudad de Guadalajara en el estado de Jalisco, preservando la tradición de lo que representa el estado y lo que es México.

Uno de los mayores tropiezos que se suelen encontrar en las organizaciones tiene su origen en el ámbito organizacional. Por esta razón, resulta fundamental realizar grandes esfuerzos y proponer una estructura para lograr los objetivos de la empresa. Cada organización presenta características específicas que permiten determinar una estructura orgánica coherente con los requerimientos propios para los procesos y funciones organizacionales.

La metodología de trabajo utilizada es la observación y análisis de las encuestas que se elaboraron y aplicaron al personal para obtener la información.

El resultado de la presente investigación servirá como base práctica del ejercicio profesional del departamento de recursos humanos y aporte teórico para la empresa Casa Bariachi objeto de estudio quienes evaluarán los resultados de la presente investigación con el propósito de implementarla posteriormente. Por ello la tesina está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I, se apertura la estructura general de la investigación, el objetivo general y los específicos los cuales nos permitirán dar a conocer la intención primordial del estudio. Asimismo la justificación, su factibilidad.

Capítulo II, Se analizarán autores importantes especialistas en la estructura organizacional de una empresa y el funcionamiento a seguir para desempeñar un buen proceso administrativo.

Capítulo III, se dará a conocer las diferentes teorías que existen en una estructura organizacional de contingencia su análisis y diseño.

Capítulo IV. Se desarrolla la metodología a seguir para alcanzar al objetivo fijado, en la cual se describen de manera concisa el análisis, la búsqueda y los resultados.

Se describen las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

Capítulo I

Estructura de la Investigación

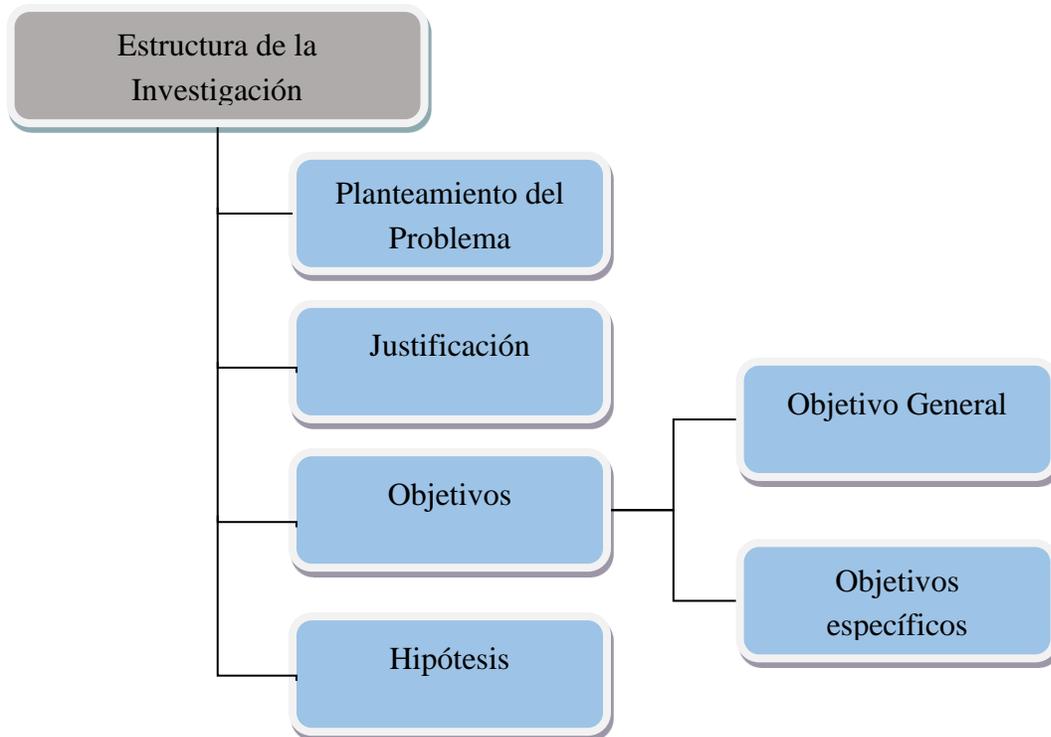


FIGURA 1. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CAPÍTULO I. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

México ocupa uno de los primeros lugares a nivel mundial en calidad y variedad gastronómica, pues de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) y si hablamos en específico del Estado de Jalisco.

El sector restaurantero campestre ha permanecido en el transcurso de los años el por su calidad y sabor de la carne y a la preparación de los platillos típicos.

No omitiendo el ambiente familiar que se vive, se puede disfrutar de sus platillos, deleitándose con la música en vivo típica de Guadalajara, como es el mariachi, la banda y su famoso ballet folklórico.

Conservar la buena imagen y prestigio que los caracteriza, dar un excelente servicio al cliente nacional e internacional, ya que el turismo genera gran parte de los recursos económicos a Jalisco es uno de los principales objetivos de la empresa.

Por tal motivo el presente estudio surge por el gran interés de Dirección General de la organización en que en la organización exista en el factor humano *engaged* describiéndolo como una persona que está totalmente implicada en su trabajo y entusiasmada por él.

Es de gran importancia para la para la organización ya que en caso que sean altos los compromisos de los empleados, se beneficiará, disminuyendo la rotación de

personal y disminuir gastos en el mantenimiento del recurso humano y en la calidad de servicio que se le brinda al cliente.

1.2. Justificación del problema

El diseño de la estructura de Organizacional será de gran utilidad para mejorar los procedimientos y lineamientos de autoridad jerárquica, precisar las responsabilidades, actividades del personal que labora en la empresa, establecer funciones específicas para tener una mejor eficiencia en sus tareas, mejorar la comunicación entre los departamentos y brindar al equipo de trabajo información y recurso necesario para llevar a cabo sus actividades y así alcanzar los objetivos fijados en la estructuración del recurso humano.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Estudiar el diseño de la estructura organizacional de casa Bariachi, mediante la teoría de la contingencia estructural para aumentar su desempeño,

1.3.2. Objetivos Específicos

- Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales y dirigir a otros departamentos.
- Evaluar la situación del personal que labora en la organización, antes del proceso de estudio, con respecto a al departamento del recurso humano.
- Analizar el desempeño y experiencia de los empleados de acuerdo a su puesto que ocupa en la empresa.
- Identificar la estructura organizacional para lograr ubicar los puestos y los posicionamientos en el organigrama

1.4 Hipótesis

Hi. El Recurso Humano es parte fundamental para el buen funcionamiento de la Organización.

Ho. Crear una estructura Organizacional partiendo del estudio de la información obtenida del personal de diferentes departamentos de la empresa, para que actúen de forma eficiente y efectiva para lograr los objetivos de la organización.

Capítulo II

Marco conceptual

Mapa Conceptual Capítulo II

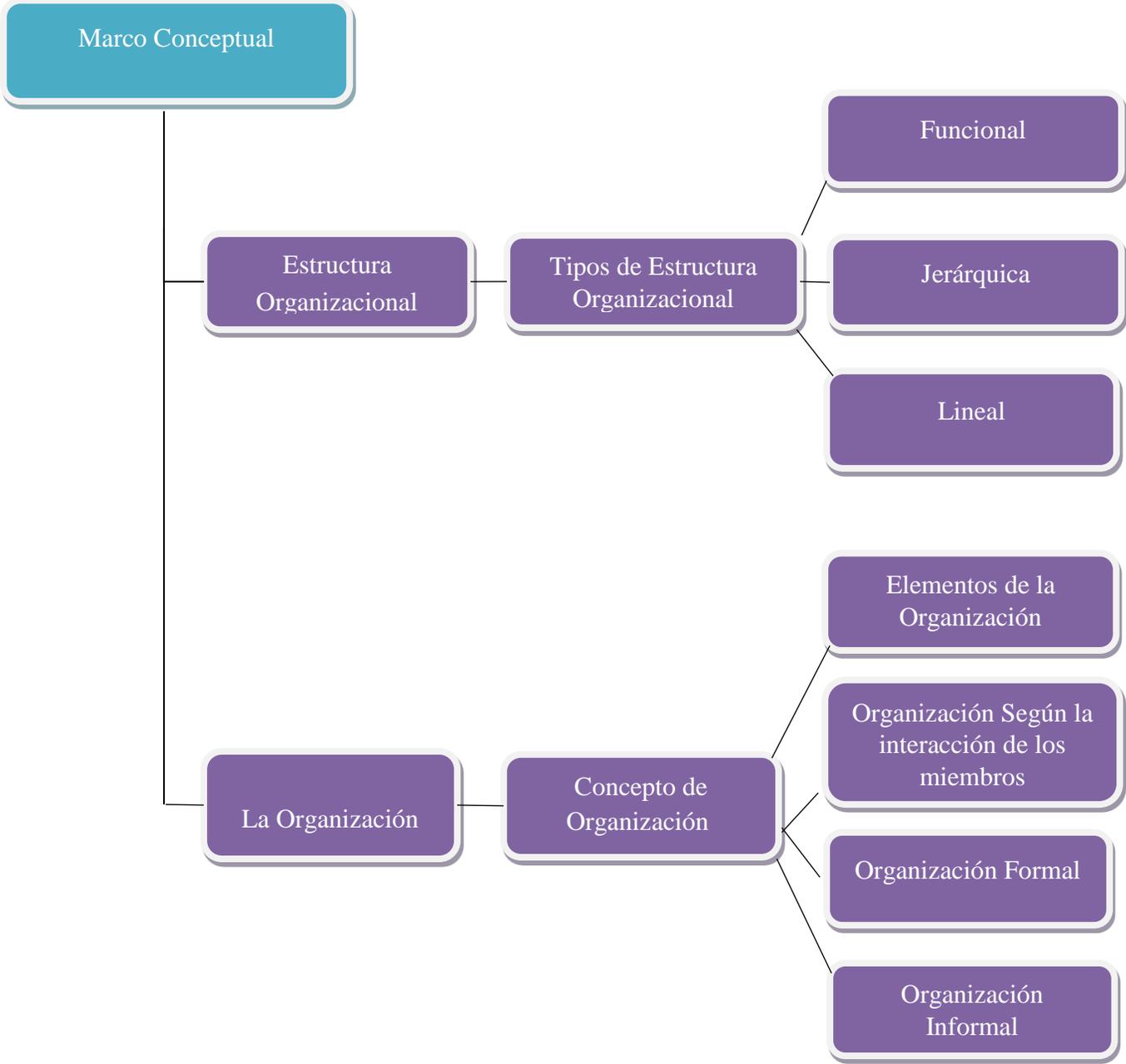


FIGURA 2. MARCO CONCEPTUAL. ELABORACIÓN PROPIA.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.

En el presente capítulo se exponen varios autores donde dan a conocer el concepto de la Estructura Organizacional y los diferentes tipos de organizaciones que existen.

Esto nos permitirá definir la forma en que estará compuesta la organización, los responsables de cada área y sus obligaciones, la relación que tendrán entre sí y a quién deben brindar información para el buen funcionamiento de ésta.

2.1. Estructura Organizacional

Una estructura Organizacional Según Strategor (1988) 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.

Según Guillermo de Haro (2005) la importancia de la estructura organizacional se encuentra en que nos ayuda a resolver el cuestionamiento del 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. Chiavenato (2006) considera a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad, Johnson y Scholes (1997), consideran a la estructura organizacional como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o constriñen ciertas actividades. El autor Henry Mintzberg (1995), la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas... la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

La estructura organizacional designa relaciones entre empleados, identifica el agrupamiento de personas en diferentes departamentos, incluye el diseño de sistemas que garantiza la comunicación, coordinación e integración de departamentos, es representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad, En su obra, Hall (1996) aclara toda estructura organizacional debe tener tres elementos clave: la división del trabajo, las reglas y la jerarquía.

2.1.1 Tipos de Estructura Organizacional

2.1.2 Estructura Funcional

Es la manera básica y general para agrupar las actividades a realizar según la especialización de las funciones. Esta forma representa las funciones típicas y generales de cualquier organización en una clara y objetiva división del trabajo” (Huamán y Ríos, 2011, p.200)

2.1.3 Estructura Jerárquica

También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica.

2.1.4 Estructura Lineal

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico

del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

2.2 La Organización

La organización es importante para obtener los objetivos fijados en cualquier gestión empresarial, proporciona los métodos necesarios para desempeñar el buen funcionamiento de la entidad, donde se designan cargos y funciones, así como reglas y normas de la entidad.

2.2.1 Concepto de Organización

Henry Fayol, citado por Hall (1981), la define como organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento como: materias primas, herramientas, capital y personal.

Koontz y Weihrich (1999) define la organización con la identificación, clasificación de actividades requeridas, necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador en poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

Una Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Esto según la definición de John M. Ivancevich, Peter Lorenzi (1997)

Las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas diseñada con una estructura deliberada y con sistema de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo. Según definición dada por Richard L. Daft (2001).

Resumiendo estos conceptos tenemos que la organización es un sistema en el que un grupo de personas se interrelacionan entre sí para alcanzar metas y lograr objetivos planteados.

2.2.2 Elementos de la organización

Los elementos que la componen como son: Recurso humano, Recursos materiales, fines y objetivos por alcanzar e información.

2.2.3 Organización Según la interacción de los miembros

La estructura de una organización está compuesta por personas y grupos, ambos indispensables de toda organización, encontrándose con el carácter de cada miembro, el sentimiento de pertenencia, el vínculo personal con la organización, ante estas vertientes la organización tiene que ingeniar para mantener entre los miembros una actitud positiva y cordial y sentirse motivados, de lo contrario puede perderse o desviarse de los objetivos centrales de la organización.

Dentro de una organización existe interacción estratégica entre las personas, las actitudes de una persona influyen a otras acciones por parte de los miembros que lo rodean.

Motivo por el cual es muy importante el comportamiento humano para el buen funcionamiento de la organización.

2.2.4 Organización Formal

Los grupos formales han sido creados conscientemente por la organización para conseguir los objetivos de la organización, se basa en componentes como son: Objetivos y estrategias, Actividades definidas, conjuntos de normas y procedimientos definidos, creación de canales de comunicación entre los trabajadores, se manifiestan en documentos, normas, procesos y organigramas, Procedimientos de coordinación, status simbólico.

La división del trabajo, Departamentalización y el control son los elementos que definen a la organización formal.

2.2.5 Organización Informal

La organización informal a través de una buena cooperación y participación de los trabajadores pueden fortalecer a la organización formal o también se corre el riesgo que se debilite al momento que se generan envidias, antagonismos o cuando el rol informal es más fuerte que el formal.

Es complicado compartir durante mucho tiempo espacios y trabajo frecuente cotidiano entre los miembros de una organización.

Al no ser formal, existen algunas ventajas como el que no existen jerarquías ni monopolios a seguir, los miembros no se sienten presionados por un jefe directo, sino que se sienten parte importante en la organización, promueven la comunicación pero también tiene sus desventajas no es eficaz para las grandes organizaciones, no hay un jefe quien los guíe y les ayude a resolver alguna situación imprevista.

Es decir no se realiza ningún tipo de documento, simplemente se basan en relaciones fraternales, por competencia o antipatía entre los trabajadores de la organización.

Un ejemplo en el cual la organización formal no coincide con la informal es cuando, de acuerdo a la estructura orgánica establecida existe un jefe de departamento pero en la práctica, todos siguen las ideas y directivas de otra persona que, si bien no tiene un cargo de jefe, tiene una personalidad y liderazgo muy fuerte esto es porque no hay puestos bien definidos. Ref

Capítulo III

Marco Teórico

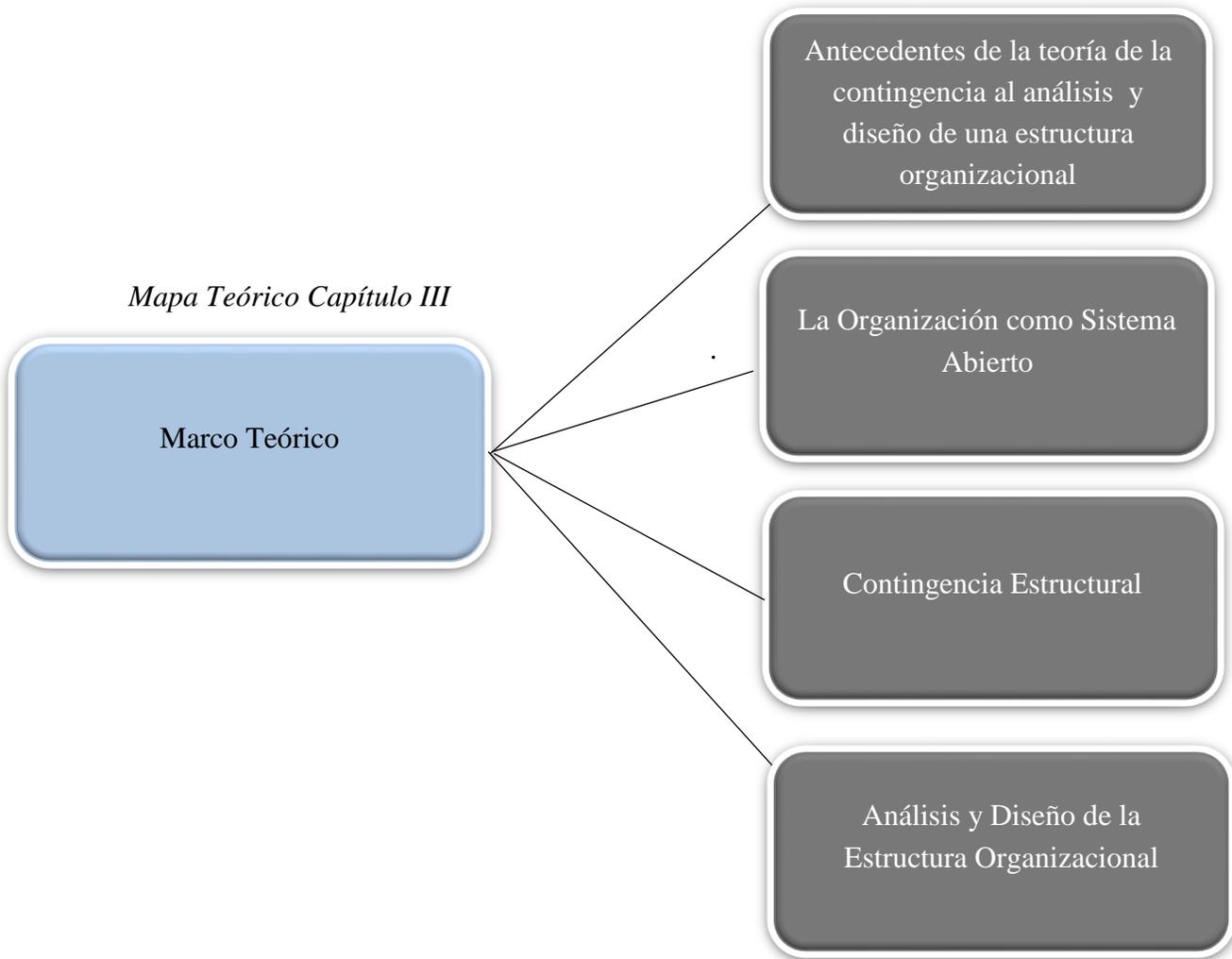


FIGURA 3. MARCO TEÓRICO. ELABORACIÓN PROPIA

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo se encontrarán los soportes de varias teorías según los autores especialistas en el tema, para su buen entendimiento y predicción dejando claro qué lugar ocupa la teoría de la contingencia estructural en el ámbito organizacional.

3.1 Antecedentes de la teoría de la contingencia al análisis y diseño de una estructura organizacional.

La teoría de la contingencia nació a partir de una serie de investigaciones por Robert Drazin Andrew H. van de Ven, Lawrence, Lorsh y Henry Mintzberg para verificar cuáles son los modelos estructurales organizacionales más eficaces en determinados tipos de empresas. Teoría de contingencia según Marín Idárraga, 2012, es el marco de la estructura organizacional, muestra que no existe una estructura única para la división del trabajo, en donde explican la división del trabajo, su integración y coordinación.

En la estructura y diseño organizacional de una empresa, todos los empleados tienen claro cuál es su posición dentro del sistema. Este orden permite establecer protocolos de actuación, procesos optimizados, trabajos productivos y resultados controlados.

Generando patrones de coordinación, rutinas formalizadas para controlar y predecir situaciones dentro de la organización, para minimizar las influencias de los trabajadores o directivos.

Según la definición del académico Mintzberg (1984), una 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. Para ellos algunos investigadores realizaron sus aportaciones al estudio de la estructura organizacional.

Los investigadores organizaciones de Lawrence y Lorsch, consideran que es útil considerar la organización como un sistema abierto en el cual la conducta de los miembros se encuentra interrelacionadas.

Su modelo se basa en la organización y su interacción con sus clientes internos y externos y la interacción con el ambiente, para permanecer dentro del mercado y reconoce la importancia de mantener la relación entre la sociedad y la organización haciendo la competición una herramienta necesaria del cambio entre Organización, empleados y clientes.

Joan Woodward (1965) afirma que las estructuras de éxito eran las más típicas de sus clases de sistema técnico, introdujo la noción de la teoría de la contingencia, que es: la efectividad de la organización surge a raíz de una correspondencia entre la situación y la estructura.

Sus hallazgos indicaron que la tecnología que utilizaba una empresa, condicionaba el tipo de prácticas administrativas por lo que era otra variable contingente, que se tenía que considerar para determinar el tipo de organización más adecuada a cada caso.

Burns y Stalker (1966), descubrieron que la estructura variaba con otro factor de contingencia: la predictibilidad del entorno. Demostraron que a las empresas electrónicas les resultaba más fácil el tratamiento de sus dinámicos entornos mediante estructuras orgánicas, mientras que las empresas textiles funcionaban con mayor efectividad en sus entornos estables recurriendo a estructuras burocráticas.

Descubrieron que los ambientes clásicos de la administración se pueden aplicar mecánicas como líneas de autoridad definidas, descripción de puestos clara, unidad de mando, dirección, comunicación y jerarquía vertical.

En cambio a las organizaciones con ambientes dinámicos llamadas orgánicas, funcionan mejor con estructuras flexibles, como las líneas de comunicación fluidas, descripción amplia de

actividades, donde los empleados son polivalentes, poseen varias habilidades y el control lo realizan mediante juicios de los expertos.

La teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsh (1967) se basó en que no existe una manera de organizar única y mejor, las organizaciones necesitan ser sistemáticamente adecuadas a las condiciones ambientales.

Encontraron diferencias estructurales y concluyeron que no existía una única estructura idónea sino varias que cambian según las condiciones de la organización.

La teoría de Wang y Ahmend (2007) consiste en la orientación del comportamiento de la organización para integrar, reconfigurar y renovar sus recursos y capacidades en respuesta a los cambios y mantener ventajas competitivas, estar abiertos a la innovación mediante la aplicación de estrategias, comportamientos y procesos innovadores para conseguir mantener la ventaja competitiva.

3.2 La organización como sistema abierto

A mediados del siglo XIX, el biólogo alemán Von Bertalanffy (1976), fue el creador de la teoría de los sistemas, este autor inicia sus investigaciones en diversos campos como la física, química, termodinámica y cinemática; todas y cada una de ellas enfocadas en los sistemas. La teoría sistémica indaga para generar teorías y nuevas prácticas que sean aplicables empíricamente en diversos ámbitos, dentro un contexto global en el que se analizaran todos los tipos de sistemas existentes. La teoría general de los sistemas es enfocada bajo tres proposiciones básicas:

- ✓ Sistemas existentes dentro de sistemas
- ✓ Sistemas abiertos en constante intercambio
- ✓ Sistema funcional dependiente de su estructura

Las organizaciones desde el desenvolvimiento de las nuevas tecnologías, se modifican y perfeccionan a través del tiempo debido a la constante Globalización y a las necesidades de las mismas. Las organizaciones actualmente se asumen a través de un enfoque de sistemas; es decir que ya no encajan en uno solo de sus elementos, sino en un conjunto de elementos denominado “sistema”.

La teoría de sistemas formula y origina principios generalizados y válidos para los sistemas, este enfoque elimina la idea de que el todo no es más que la suma de sus partes. Posteriormente a esto surge la idea de las organizaciones como sistemas abiertos integradas por subsistemas y estos a su vez tienen relación con el medio ambiente interno y externo (Von Bertalanffy, 1976). La teoría de sistemas está dirigida básicamente a problemas de relaciones, estructura e interdependencia (Katz y Kahn, 1977: 27).

Kast y Rosenzweig (1988), hacen una gran aportación al pensamiento tradicional en donde las organizaciones se veían como sistemas cerrados en donde no había interacción con el entorno, ni existía influencia en el ambiente debido al contexto en el cual se desenvolvían las organizaciones. La mejor forma de organización es lograr el acoplamiento de los distintos subsistemas que delimitan el sistema organizacional. El enfoque sistémico nos muestra una nueva manera de percibir los sistemas y surge a consecuencia de que en enfoques previos a este no se tomaba en cuenta la relación existente entre la organización y el entorno; solo era tomado en cuenta la organización o el individuo.

Según Katz y Kahn (1990:83) cuando se habla de problemas organizacionales por lo regular se enfoca más en términos de sistemas cerrados que de sistemas abiertos de acuerdo a la teoría clásica o teoría tradicional. Las organizaciones se integran por un conjunto de elementos humanos,

técnicos, financieros; con una estructura, con un orden jerárquico y subsistemas que se entrelazan para el logro de objetivos.

3.3. Contingencia Estructural

El análisis y diseño de la estructura organizacional se estudia dentro del campo de la teoría de la contingencia estructural, la cual a través de múltiples estudios demuestra que no existe una sola forma de estructurar a las organizaciones y esta se ve influenciada por una serie de variables contingentes (Daft, 2011: 74). Cuando se habla de estructura de la organización es importante tener en cuenta que esta debe ser elaborada con profundidad, ya que no es simplemente la representación gráfica de la organización comúnmente conocida como organigrama. (Williams & Rains, 2007).

3.4. Análisis y diseño de la estructura organizacional

Hage y Aiken (1967), se enfocan en un análisis de la estructura centralizado para estudiar las características que distinguen a las organizaciones innovadoras de las que no lo son. La investigación realizada en determinantes estructurales de la conducta organizativa arrojó como resultado que las variables son:

- ✚ Tecnología: innovación continua.
- ✚ Descentralización: grado de la toma de decisiones como individuo, grupo o en algún nivel.
- ✚ Tamaño de la Organización: pequeña, mediana o grande.
- ✚ Organizaciones complejas: de acuerdo a las características individuales según sea el caso.
- ✚ Relaciones de comunicación: canales de comunicación de datos e información de manera vertical u horizontal.

Los estudios de estructura organizacional se realizan básicamente en tres factores según Hage y Aiken (1967): complejidad, formalización y centralización.

De acuerdo con Hall (1996), para el diseño de la estructura organizacional es de suma importancia influir sobre los intereses individuales de los subordinados a efecto que estos intereses no se contrapongan a los de la organización.

Mintzberg propone mecanismos organizacionales a través de los cuales se logra la coordinación del trabajo, al momento de diseñar una estructura organizacional (Culebro,- 2003: 192):

1.- Adaptación mutua: de acuerdo con la figura 4, la coordinación se da en la organización mediante la comunicación informal.

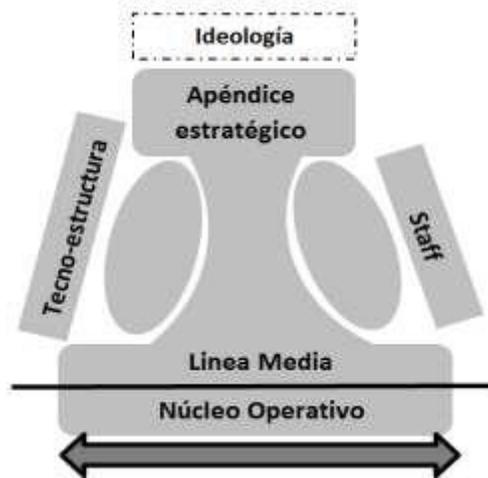


FIGURA 4. ADAPTACIÓN MUTUA COMO MECANISMO DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CULEBRO (2003)

2. Supervisión directa: de acuerdo con la figura 5, se logra coordinar a través de una persona, misma que da órdenes al personal que está vinculado con su trabajo.



FIGURA 5. SUPERVISIÓN DIRECTA COMO MECANISMO DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CULEBRO (2003).

3. Normalización de los procesos de trabajo: de acuerdo con la figura 6, se coordina mediante los procesos de trabajo a través del vínculo de las distintas actividades del personal.

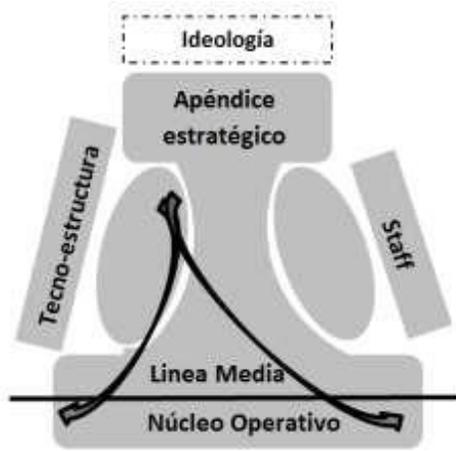


FIGURA 6. NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO COMO MECANISMO DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CULEBRO (2003).

4. Normalización de los resultados: de acuerdo con la figura 7, se coordina a través de la comunicación de la especificación de resultados de cada área de la organización.

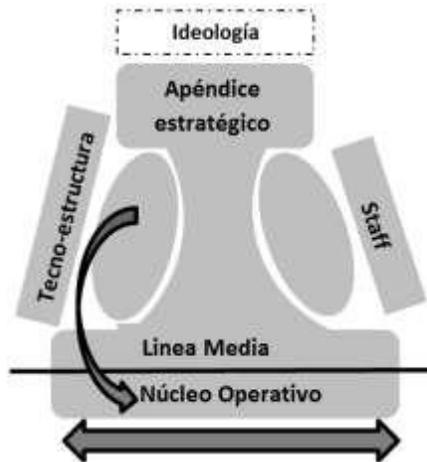


FIGURA 7. NORMALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS COMO MECANISMO DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CULEBRO (2003)

5. Normalización de las habilidades: de acuerdo con la figura 8, se logra la coordinación de las diferentes habilidades a través de los conocimientos adquiridos por los empleados.

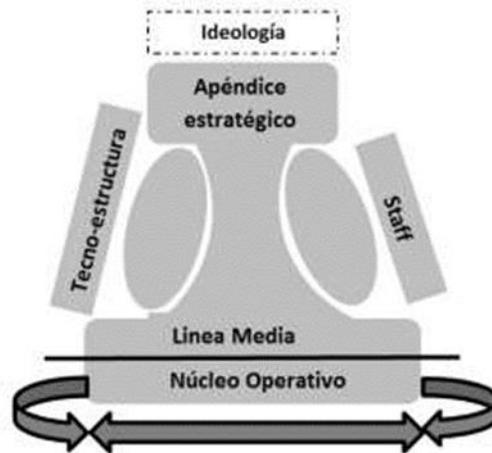


FIGURA 8. NORMALIZACIÓN DE LAS HABILIDADES COMO MECANISMO DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CULEBRO (2003).

6. Normalización de las reglas: de acuerdo con la figura 9, el trabajo se ve afectado en ocasiones por las reglas bajo las cuales se controla a los miembros de la organización, para que todos caminen juntos en cumplimiento de las mismas.

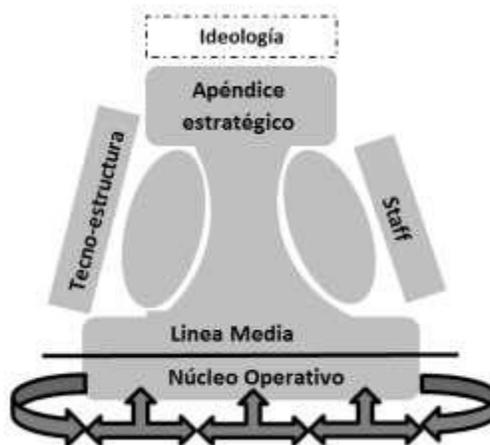


FIGURA 9. NORMALIZACIÓN DE LAS REGLAS COMO MECANISMO DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CULEBRO (2003).

Mintzberg (1989; citado por Culebro 2003) señala que existen criterios al momento de configurar las organizaciones que son fundamentales para coordinar las actividades de los miembros de la misma; como se observa en la tabla 4, de acuerdo al tipo de configuración estructural, existen mecanismos clave de coordinación del trabajo, partes clave para ejercer dicha coordinación del trabajo y definición de hasta qué punto se puede o no

Centralizar la toma de decisiones por parte de la cumbre estratégica.

Tipo de Configuración	Mecanismo de Coordinación	Parte Clave	Tipo de Descentralización
Empresarial	Supervisión directa	Apéndice Estratégico	Centralización horizontal y vertical
Maquinal	Normalización de los procesos	Tecno estructura	Centralización horizontal y limitada
Profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de Operaciones	Descentralización horizontal
Diversificada	Normalización de los Resultados	Línea Media	Centralización vertical limitada
Innovadora	Adaptación Mutua	Staff o Servicios de Apoyo	Descentralización selectiva
Misionera	Normalización de las Reglas	Ideología	Descentralización
Política	Ninguno	Ninguna	Varios

TABLA 1. MECANISMOS DE COORDINACIÓN DEL TRABAJO FUNDAMENTALES. FUENTE: MINTZBERG (1989; CITADO POR CULEBRO, 2003).

3.5. Parámetros de configuración organizacional de Mintzberg

Mintzberg (1979:467), presenta una serie de parámetros que afecta directamente los mecanismos de trabajo y de coordinación. Estos parámetros se pueden clasificar a su vez en cuatro grupos relacionados con: toma de decisiones, superestructura, enlaces laterales y diseño de posiciones. Mintzberg plantea como parámetros de diseño organizacional los siguientes elementos (ver tabla 5):

1. *Especialización del trabajo:*

- Horizontal: trabajo reducido en tareas bien definidas.
- Vertical: las tareas no son controladas por el empleado.

2. *Formalización del comportamiento:* la organización normaliza los procesos de trabajo a través de la discreción por parte de sus empleados.

- Descripción de puesto
- Flujo de trabajo
- Reglamentos
- Reglas generales
- Políticas

3. *Formación:* las habilidades y conocimientos profesionales son aprendidos a través de la formalización de programas de instrucción (proceso clave).

4. *El adoctrinamiento:* el comportamiento, las normas y el valor organizacional son conocidos por los miembros de la misma, para ser adquiridas y fijar pautas de comportamiento.

5. *La agrupación de unidades:* crea similitud en el comportamiento y adaptación mutua.

6. *Tamaño de la unidad:* comúnmente conocido como tramo de control y es el número de puestos por unidad.

7. *Sistemas de planificación y control:*

- Planificación de acciones: especifican resultados antes de que se realicen las acciones.
- Control de rendimiento: están diseñados para medir y motivar resultados específicos, posteriores a la realización.

8. *Dispositivos de enlace*: existe adaptación mutua entre los grupos de trabajo y el puesto de enlace.

9. *Descentralización*, es el poder decisorio para tomar decisiones y esta puede ser:

- Centralizada: el poder se ejerce en un solo punto de la organización.
- Centralización vertical y horizontal: la cabeza de la estrategia ejerce el poder.
- Descentralizada: poder disperso en varios puntos individuales de la organización.
- Descentralización horizontal y selectiva: el apéndice estratégico comparte poder con la tecno estructura.
- Descentralización vertical limitada: los directores tienen poder para controlar decisiones de sus unidades de línea.
- Descentralización horizontal y vertical: el poder está en el núcleo operativo.
- Descentralización horizontal y vertical selectiva: el poder decisorio está disperso en diferentes áreas de la organización.
- Descentralización pura: poder compartido de igual manera entre todos los miembros de la organización.

Parámetros de Diseño	Estructura funcional	Burocracia mecánica	Burocracia profesional	Estructura Divisional	Adhocracia
Especialización del puesto	Poca especialización	Mucha especialización horizontal y vertical	Mucha especialización horizontal y vertical	Mucha especialización horizontal y vertical entre	Mucha especialización horizontal y vertical
Entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Mucho entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Mucho entrenamiento y adoctrinamiento

Formalización de conductas	Poca formalización orgánica	Mucha formalización burocrática	Poca formalización burocrática	Mucha formalización dentro de las	Poca formalización orgánica
Estilos de equipo de trabajo	Usualmente funcional	Usualmente funcional	Funcional y de Mercado	Mercado	Funcional y de Mercado
Tamaño de la unidad	Amplio	Amplio en la base y pequeño en la	Amplio en la base y pequeño en la	Amplio en lo alto	Pequeño
Sistemas de planeación y	Poca planeación de las acciones	Planeación de acciones	Poca planeación y control	Mucho control	Limitada planeación de
Mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de	Pocos mecanismos de	Mecanismos de enlace en la	Pocos mecanismos de	Muchos mecanismos de
Descentralización	Centralización	Limitada descentralización	Descentralización horizontal y	Limitada descentralización	Descentralización selectiva

TABLA 2. PARÁMETROS DE CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG. FUENTE: MINTZBERG (1979:467).

3.6. Dimensiones del Diseño Organizacional

Para llevar a cabo una estructura y diseño de una estructura organizacional, se necesario cambiar la filosofía y la orientación de equipos, y crear una nueva estructura de tareas, autoridad y relaciones interpersonales que canalizaran el comportamiento de los individuos y grupos hacia un desempeño de calidad mejorada.

Existen dos procesos de comportamiento que contribuyen al desempeño eficaz organizacional, que son: la comunicación y la toma de decisiones.

Los investigadores Ansoff y Branderburg 1971 Daft y Lengel 1986, Kazanjian y Drazin 1990 Miller 1987, asumen que el diseño de la organización implica doble proceso a través del cual se dimensiona o redimensionan la estructura de la organización, en el que comprenden un ejercicio heurístico (descubrimiento) mediante el cual se elaboran planes con los que se conciben fragmentar y coordinar unidades de actividad constituyendo sistemas para la lograr un fin y el ejercicio aplicativo mediante el cual se preparan estos proyectos en acciones que conviertan la forma

representacional pretendida en una realidad objetiva, tal diseño implicará una fase de diagnósticos y otra de intervención atendiendo a los eventos situacionales impuestos por factores exógenos (externos), con esto es posible comprender el diseño organizacional desde una analogía a la construcción material de una estructura física, se han basado para plantear simbólicamente los componentes y protocolos para construir una estructura organizacional.

Hedberg Nystrom y Starbuck 1976, estos autores sugieren que las organizaciones deberían operar experimentándose o auto-diseñándose asimismas. Sometiéndose a un estado frecuente y continuo a los cambios de las estructuras, procesos, competencias, metas. Consideran eficaz y necesario para sobrevivir en entornos cambiantes y de gran competencia.

Culebro 2003, considera que centrarse solo en la estructura organizacional implica no tomar en cuenta al individuo ni a sus motivaciones. La asignación de tareas, el ejercicio de la autoridad y la coordinación de funciones son actividades que constituyen la estructura de una organización.

El termino estructura organizacional puede ser analizado por medio de dos conceptos fundamentales la división del trabajo y la coordinación para alcanzar sus objetivos. El dividir el trabajo y coordinar las tareas

Mintzbert el dividir el trabajo y coordinar las tareas son actividades necesarias en toda actividad humana organizada.

Propone varios mecanismos para llevarlos a cabo:

Por medio de la adaptación mutua se logra la coordinación del proceso simple de la comunicación informal.

Con supervisión directa, la coordinación se logra haciendo que una persona emita órdenes o instrucciones a otras cuyo trabajo está interrelacionado.

La normalización de los procesos de trabajo, se alcanza precisando los procesos de trabajo de cada una de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas.

Por medio de la normalización de los resultados, se logra la coordinación precisando los resultados esperados de los diferentes trabajos.

La normalización de las habilidades o de los conocimientos permite que los diferentes trabajos se coordinen en virtud de la preparación correspondiente que han recibido los participantes.

La normalización de las reglas, también conlleva a la coordinación pues controlan generalmente a toda organización al orientar el trabajo.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. La estructura podría ser la causa.

Los factores internos son los que afectan a la organización, las tareas realizadas se subdividen entre sus miembros y se dividen las tareas según el grado de conocimientos específicos que se requieren para realizarlas.

Capítulo IV

Metodología y Resultados



FIGURA 10. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CAPITULO IV. METODOLOGÍA

En este capítulo se da a conocer el tipo de investigación que se utilizó, los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información.

4.1. Metodología

La investigación será de gran utilidad para la elaboración de un diseño estructural del recurso humano basándonos en la situación en que se encuentre actualmente la empresa y de la necesidad que manifieste y así lograr los objetivos de la organización.

Esta investigación es de tipo descriptiva-explicativa es la más adecuada para el alcance que se dará a la investigación y para los recursos disponibles para realizarla.

Descriptiva, porque describe y acumula algunos factores y características fundamentales de la estructura de los recursos humanos así como su organización, Explicativa determina las causas y consecuencias de un fenómeno concreto, busca respuesta al porqué de las cosas y qué los llevo a esa situación.

Para realizar la recopilación de datos, se utilizaron dos herramientas como a continuación se detalla:

Entrevista: Las entrevistas fueron realizadas a trabajadores de diferentes áreas, incluyendo a jefes de departamentos de la organización, identificación funcional de puestos, conocer los canales de comunicación y la interrelación entre los departamentos, así como su participación en la toma de decisiones y si están facultados para participar en ellas.

4.2. Caso de Estudio. Caso: Casa Bariachi

Historia de la empresa.

En 1995 el Restaurant Casa Bariachi abre sus puertas en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco con un concepto muy mexicano, ya que por ser uno de los Estados con mayor tradición en su ballet folklórico y mariachi deciden ofrecer un espacio a los visitantes nacionales y extranjeros para que disfruten de su espectáculo y platillos típicos, en un ambiente muy agradable y familiar.

Misión

Casa Bariachi es uno de los Restaurantes de Guadalajara, donde el turismo local, nacional y extranjero pueden disfrutar de una verdadera fiesta mexicana, creada en un entorno lleno de folklore colorido, sabor y alegría. En casa Bariachi es proyectar la tradición calidez y representativo servicio mexicano.

Visión

Seguir llevando en alto el nombre de México, ser más que uno de los mejores Restaurantes en Guadalajara, convertirnos en verdaderos embajadores de las tradiciones de nuestro país, tanto gastronómicas como culturales.

Compartir con el turismo local e internacional nuestras raíces a través de 3 palabras que llevan todo un compromiso honestidad, calidad y servicio.

Continuar como un restaurante que sea reconocido a nivel nacional e internacional.

4.2.1 Organigrama de la empresa



4.2.2. Imágen Restaurant Casa Bariachi

DISTINTIVO



4.3 RESULTADOS

Para realizar el análisis de los niveles de autoridad en la conformación del equipo de trabajo del Restaurant Casa Barichi, se realizaron entrevistas a los empleados que laboran en diferentes departamentos de la Organización.

Se formaron equipos de 5 personas de los diferentes departamentos como son: Gerencia, Contabilidad, Seguridad, Atención al cliente, Cocina, para conocer sus actividades que desempeñan en la empresa

La entrevista se basó en realizar las preguntas estratégicas de:

- Autoridad y Responsabilidad
- Comunicación
- Habilidades del puesto
- Conocimiento del equipo de trabajo
- Apoyo diferentes áreas
- Actividades del puesto
- Reportes entre Internos y Externos

En la entrevista por cuestión de seguridad y privacidad de datos personales, se abstuvieron de proporcionar información personal, como lo mencionan los artículos Primero, Sexto y Séptimo de la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares que dicen:

Artículo 1.- La presente Ley es de orden público y de observancia general en toda la República y tiene por objeto la protección de los datos personales en posesión de los particulares, con la finalidad de regular su tratamiento legítimo, controlado e informado, a efecto de garantizar la privacidad y el derecho a la autodeterminación informativa de las personas.

Artículo 6.- Los responsables en el tratamiento de datos personales, deberán observar los principios de licitud, consentimiento, información, calidad, finalidad, lealtad, proporcionalidad y responsabilidad, previstos en la Ley.

Artículo 7.- Los datos personales deberán recabarse y tratarse de manera lícita conforme a las disposiciones establecidas por esta Ley y demás normatividad aplicable.

Elementos de la estructura de una organización

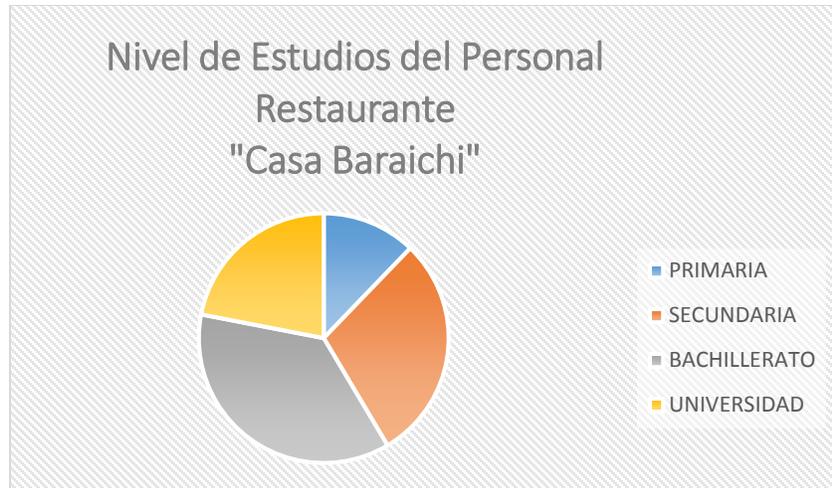
Director General	Gerente General	Gerente De Compras	Contador General
	Jefe de Sistemas	Auxiliar de Compras	Auxiliar Contable
		Chef	Gerente de Seguridad
		Auxiliar de Cocina	Jefe de Meseros
		Steward	Meseros
			Cajera
			Barman
			Hostess

TABLA 3. IDENTIFICACIÓN DE DEPARTAMENTOS Y PUESTOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

1.- Nivel de Estudios del Personal Restaurante Casa Bariachi,

GRADO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL (%)
PRIMARIA	5	12%
SECUNDARIA	12	30%
BACHILLERATO	15	36%
UNIVERSIDAD	9	22%
TOTAL	41	100%

TABLA 4. NIVEL DE ESTUDIOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

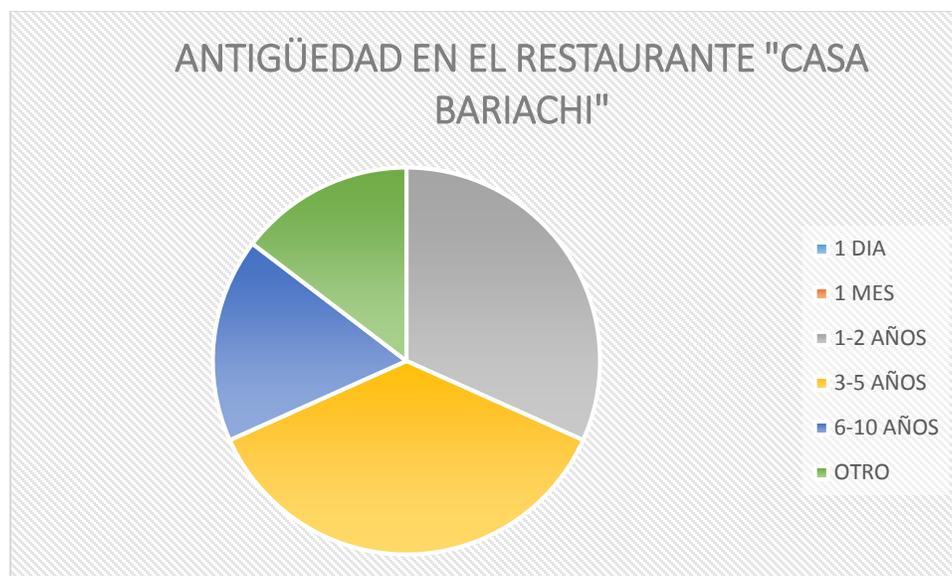


GRÁFICA 1. NIVEL DE ESTUDIOS: ELABORACIÓN PROPIA

Antigüedad en el puesto, en el Restaurante Casa Bariachi

ANTIGÜEDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL (%)
1 DIA		0%
1 MES		0%
1-2 AÑOS	13	32%
3-5 AÑOS	15	37%
6-10 AÑOS	7	16%
OTRO	6	15%
TOTAL	41	100%

TABLA 5. ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



GRÁFICA 2. ANTIGÜEDAD LABORAL: ELABORACIÓN PROPIA

DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES E INFORMACIÓN PROPORCIONA A LA ORGANIZACIÓN
DIRECTOR GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conducción y operación de la organización ➤ Responsable de la toma de decisiones
GERENCIA GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordina y supervisar el buen funcionamiento de la organización ➤ Analiza costos de operación y brinda soluciones de manera eficiente ➤ Implementa y ejecuta programas, promociones de platillos y eventos ➤ Soluciones de quejas de clientes internos y externos. ➤ Promover y organizar del restaurante, limpieza, atender necesidades de los departamentos de la organización. ➤ Analizar los reportes de cada departamento. ➤ Brinda estrategias de promociones y publicidad.

GERENTE DE COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planifica el suministro y compra de materiales. ➤ Buscar Proveedores más eficientes ➤ Control de materias primas ➤ Recibe y controla la gestión documental que acompaña a cada compra de los diferentes departamentos ➤ Responsable de almacén y mantener el stock en el mismo. ➤ Reducir Costos ➤ Supervisar la Calidad de los productos
CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cálculo de Impuestos ➤ Realizar estados financieros ➤ Conciliaciones bancarias ➤ Presentación de declaraciones ➤ Realizar nómina ➤ Pagos estatales y federales ➤ Verificar que las facturas cuenten con las especificaciones establecidas
AUXILIAR DE COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar y mantener el catálogo de proveedores ➤ Preparar el informe de requisiciones de los diferentes departamentos para su ejecución. ➤ Recibir artículos, materia prima y mercancías entregadas por los proveedores, verificando que cuenten con las especificaciones y calidad solicitada. ➤ Mantener las existencias mínimas o límites del almacén.
AUXILIAR CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar al contador general ➤ Conciliaciones bancarias

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar nóminas ➤ Verificar las tarjetas de entrada de los trabajadores ➤ Registrar facturas y verificar que cumplan con las normas institucionales y legales ➤ Elaborar informes contables ➤ Captura de información
JEFE DE SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soporte técnico a los diferentes departamentos de la organización ➤ Reportes de fallas técnicas ➤ Organización ejecución, planeación de procesos de mantenimiento de los equipos ➤ Verificar que se cumpla con la aplicación de las normas y procesos establecidos de operación ➤ Reportar necesidades materiales de su departamento
GERENTE DE SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificación y evaluación de riesgos ➤ Resguardar la integridad y seguridad de los clientes y del personal. ➤ Control del funcionamiento y mantenimientos de los sistemas de seguridad ➤ Comunicación con la seguridad pública ➤ Revisión del personal y de los clientes para garantizar la protección y seguridad de los mismos y de la organización
CHEF	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable de la preparación de alimentos. ➤ Realiza los pedidos de la materia prima.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable de almacén y presentación de los platillos. ➤ Organización del personal a su cargo ➤ Inspeccionar el equipo de cocina y cumplir con los reglamentos establecidos por seguridad e higiene
JEFE DE MESEROS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacita al Personal a su cargo ➤ Organiza a los Meseros y asigna espacios ➤ Auxiliar a los meseros cuando se requiere ➤ Supervisa el Montaje ➤ Supervisa el cobro correcto a los clientes
CAJERA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención al cliente ➤ Facturación si lo requiere el cliente ➤ Cotejar comandas con lo cobrado ➤ Arqueo de Caja ➤ Surtir Papelería y herramientas de trabajo.
BARMAN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparación de bebidas ➤ Controlar y reportar las existencias de la mercancía ➤ Mantener limpia su área de trabajo ➤ Solicitar al mesero la comanda ➤ Atención al cliente
AUXILIAR DE COCINA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ayuda a la preparación de alimentos ➤ Preparar platos para servir ➤ Limpiar, pelar y cortar verduras ➤ Mantener limpia su área de trabajo ➤ Reportar faltantes de materia prima
MESEROS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención al cliente ➤ Sugerirle Platillos y bebidas ➤ Portar uniforme ➤ Tomar los pedidos de los clientes, llenar comandas correctamente y entregarlos para su preparación.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Montar mesas ➤ Mantener limpia su área de trabajo
HOSTESS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe amablemente a los Clientes ➤ Verifica las reservaciones ➤ Acompaña al cliente a su mesa ➤ Les ofrece la carta de alimentos
STEWARD	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable de la limpieza de las mesas y del espacio asignado ➤ Reportar al jefe de meseros las necesidades del material de trabajo

TABLA 6. ACTIVIDADES ELABORACIÓN PROPIA

La toma de decisiones en el Restaurante Casa Bariachi, están centradas en los directivos, gerentes y/o jefes de cada departamento.

El Gerente General los reúne para conocer los eventos o situaciones que se hayan suscitado en un periodo de 30 días, cada uno informa las metas y objetivos alcanzados en su departamento, dando a conocer las operaciones de la organización y así tomar decisiones estratégicas en equipo.

Se utilizan decisiones programadas y no programadas, representadas por la pirámide de Niveles en la Organización.

Programadas: Son las que se repiten constantemente, se toman de acuerdo a políticas y procedimientos de la organización.

No Programadas: Son las que se presentan esporádicamente o por única ocasión.



FIGURA 11. PIRAMIDE DE NIVELES: ELABORACIÓN PROPIA.

- Nivel Estratégico: Altos directivos, obtener las metas y objetivos de la organización.
- Nivel Táctico: Lideradas por Jefes medios, crea metas y condiciones para alcanzar objetivos por departamentos.
- Nivel Operativo: Ejecutada por jefes de menor rango Jerárquico.

La falta de una buena comunicación interna de la Organización, repercute en la coordinación de las actividades dentro de la misma, provocando una deficiencia y desinterés de trabajo en equipo, como consecuencia una mala relación entre los departamentos, afectando al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Jorge Prieto Herrera (2013) menciona que el análisis (FODA) (Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas) describe cómo se encuentran la organización interna y externamente.

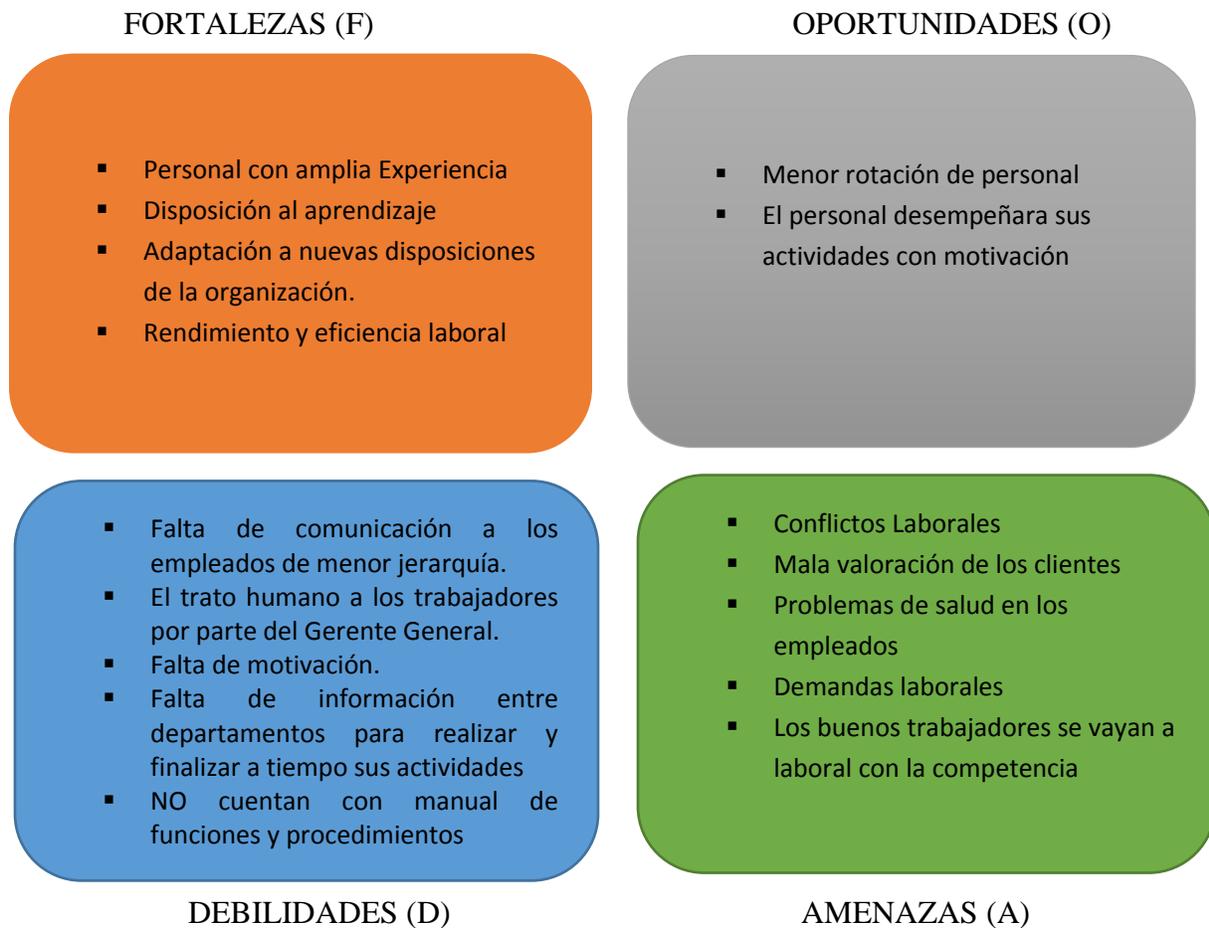


FIGURA 12. MATRIZ FODA: ELABORACIÓN PROPIA.

Para el diseño organizacional del Restaurant Casa Bariachi, se tomaron en cuenta las dimensiones estructurales y contextuales de Richard L. Daft (1983). Los resultados se muestran en la tabla (No.)



FIGURA 13. DIMENSIÓN ESTRUCTURAL: ELABORACIÓN PROPIA

DIMENSIÓN CONTEXTUAL

Tamaño:

El tamaño de la organización se considera mediana, tiene un aproximado de 60 a 70 empleados, su variación depende de los ingresos en el departamento de atención al cliente como son los meseros.

Tecnología Organizacional:

Cuenta con todos los sistemas operativos y programas administrativos, redes, Software, cámaras de vigilancia (principalmente en el área de baños, entrada principal, salidas de emergencia, caja) internet, terminales bancarias.

Entorno:

- En ocasiones se torna un poco difícil por las revisiones por parte del gobierno (seguridad pública) cuando se organiza algún evento diferente al cotidiano, (presentación algún mariachi o artista internacional, fiestas patrias o decembrinas).
- Percance con algún cliente con actitud fuera de lo común.
- Salubridad llegan sin notificar con anticipación.

Metas:

Misión:

Casa Bariachi, es uno de los Restaurantes de Guadalajara; donde el turismo local, nacional y extranjero, pueden disfrutar de una verdadera Fiesta Mexicana; creada en un entorno lleno de folklore, colorido, sabor y alegría. Es proyectar la tradición, calidez y el representativo servicio mexicano. Casa Bariachi es en Guadalajara, la capital de mariachi, uno de los Restaurantes con una verdadera fiesta mexicana y se ha convertido en un líder en folklore, en el que se puede disfrutar de una excelente comida tradicional.

Visión:

Seguir llevando en alto el nombre de México, ser más que uno de los Restaurantes en Guadalajara, convertirnos en verdaderos embajadores de las tradiciones de nuestro país tanto gastronómicas como culturales.

Compartir con el turismo local como internacional, nuestras raíces a través de 3 palabras que llevan todo un compromiso; Honestidad Calidad y Servicio.

Continuar como un Restaurante que sea reconocido a nivel Nacional e Internacional.

Cultura: Necesita cultura organizacional, motivar a los empleados, a sentirse parte de la organización, premiarlos, incentivarlos.

FIGURA 14. DIMENSIÓN CONTEXTUAL: ELABORACIÓN PROPIA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- I. En la investigación se percató que en el Restaurant Casa Bariachi, no cuentan con un departamento de Recursos Humanos, estas actividades las lleva el departamento de Contabilidad y Gerencia general.
- II. No cuentan con un Manual de operaciones y procedimientos, el cual es vital para cualquier organización con el objetivo de lograr mayor eficacia en el control interno, tanto humanos como financieros, estableciendo responsabilidades a cada departamento.
- III. Crear una estructura organizacional del Restaurante Casa Bariachi, será una guía para los empleados, donde define las líneas de autoridad y jerarquía, para mejorar la eficiencia operativa de todos los departamentos y tomar con mayor certeza las mejores decisiones para la Organización.
- IV. En el análisis de la Organización se sugiere crear el departamento de Recursos humanos, que será el responsable de atender las necesidades de los empleados, logrando un ambiente laboral eficaz e inculcar el sentido de pertenencia a la organización, así como el reclutamiento de personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- V. Para cumplir con el propósito de la investigación, se propone realizar el Manual interno de operaciones y procedimientos para cumplir con las necesidades y políticas internas de la organización, definir puestos y departamentos, así como actividades y responsabilidades de cada uno de ellos.
- VI. Se propone anexar el departamento de Recursos Humanos en el Organigrama del Restaurante Casa Bariachi.
- VII. El restaurante Casa Bariachi, ha permanecido en el mercado durante 24 años, destacándose por ser uno de los Restaurantes que ha trabajado por conservar tradiciones mexicanas,

teniendo una visión futurista, eso se ha logrado por la dedicación y entrega del director general y sus colaboradores, los cuales poseen los conocimientos necesarios para cumplir las metas y objetivos propuestos.

- VIII. El objetivo del análisis, sugerencias y propuestas de la investigación, es que el Restaurante Casa Bariachi, sea aún más reconocido Nacional e Internacionalmente, no solo por conservar las tradiciones mexicanas sino por contar con un gran Capital Humano, una Estructura Organizacional interna formal, objetiva y directa.

LISTA DE REFERENCIAS CONSULTADAS

- Culebro, J. (2003). *Cambio estructural en Arellano, David y Enrique Cabrero y Arturo del Castillo, Reformando al gobierno: una visión del cambio gubernamental*. México. Porrúa. CIDE. Pp.171-220.
- Chiavenato (2006). *Introducción a la teoría general de la administración 7ª.ed México McGraw Hill* pp 252, 293.
- Cruz, R.W. (2016). *La Estructura Organizacional Y El Análisis De La Capacidad Institucional: Un Referente En La Universidad De Los Llanos* [archivo PDF]. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/52165/1/86039377.2016.pdf>.
- Daft, R. L. y Lengel, R. (1986). *Organizational information requirements media richness and structural design. Management Science*. 32(5). Pp.123-136.
- Daft, R. L. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. Thomson. México.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning Editores Décima Edición. México. Pp 1-650.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración de las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. 4ª.ed. (segunda en español). México: McGraw Hill.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1966), *The social psychology of organizations*. Nueva York, John Wiley and Sons.
- Katz, D. y Kahn, R. (1977). *Psicología de las Organizaciones*. Ed.Trillas. México.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1990), *Psicología Social de las Organizaciones*. Ed. Trillas, México.
- Kazanjian, R., y Drazin, R. (1990). *A stage-contingent model of design and growth for Technology base ventures*. *Journal of Business Venturing*. 5(3). Pp 137-150.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*. Graduate School of Business Administration. Harvard University. Boston.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall. Unites states of America. Pp. 400-467.

Richard L. Daft (1983). *Teoría y Diseño Organizacional*. Cengage Learning Latin America, 2007.

Teoría de Taylor [En Wikipedia]. Recuperado (Junio 2019) de

https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor.

Vidal, V.C (2015, Marzo). *Planificación Estratégica Para La Empresa Comercializadora Marceci, Como Factor Determinante Para Lograr Una Mejor Gestión Empresarial*.

Von Betalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de cultura económica. México.

Williams, C. & Rains, J. (2007). *Linking strategy to structure: the power of systematic organization design*. Organization development. Journal, 25(2). Pp.163-170.

Woodward, J. (1975). *Management and technology en Pugh, D.S., Organization Theory*. Penguin Books. Londres. Pp.56-71.

Zapata, R.G. (2014) *Ciencia y Sociedad 2014; 39(1): 121-154 [archivo PDF] Recuperado de*

<https://www.redalyc.org/pdf/870/87031229006.pdf>.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 4 de diciembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de **REVISOR** de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, de la estudiante María del Carmen Ocaranza González, con matrícula 10013052, con el título **Análisis del diseño de una estructura organizacional en la industria restaurantera de la Ciudad de Guadalajara. Caso: Casa Bariachi**, 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 la 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
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 30 de noviembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de **DIRECTORA** de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, de la estudiante María del Carmen Ocaranza González, con matrícula 10013052, con el título **Análisis del diseño de una estructura organizacional en la industria restaurantera de la Ciudad de Guadalajara. Caso: Casa Bariachi**, 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 la 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



RECTORÍA
2017-2023

Cuernavaca, Morelos a 02 de Diciembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de **CO-DIRECTOR Y REVISOR** de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, de la estudiante María del Carmen Ocaranza González, con matrícula 10013052, con el título **Análisis del diseño de una estructura organizacional en la industria restaurantera de la Ciudad de Guadalajara. Caso: Casa Bariachi**, 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 la 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
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

Cuernavaca, Morelos a 02 de Diciembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado de la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, de la estudiante María del Carmen Ocaranza González, con matrícula 10013052, con el título **Análisis del diseño de una estructura organizacional en la industria restaurantera de la Ciudad de Guadalajara. Caso: Casa Bariachi**, 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 la 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. Marisela Orduña Cano
Profesora de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 02 de Diciembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado de la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, de la estudiante María del Carmen Ocaranza González, con matrícula 10013052, con el título **Análisis del diseño de una estructura organizacional en la industria restaurantera de la Ciudad de Guadalajara. Caso: Casa Bariachi**, 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 la 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. Elena Vanesa Guadalupe Martínez Posada
Profesora de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática

