

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



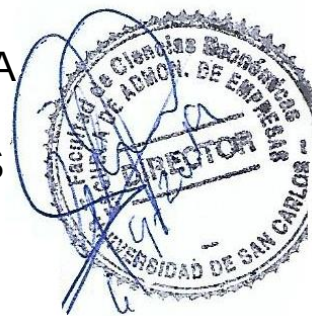
**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE
FINANZAS Y ÁREA FISCAL DE UN HOTEL CATEGORÍA
CINCO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

HERBERT ERICK CARÍAS ROSA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2019

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



**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE
FINANZAS Y ÁREA FISCAL DE UN HOTEL CATEGORÍA
CINCO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

HERBERT ERICK CARÍAS ROSA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JULIO DE 2019

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

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrero Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO	MSc. Byron Geovani Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL QUINTO	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración-Finanzas	Licda. Elisa Rojas Barahona
Área Mercadotecnia-Operaciones	Dr. Vicente Freixas Pérez

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 26 de febrero de 2019.

Licenciado:

Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

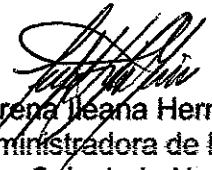
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha diecinueve de julio de dos mil dieciocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE FINANZAS Y ÁREA FISCAL DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, elaborado por el estudiante Herbert Erick Carías Rosa.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0720-2019
Guatemala, 24 de julio de 2019

Estudiante
HERBERT ERICK CARÍAS ROSA
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 16-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 19 de julio de 2019, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Escuelas de Administración de Empresas, de Contaduría Pública y Auditoría y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

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

Escuela de Administración de Empresas

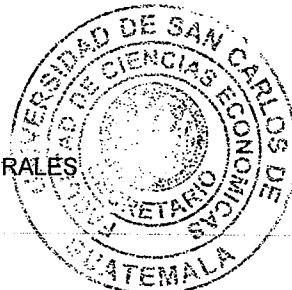
Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

HERBERT ERICK CARÍAS ROSA	200914150	"REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE FINANZAS Y ÁREA FISCAL DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"
---------------------------	-----------	--

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

A JEHOVÁ:

Por sobre todas las cosas, mi vida y salud.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

En específico a la Facultad de Ciencias Económicas, por haberme abierto las puertas.

A MIS PADRES:

Audelina Rosa e Isabel Carías, por estar siempre a mi lado.

A MIS HERMANAS Y HERMANO:

Glenda, Alexia, Karen y Selvin por ser un apoyo en mi vida.

A MIS AMIGOS:

Steven Reinoso, Carolina Abac por creer en mí.

A LOS DISTINGUIDOS LICENCIADOS:

Licda. Lorena Hernández, por su orientación.

Licenciados Edgar Polanco, Elmer Monzón y Sergio Centeno por su apoyo.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de servicio	1
1.1.1.1 Sector hotelero	2
a) Categoría de hoteles	2
1.2 Administración	6
1.2.1 Proceso administrativo	6
1.2.1.1 Planeación	8
i) Elementos de la planeación	9
a) Misión	9
• Visión	10
• Valores	10
b) Objetivos	11
c) Metas	11
d) Procedimientos	12
e) Estrategias	12
f) Normas	13
g) Políticas	13
h) Presupuesto	14
i) Táctica	14
j) Reglas	15
ii) Instrumentos de la planeación	15
a) Plan de acción	15

Contenido	Página
1.2.1.2 Organización	16
i) Elementos de la organización	16
a) Funciones	16
b) Jerarquías	17
c) Puestos	18
ii) Tipos de organización	18
a) Organización formal	18
b) Organización informal	19
iii) Estructura de la organización	19
a) División del trabajo	20
b) Departamentalización	20
c) Jerarquización	24
d) Autoridad	25
e) Coordinación	27
iv) Diseño organizacional	28
a) Tipos de estructura organizacional	29
• Organización funcional	29
• Organización producto/mercado	29
• Organización matricial	30
b) Dimensión de la estructura organizacional y sus categorías	31
• Vertical	31
• Horizontal	32
c) Modelo del diseño organizacional y sus características	32
• Organización mecánica (burocrática)	32
• Organización orgánica (adhocrática)	33
d) Tramo de control	34

Contenido	Página
• Tramo amplio	34
• Tramo estrecho	35
e) Sistema de organización	36
• Organización lineal	36
• Organización funcional	36
• Organización staff	37
v) Instrumentos de la organización	38
a) Organigramas	38
b) Descriptor y perfil de puestos	40
c) Descriptor de procedimientos	40
1.2.2 Diagnóstico administrativo	41
1.2.2.1 Análisis estructural	42
1.2.2.2 Análisis funcional	42
1.2.2.3 Análisis procedimental	43
1.2.2.4 Análisis de facultades	43
1.2.2.5 Análisis de relaciones	44
1.2.2.6 Análisis organizacional o administrativo	44
1.2.3 Rediseño organizacional	45

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD DE FINANZAS Y ÁREA FISCAL DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología	50
2.2 Antecedentes del hotel	52
2.2.1 Filosofía organizacional del hotel	53
2.2.1.1 Misión	54

Contenido	Página
a) Visión	54
b) Valores	55
2.2.2 Organigrama general del hotel	55
2.3 Situación actual de la Unidad de Finanzas y Área Fiscal	57
2.3.1 Unidad de Finanzas	57
2.3.1.1 Antecedentes de la Unidad de Finanzas	57
i) Filosofía organizacional de la Unidad de Finanzas	58
a) Misión	58
• Visión	59
• Valores	59
2.3.1.2 Diagnóstico administrativo de la Unidad de Finanzas	60
i) Análisis estructural	60
a) Organigrama específico	60
b) Organigrama nominal	62
c) Departamentalización	66
d) División del trabajo	66
e) Niveles jerárquicos	66
f) Tipo de autoridad	67
g) Coordinación	67
ii) Análisis funcional	68
a) Funciones	68
b) Atribuciones del puesto clave	70
iii) Análisis procedimental	71
a) Procedimiento general	71
iv) Análisis de facultades	74
a) Principales facultades del puesto clave	75
v) Análisis de relaciones	76
a) Tipos de comunicación	76

Contenido	Página
b) Medios de comunicación	77
2.3.2 Área Fiscal	78
2.3.2.1 Antecedentes del Área Fiscal	78
a) Filosofía organizacional del Área Fiscal	79
2.3.2.2 Diagnóstico administrativo del Área Fiscal	79
i) Análisis estructural	79
a) Departamentalización	79
b) División del trabajo	80
c) Niveles jerárquicos	80
d) Tipo de autoridad	80
e) Coordinación	81
ii) Análisis funcional	81
a) Atribuciones del puesto clave	82
iii) Análisis procedimental	83
a) Procedimientos general	83
iv) Análisis de facultades	85
a) Principales facultades del puesto clave	85
v) Análisis de relaciones	86
a) Tipos de comunicación	86
b) Medios de comunicación	86
2.4 Análisis organizacional o administrativo (Análisis de resultados)	86

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE FINANZAS Y ÁREA FISCAL DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación	95
3.2 Objetivos de la propuesta	96

Contenido	Página
3.2.1 General	97
3.2.1.1 Específicos	97
3.3 Filosofía y rediseño organizacional del hotel propuesto	97
3.3.1 Filosofía organizacional	97
3.3.1.1 Misión	98
a) Visión	98
b) Valores	98
3.3.2 Estructural organizacional	102
3.3.2.1 Organigrama general propuesto	102
3.4 Rediseño organizacional propuesto para la Sección de Finanzas	105
3.4.1 Filosofía organizacional	105
3.4.1.1 Misión	105
a) Visión	105
b) Valores	105
3.4.2 Diseño organizacional	110
3.4.2.1 Estructura organizacional	110
a) Organigrama específico propuesto	110
b) Organigrama nominal propuesto	111
3.4.2.2 Departamentalización	113
3.4.2.3 Dimensión de la estructura y sus categorías	114
3.4.2.4 Modelo del diseño organizacional y sus características	114
3.4.2.5 Tramo de control administrativo	114
3.4.2.6 Sistema de organización	115
3.4.3 Funciones de la Sección de Finanzas	115
3.4.4 Instrumentos de organización	115
3.4.4.1 Descripción técnica de puestos	116
a) Puesto del jefe de la Sección de Finanzas	116
3.4.4.2 Descripción de procedimientos	118
a) Procedimiento reporte de ingresos diarios	120

Contenido	Página
3.5 Plan de implementación de la propuesta	126
3.6 Presupuesto para implementar la propuesta	128
3.7 Beneficios cualitativos de la propuesta	129
3.8 Plan de acción para implementar la propuesta	129
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	139

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Resumen de deficiencias	91
2	Plan de implementación de la propuesta	126
3	Presupuesto para implementar la propuesta	128
4	Plan de acción para implementar la propuesta	130

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Fases del proceso administrativo	8
2	Proceso de reingeniería	47
3	Organigrama general actual	56
4	Organigrama específico actual	61
5	Organigrama nominal actual	63
6	Conocimiento del organigrama específico	65
7	Conocimiento de las funciones	69
8	Facultad para tomar decisiones	74
9	Tipo de comunicación	76
10	Medios de comunicación	77
11	Organigrama general propuesto	103
12	Organigrama específico propuesto	110
13	Organigrama nominal propuesto	111

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Rótulo institucional de la misión del hotel	99
2	Rótulo institucional de la visión del hotel	100
3	Rótulo institucional de los valores del hotel	101
4	Rótulo institucional del organigrama general	104
5	Rótulo institucional de la misión de la Sección de Finanzas	107
6	Rótulo institucional de la visión de la Sección de Finanzas	108
7	Rótulo institucional de los valores de la Sección de Finanzas	109
8	Rótulo de ubicación jerárquica de la Sección de Finanzas	112
9	Descriptor y perfil de puestos	116
10	Descriptor de procedimientos	121

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Cuestionario	140

INTRODUCCIÓN

El presente informe de tesis hace referencia al análisis de una investigación realizada en la Unidad de Finanzas y Área Fiscal de un hotel categoría cinco estrellas en la ciudad de Guatemala, cuya finalidad es establecer la problemática en el aspecto administrativo que afecta las actividades de las mismas. Una vez detectadas las causas que ocasionan el problema y, con el fin de corregirlo, se hace necesario presentar como solución viable el rediseño organizacional para la unidad y área mencionadas, con ello mejorar la eficiencia en la ejecución de las actividades, optimizar el uso de los recursos disponibles y alcanzar los objetivos planteados y, por consiguiente, enfrentar las contingencias en el ámbito interno y lograr una ventaja competitiva sostenible ante las constantes innovaciones en el sector hotelero.

Para solucionar el problema es importante el desarrollo del informe de tesis, debido a que en el mismo se mencionan los resultados del análisis, cuya información se recabó a través de una investigación de campo, censo y observación directa. Se conforma por tres capítulos: el capítulo I contiene el marco teórico, donde se describen los conceptos y definiciones que se relacionan con la planeación y organización.

En el capítulo II se inicia con los antecedentes de hotel de manera generalizada y, posteriormente, de la Unidad de Finanzas y Área Fiscal. Dicho capítulo menciona la metodología utilizada en la investigación, detalla el diagnóstico administrativo realizado en las mismas, el cual describe los análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y organizacional o administrativo.

El capítulo III contiene la propuesta de rediseño organizacional, en el que se detalla la justificación y los objetivos general y específicos de la misma, asimismo, la filosofía y estructura organizacional del hotel. Posteriormente, se presenta la

filosofía y diseño organizacional de la unidad y área objeto de análisis. Actualmente, el Área Fiscal carece de las formalidades para establecerse como una unidad administrativa. Seguidamente, se proponen las funciones generales, la descripción de procedimientos, el formato actualizado de la descripción técnica de puestos, el presupuesto, los beneficios, el plan de implementación de la propuesta y el plan de acción para implementar la propuesta.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones con base a los resultados de la investigación, la bibliografía utilizada como apoyo para el desarrollo del informe de tesis y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se detallan de manera coordinada los conceptos que permiten abordar la problemática administrativa que atraviesa la Unidad de Finanzas y Área Fiscal de un hotel categoría cinco estrellas en la ciudad de Guatemala, mediante la exposición de teorías que son puntos de referencia que abordan la investigación.

1.1 Empresa

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo a las exigencias del bien común.” (3:6)

Es una organización en donde el capital económico y el trabajo intervienen como factores en las diferentes actividades de tipo manufactura, mercantil o servicios. Integra a los elementos humanos, materiales y financieros con el objetivo de satisfacer una necesidad de acuerdo a los requerimientos del bien común. Una empresa está conformada dentro de un entorno en el cual concreta su razón de ser, otorga satisfacción a demandas y deseos de los clientes a través de su actividad comercial, tiene como finalidad obtener utilidades por medio de la participación en el mercado de bienes y servicios, y para ello se requiere de la utilización del trabajo, bienes muebles e inmuebles y capital.

1.1.1 Empresa de servicio

“Se denominan empresas de servicios a aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades (de recreación, de capacitación, de medicina, de asesoramiento, de construcción, de turismo, de televisión, de organización de un evento, de luz, gas, etc.) a cambio de un precio, y estas pueden ser públicas y privadas.” (20:sp)

Este tipo de empresa ofrece una actividad en concreto para la satisfacción de una necesidad en particular. El producto que se ofrece es intangible, aunque se puede visualizar el trabajo con el que se realiza, a través de las personas y el equipamiento que permiten prestar un servicio como de restaurante, de logística, de transporte, de alojamiento, de comunicación, entre otros, con lo cual se obtienen ingresos económicos al proporcionar satisfacción en las necesidades de los clientes. Cabe mencionar que la unidad de finanzas y área fiscal son parte de una empresa que presta un servicio enfocado a la hotelería.

1.1.1.1 Sector hotelero

“El sector hotelero tiene una relevante importancia en la cadena de valor del mismo, de él depende en gran medida la satisfacción del viajero que aporta divisas a la economía local, está conformado por: hoteles, hostales, moteles, residencias, cobran importancia las posadas turísticas, rancharías y otras formas de hospedaje que constituyen la hotelería.” (10:34)

Este sector se caracteriza por ser un potencial económico y con perspectiva de desarrollo. Representa una de las mayores contribuciones y oportunidades de crecimiento, pues el ingreso de divisas procedentes de la actividad hotelera genera acciones económicas como alojamiento, entretenimiento, recreación, transporte, entre otros.

a) Categoría de hoteles

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

GRUPO	CATEGORÍAS
1. Hoteles	5, 4, 3, 2, 1 estrellas
2. Moteles	3, 2, 1 estrellas

- | | |
|---------------|---------|
| 3. Pensiones | A, B, C |
| 4. Hospedajes | A, B, C |

Su categoría se determina según sea la calidad de la construcción, instalaciones, dotaciones, servicios que presten y ubicación.” (1:1)

Los diversos hoteles están clasificados en categorías de acuerdo al grado de confort. Según el reglamento para establecimientos de hospedaje de Guatemala, el número de estrellas determina el nivel categórico de los hoteles a saber: cinco estrellas, las instalaciones se encuentran en edificios donde resaltan las condiciones y el servicio de lujo; cuatro estrellas, se ubican en construcciones con materiales de alta calidad, condiciones y servicio de calidad; tres estrellas, requieren instalarse en inmuebles que ofrecen diseño y servicio muy bueno; dos estrellas, ofrecen condiciones indispensables de comodidad; y una estrella, las instalaciones son sencillas y la comodidad es mínima.

El mercado de lujo siempre está en auge porque existe más demanda en cuanto a variedad y exclusividad. Es así como los hoteles categoría cinco estrellas añaden mayores estándares de calidad y servicios altamente lujosos. Para el funcionamiento eficiente de una empresa hotelera se determinan diversas unidades funcionales como recepción, lavandería, finanzas, habitaciones, seguridad, mantenimiento, compras, entre otras. El análisis se enfoca en la Unidad de Finanzas y Área Fiscal.

- **Finanzas**

“Es importante en todo tipo de negocios como bancos y otras entidades, lo mismo que en las compañías industriales y los minoristas. También es importante en las operaciones gubernamentales, desde las escuelas hasta los hospitales. Incluyen toman de decisiones referentes a las expansiones de planta o determinar qué tipo

de valores emitir cuando se financie la expansión. Los administradores financieros tienen además la responsabilidad de decidir las condiciones de crédito con que los clientes pueden comprar, el inventario que debe conservarse, cuánto efectivo tener disponible, la adquisición de otras firmas (análisis de fusiones) y qué proporción de utilidades reinvertir o pagar como dividendos.” (5:5)

Es común que el director o jefe financiero le reporte al presidente o gerente general de la organización. En las empresas el área, departamento o dirección financiera se encarga de administrar el efectivo, valores negociales y otros activos que se utilicen para el negocio, planear la estructura del capital, vender acciones, asimismo, supervisar las inversiones, créditos concedidos, volúmenes de inventario, presupuestos de capital. Minimiza los riesgos financieros y analiza las decisiones relacionadas a los factores económicos de la organización. Entre las características de las finanzas se mencionan: a) pronosticar y planificar, donde se interactúa con otros departamentos para pronósticos de recursos y establecer planes que determinarán el futuro de la empresa, b) tomar las decisiones importantes de inversiones y de financiamiento, porque el crecimiento de la empresa requiere inversiones en las instalaciones, equipo, inventario, entre otros, d) coordinar, con otras áreas de la empresa para cerciorarse que los recursos disponibles sean administrados con eficiencia, e) manejar el riesgo, debido a que una empresa corre riesgos tales como incertidumbres en mercados financieros, de bienes y de servicios, fluctuaciones en el tipo de cambio de divisas, tasas de interés volátiles, desastres naturales, entre otros.

✓ **Contabilidad hotelera**

“Como toda empresa, la contabilidad constituye un elemento fundamental para conocer el historial económico y financiero. En el caso de los hoteles, además de llevar la contabilidad consistente y oportuna, es indispensable la sistematización de los costos de los diferentes servicios que ofrece. Si el hotel tiene un departamento o área de contabilidad, se encarga de todas las relaciones

financieras con clientes a los cuales el hotel concede facilidades de pago. Es necesario mantener un control actualizado que permita conocer el crédito concedido, abonos de pagos, cuentas por pagar y saldos por cobrar.” (17:1)

La contabilidad hotelera en el contexto empresarial tiene como objetivo fundamental el control y registro de las operaciones comerciales derivadas de los servicios que se ofrecen a los clientes, entre los cuales están: el hospedaje, los eventos y el entretenimiento. Posteriormente, proporciona información financiera a través de los sistemas establecidos y estados financieros requeridos por la Gerencia General o Departamento Financiero. El departamento contable y financiero tiene que reconocer que la actividad turística implica la prestación de servicios, realización de eventos de diversa índole, además de la comercialización de otros accesorios; se hace necesario proporcionar información financiera efectiva, inmediata y oportuna para determinar con seguridad los precios de venta de los servicios que se ofrecen a los clientes. De ahí la importancia de tener una unidad de finanzas organizada de manera contable que cumpla con las exigencias de tipo legal, así como con los requerimientos (informes, costos y presupuestos) de la administración.

- **Área fiscal**

“La administración de una empresa tiene diversas funciones, una de ellas es llevar al día todo lo relacionado con los impuestos que afectan al negocio. Es fundamental para orientar las tareas que se realizan, dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de la organización y pagar los impuestos. Además, es clave llevar correctamente la contabilidad y la fiscalidad ya que proporciona información de valor y fiable. Esto ayudará a actuar y a tomar decisiones con mayores probabilidades de éxito.” (18:sp)

El área responsable a los aspectos fiscales, es un área de conocimiento gerencial que se encarga de recopilar, registrar, clasificar, resumir y analizar la información expresada en términos económicos sobre las operaciones comerciales de una empresa, con la finalidad de interpretar los resultados financieros de un tiempo determinado para dar seguimiento y así cumplir con las obligaciones tributarias relacionadas con las actividades lucrativas. Esta área se especializa por analizar las contingencias fiscales y calcular de manera correcta, con la información necesaria, el cálculo de los impuestos, para lo cual se examinan los registros contables derivados de las acciones comerciales.

1.2 Administración

“Constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas. Acciones que quienes son responsables de ejercer la administración en una empresa deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la misma. En la administración, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.” (3:2)

La administración es el conjunto de acciones que se encarga de gestionar un proceso estructurado, cuya finalidad es obtener un resultado esperado. Se enfoca en la coordinación de las actividades y de los recursos disponibles de la empresa, su orientación está dirigida a alcanzar un objetivo en concreto. Su concepto hace referencia al funcionamiento y la estructura de la organización, y es comprendida como la disciplina que se encarga de llevar a cabo gestiones donde relaciona el recurso humano, material y financiero con una orientación al cumplimiento de objetivos definidos.

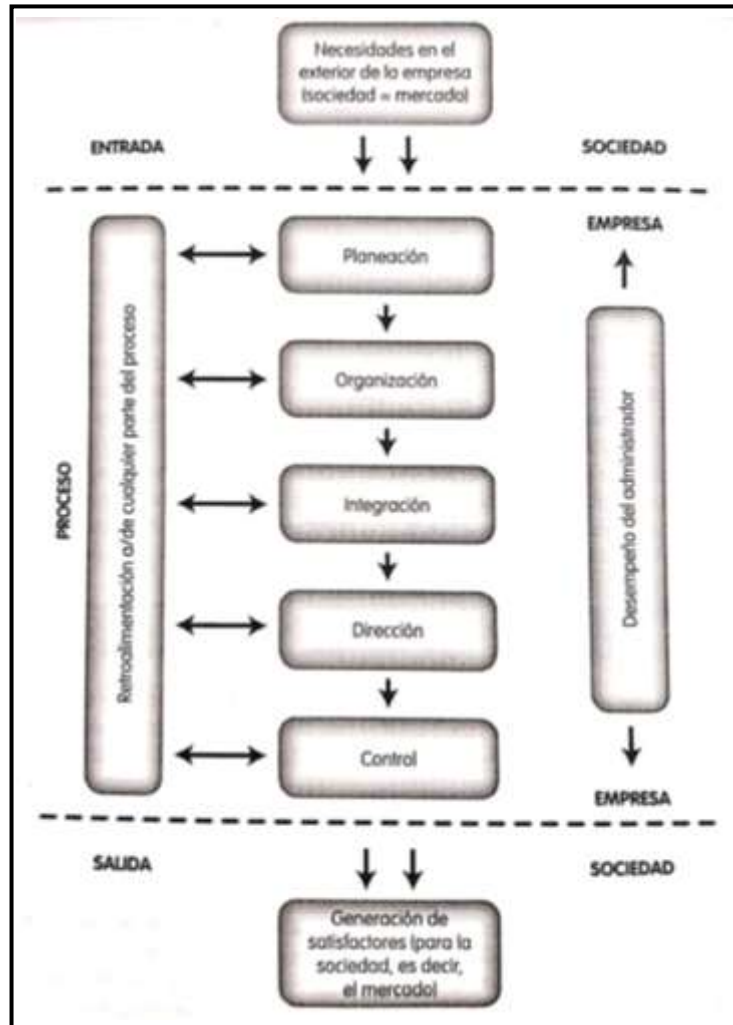
1.2.1 Proceso administrativo

“Es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar -analizando el ambiente que rodea la

empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas-, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada.” (3:132)

Se refiere a una secuencia de actividades regidas por un conjunto de normas y políticas establecidas en una organización, para el flujo continuo e interrelación de las fases de planeación, organización, integración, dirección y control que se desarrollan para el logro de los objetivos empresariales. Y para lo cual se busca el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la empresa para hacer eficiente y eficaz la administración. Dentro del proceso administrativo las normas y políticas deben ser flexibles, de manera que existan modificaciones en las actividades cuando sea necesario. A continuación se muestran el diagrama de las fases del proceso administrativo según Benavides Pañeda:

Gráfica 1
Fases del proceso administrativo



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. Administración

Para efectos de la investigación se mencionan las fases de planeación y organización, las cuales se adecuan a las necesidades para una solución viable de la problemática:

1.2.1.1 Planeación

“Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.” (9:39)

La planeación es la primera fase del proceso administrativo, donde se establecen las diferentes actividades que se realizan para el logro de los objetivos que se han planteado. Sirve para orientar el curso de las acciones y para evaluar de manera anticipada el desarrollo de las actividades a realizarse, y así alcanzar los resultados propuestos. La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, debido a que implica seleccionar las alternativas más adecuadas acerca de lo que se realizará y establece las bases para determinar los riesgos y minimizarlos. La eficiencia en la ejecución de las actividades depende de una adecuada planificación de las acciones para obtener óptimos resultados.

i) Elementos de la planeación

Los siguientes elementos que se definen a continuación, forman parte de la planeación:

a) Misión

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otra de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.” (3:45)

La misión de la empresa se enfoca en el presente y en las actividades que realiza; su existencia define principalmente cuál es su labor en el mercado y hace referencia a las características que tiene su equipo de colaboradores para llevar a cabo su propósito el cual está dirigido a los clientes que atiende. Su concepto fundamental está en describir el valor que ofrece la institución a su clientela y su diferenciación con la competencia. La misión indica el motivo que justifica a la empresa, departamento o sección de lo que realiza en el momento actual, y que la distingue de las demás en su ámbito. Depende de las actividades a las que se dedica, el entorno en donde se encuentra y de los recursos que dispone.

- **Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para una organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.” (9:42)

Es la declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa y en qué pretende convertirse en un determinado tiempo. La visión es la imagen de sí misma que plantea alcanzar una institución o dependencia en el futuro como una expectativa deseada, para lo cual vincula medios y fines, pues procura inspirar y motivar a los equipos de trabajo que la conforman. Consiste en una perspectiva idealizada, que muestra el planteamiento de lo que se desea conseguir en un plazo de tiempo. El concepto fundamental de la visión está orientado a lograr la situación más deseada, a través de un escenario realista, donde supone una serie de aspectos como las condiciones del mercado, sociales, económicas, entre otras.

- **Valores**

“Pautas de principios que orientan la conducta de los individuos de la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.” (9:43)

Se trata de comportamientos relacionados con la ética. Los valores de una empresa, unidad o sección se refieren a sus cualidades o creencias para orientar las actividades o conductas de las personas que laboran en ella. Permiten darle a la organización una identidad y proyectan una imagen hacia los colaboradores, proveedores y público en general. Se basan en principios o virtudes que caracterizan a una persona o una acción y que se consideran naturalmente positivos, y los cuales son de relevancia en el ámbito social. Los valores se traducen en pensamientos que hacen que los individuos ejecuten acciones que vayan hacia el bienestar colectivo y una convivencia en armonía.

b) Objetivos

“Los objetivos representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.” (9:44)

Son aquellos resultados que se desean alcanzar en un determinado tiempo, son cuantificables para que se mida el alcance que se logra, también se desarrollan de manera que resulten factibles de conseguir y persiguen una finalidad deseada por medio de la consecución de las actividades que se llevan a cabo en un tiempo establecido. Para plantear los objetivos organizacionales es necesario tener en claro las acciones que desarrollan las áreas funcionales de la empresa, y los recursos disponibles para alcanzar los resultados anhelados, debido a que son instancias fundamentales en el proceso de planificación, se plasman de manera abstracta en un principio y, posteriormente, se concretan en un tiempo establecido, según la ejecución de las actividades.

c) Metas

“Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección.” (3:45)

Las metas son pequeños objetivos que, con base a la realización de ciertas tareas, conlleva a la consecución de objetivos determinados. Una meta es como el proceso que se tiene que seguir y finalizar para poder llegar al objetivo planteado. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que en conjunto y alcanzadas, conforman a un objetivo, por lo tanto, el mismo es el resultado final de una consecución de metas y procedimientos. Entre las características de las metas están: a) son la orientación de toda estrategia empresarial, b) la organización tiene que conceptualizar, diseñar y crear una dirección para alcanzarlas, c) son parte de los elementos básicos de la planificación y, al definir las, se determinan los objetivos que se desean lograr.

d) Procedimientos

“Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos.” (6:186)

Se refiere a un conjunto de acciones requeridas con una secuencia cíclica, pues consisten en una serie de pasos para llevar a cabo las actividades que conllevan al alcance de un resultado. La sucesión de estas acciones requiere de un orden establecido, de manera que se realicen correctamente las mismas. Los procedimientos conllevan un conjunto de operaciones que tienen que ejecutarse de la misma manera, para obtener de forma continua el mismo resultado bajo las circunstancias establecidas, debido a que funciona como un instrumento para desarrollar información detallada, ordenada, sistemática e integral.

e) Estrategias

“Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.” (9:42)

Las estrategias son la búsqueda de un plan de acción que ayude a desarrollar una ventaja competitiva de la empresa, de manera que alcance los objetivos. Su importancia radica en cuáles serán las acciones y de qué manera se ejecutarán para crear un valor deseado. Cuando se menciona una ventaja competitiva se hace referencia a una característica diferencial que la empresa o dependencia logra respecto a las otras de su mismo ámbito. Una estrategia se determina a través del análisis de los aspectos internos y externos de la organización; los externos se refieren a los factores en el mercado y ámbito social que afectan a la empresa, y los internos, son los factores que suceden dentro de la organización y se relacionan con las áreas funcionales, colaboradores, equipo, entre otros.

f) Normas

“Son mandatos precisos que deben acatarse, son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse, su no cumplimiento se sanciona.”
(9.46)

Las normas se refieren a lineamientos descritos que tienen autoridad administrativa y tienen carácter obligatorio dentro de la organización, debido a que dan una orientación específica para adoptar la manera de llevar a cabo ciertos principios generales establecidos. Funcionan como reglas operacionales aplicadas para lograr un desenvolvimiento en la organización; su importancia radica a que son consideradas uno de los elementos eficaces para la toma de decisiones en la empresa y, facilitan la orientación precisa que se requiere en los puestos de trabajo de cada una de las unidades administrativas que conforman la empresa.

g) Políticas

“Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten.” (9:45)

Las políticas de una organización tienen como finalidad orientar la acción para formular, interpretar o suplir las normas establecidas. Su importancia dentro de la administración es decisiva, porque permiten lograr una adecuada delegación de autoridad. Entre las características de las políticas están: a) aplicaciones que se toman como referencias para la toma de decisiones, b) orientan hacia dónde deben dirigirse las actividades con ejecuciones similares, c) mencionan la manera en que tienen que trasladarse las instrucciones y d) describen lo que la alta gerencia dispone que se haga en una situación definida. Asimismo, permiten visualizar un camino claro, preciso para las labores cotidianas, sobre todo, en los momentos de incertidumbre donde se requiere tomar una decisión.

h) Presupuesto

“El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo.” (3:48)

Relaciona exclusivamente los ingresos y los egresos financieros que ocurren dentro de la empresa. Permite de manera cuantificada planificar y controlar las actividades de la institución en un plazo de tiempo determinado, se desarrolla con anticipación y su objetivo es establecer los niveles tanto de entrada como salida de dinero. El presupuesto hace referencia al conjunto de previsiones operacionales y a los recursos económicos con los que cuenta la empresa, para pronosticar el flujo de efectivo desarrollado en los resultados financieros de un periodo determinado, para luego analizar la factibilidad existente de alcanzar los objetivos propuestos.

i) Táctica

“La planeación táctica es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización. La planeación táctica está contenida en la planeación estratégica y no representa un concepto absoluto, sino relativo: la planeación táctica de un departamento de la empresa -en relación con la planeación estratégica general de la organización- es estratégica en relación con cada una de las secciones de componen aquel departamento.” (6:171)

La táctica es el método que se emplea que cumplir un objetivo, y para ello se toma en cuenta determinados factores de la empresa que apoyan al acercamiento de las metas establecidas. Hace referencia a acciones específicas necesarias, para lo cual se orientan a corto y mediano plazo. La táctica en una empresa se desarrolla para ejecutar un plan que conlleve a alcanzar un resultado en particular,

ayuda a poner en orden los recursos de la organización en beneficio de un fin. De esta forma se reduce el margen de error porque se minimizan las acciones espontaneas o improvisadas y, se puede poner en práctica aquello que se practicó o preparó.

j) Reglas

“Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan mas simple: no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse.” (16:112)

Una regla se determina como una orden para que se realice o no una acción específica y definida con respecto a una situación. Es una normativa o precepto que se debe respetar, surge a través de acuerdos o convenios y que, una vez instaurada, su cumplimiento es obligatorio. Por otra parte, las reglas pueden llegar a restringir la toma de decisiones en su aplicación, debido a que indican lo que puede hacerse o no puede hacerse, y cómo debe hacerse, limitando las acciones a tareas específicas y los colaboradores deben obedecerlas y seguirlas.

ii) Instrumentos de la planeación

Entre los instrumentos más comunes de la planeación que se conocen, se define el siguiente:

a) Plan de acción

“Se dejan especificadas de forma clara las principales actividades a implementar según los objetivos corporativos definidos y las respectivas estrategias seleccionadas sobre la base de los análisis del entorno externo e interno de la organización, para el logro de los objetivos y la designación de los responsables de dichas actividades.” (4:95)

Es un instrumento que especifica las actividades que se llevan a cabo y los responsables de realizarlas. Funciona como guía para asignar las acciones planificadas, determinar los plazos de tiempo, fijar los recursos a utilizar y establecer la forma de organizarlos, orientar e implementar las actividades necesarias para el alcance de los objetivos. El plan de acción es una herramienta de la planeación que se emplea para gestionar y controlar la ejecución de las actividades; utilizado como una ruta que establece la manera en que se organizará, orientará y ejecutará el conjunto de tareas necesarias para el logro de los resultados deseados.

1.2.1.2 Organización

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.” (9:61)

Se refiere a las acciones que regulan las actividades de la empresa, asigna responsabilidades, diseña unidades de trabajo y elige a los responsables de los puestos de trabajo. La organización se basa en la estructura de las relaciones que existen entre las funciones, niveles de jerarquía, división del trabajo e integración las unidades operativas y administrativas, con la finalidad de alcanzar una eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados, a través de la identificación de los puestos de trabajo para designar responsabilidades, atribuciones y a quién se le reporta los resultados requeridos.

i) Elementos de la organización

Los elementos que a continuación se mencionan forman parte de la organización:

a) Funciones

“Las funciones deben asignarse a unidades organizacionales teniendo en cuenta la homogeneidad de contenido para lograr operaciones más eficientes y

económicas. Las funciones son homogéneas en la medida en que su contenido presente semejanzas entre sí.” (3:236)

Consiste en la realización de un conjunto de actividades, y ello en coordinación con las unidades que conforman a la organización. Estas acciones se basan en una especialización de labores, porque dividen de manera jerárquica a la empresa, lo que hace aumentar las diversas actividades, sin embargo, de forma conjunta persiguen los mismos objetivos establecidos. Las funciones forman un conjunto de acciones afines, dirigidas por áreas administrativas para hacer factibles las operaciones de la empresa, cumplen el papel de indicar dónde y cómo se llevan a cabo determinadas tareas para lograr los objetivos organizacionales.

b) Jerarquías

“La jerarquía se divide verticalmente en niveles; las personas que se encuentran en determinado nivel tienen autoridad sobre las que están en un nivel inferior. A la inversa, en cualquier nivel, las personas tienen responsabilidad y rinden cuentas a quienes están arriba de ellas (o se reportan con ellas).” (2:228)

Las jerarquías representan una forma de organización, en la que se les asigna a las diversas unidades administrativas de la empresa, cierto nivel de autoridad para que cumplan con la responsabilidad de sus funciones, que van de manera descendente desde los puestos superiores hacia los puestos de subordinación. Las jerarquías de manera estructural originan una relación entre las áreas funcionales de la organización, suele iniciar desde la gerencia general donde parten líneas descendentes de las que se ramifican niveles de autoridad. Dichas líneas se componen de niveles de mando, que son las diferentes unidades, en donde la existencia de jerarquías implica la atribución de mandar desde una posición superior, y de obedecer desde una posición inferior.

c) Puestos

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (11:28)

Un puesto es un espacio que se ocupa en una organización, en el que se desarrolla un conjunto de atribuciones que se relacionan con las funciones de las unidades administrativas de la empresa, y que requiere de ciertas aptitudes de quien lo ocupa, para el desarrollo de deberes y responsabilidades, y de ello se deriva una remuneración. Dentro del contexto abstracto, un puesto de trabajo implica actividades por las que una persona es contratada en una empresa y, por consiguiente, recibirá un sueldo que ha sido específicamente designado de acuerdo al esfuerzo físico, la cantidad de tiempo utilizado, la necesidad de conocimientos y otros requerimientos solicitados.

ii) Tipos de organización

Entre los tipos de organización que existen se mencionan los siguientes:

a) Organización formal

“Se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente puede organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo.” (16:201)

En una organización formal se indica lo que realiza cada puesto de trabajo que la conforma, qué relación tiene con los otros puestos de la empresa y de quién reciben órdenes. Este tipo de organización está basada en la división del trabajo, el establecimiento de los diferentes niveles de autoridad y los medios de comunicación entre los colaboradores. Su estructura y las instrucciones están

determinadas por los puestos de mando, y se suelen plasmar en documentos, normas, procedimientos, organigramas, entre otros. Las relaciones que surgen fuera de la organización, de manera espontánea entre los colaboradores, están consideradas como informales.

b) Organización informal

“Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce en persona respecto de un problema organizacional aun cuando pertenezca a otro departamento, que a alguien a quien sólo se conoce de nombre o por el organigrama. La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de ese modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas.” (16:202)

En la organización informal se conforman grupos de personas basados por cierta afinidad, y las relaciones se dan de manera natural. Los colaboradores en este tipo de organización suelen basarse en la confianza entre ellos para llevar a cabo las actividades, asimismo, las personas que ocupan puestos de mando, a menudo confunden la línea de autoridad con los niveles de poder, que los asocian por la antigüedad en la empresa, conocimientos, contactos, información confidencial, entre otros, lo que provoca inconformidades entre los colaboradores operativos y, por consiguiente, ocurren saltos de niveles jerárquicos para informar los resultados, y ello conlleva a la creación de problemas en las funciones de la empresa.

iii) Estructura de la organización

“La conformación de la estructura organizacional y funciones de un órgano consultor deber ser congruente con la selección del campo de trabajo, tiempo en el mercado, relaciones con el medio ambiente, momento histórico, recursos

disponibles y, sobre todo, dirección y objetivos establecidos. Considerando la gama de posibilidades que un negocio de estas características puede adoptar, su organización puede tomar cualquier forma y extensión.” (8:272)

La estructura organizacional en toda empresa, define varias características, entre ellas: a) cómo se organiza, b) qué funciones se delegan a las unidades administrativas, c) cómo se establecen los niveles de jerarquía, d) de qué manera se determina el organigrama, su departamentalización, entre otras. Una organización debe contar con una estructura de acuerdo a las actividades que se llevan a cabo, a través de una correcta división de tareas que permita establecer las funciones y departamentos con la finalidad de ejecutar las acciones, mediante procedimientos establecidos y un control adecuado para alcanzar los objetivos planteados. Cabe mencionar que una organización hace referencia al proceso de distribuir las labores, recursos disponibles, definir autoridades, responsabilidades, entre otros. Y estructura se refiere a una construcción, ordenamiento de áreas funcionales, relaciones entre las áreas, entre otros. Los componentes que a continuación se mencionan, forman parte de la estructura organizacional:

a) División del trabajo

“La división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.” (9:61)

Se refiere a la especialización de las actividades de la organización según las capacidades, habilidades y conocimientos de los responsables o equipos de trabajo para llevar a cabo las diferentes acciones específicas, cuyo objetivo es ejecutar eficientemente las funciones correspondientes a cada unidad de la empresa, y con ello aumentar la productividad y eficiencia en las labores. La división del trabajo hace referencia al número de tareas distintas que se atribuyen al trabajo necesario para alcanzar los objetivos planteados, labores que son

realizadas por diferentes colaboradores capacitados para realizarlas. Las empresas se enfocan cada vez más en aumentar la productividad a través de la eficiencia, y para lograrlo, se hace necesario fortalecer la especialización de las tareas, y para ello ubican a las personas en puestos donde se desenvuelven mejor para obtener resultados mejorados.

b) Departamentalización

“La departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud. La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.” (9:62)

Es la agrupación de las acciones de la organización en unidades determinadas para el cumplimiento de ciertas responsabilidades, cuya finalidad es facilitar la consecución de los objetivos de la empresa, y ello se lleva a cabo por medio de la coordinación, relación e integración adecuada de las actividades necesarias. La departamentalización se enfoca al funcionamiento de la empresa, específicamente al aspecto de agrupar las actividades en función de un área establecida, de manera que la organización se divide en departamentos que en conjunto responden a los objetivos planteados, asimismo, para realizar la departamentalización se toma en cuenta características del entorno exterior, tecnología utilizada, agrupación de colaboradores, dimensión de la organización, entre otras.

Existen diferentes tipos de departamentalización, entre los cuales se mencionan: por funciones, por productos, por zonas o territorios, por clientes, por procesos o equipo, y a continuación se definen:

- **Por funciones**

“La división por funciones es la piedra angular de la organización. Todas las demás formas de departamentalización se construyen a partir de este módulo. Se agrupan todos los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él todas sus energías con la mínima desviación.” (3:128)

La departamentalización por funciones implica la agrupación de las unidades organizacionales, basada en la especialización de actividades de acuerdo a funciones administrativas. Hace referencia a divisiones funcionales, donde las acciones de una empresa se estructuran en áreas que realizan una función específica como finanzas, recursos humanos, producción, ventas, entre otras. En este tipo de departamentalización se realiza la división del trabajo, de acuerdo a las capacidades y habilidades de los colaboradores, en donde se agrupan en relación a las funciones de la empresa para ejecutar actividades que sean afines a determinada área, y con ello obtener resultados deseados.

- **Por productos**

“Las empresas con diversas líneas de productos crean con frecuencia unidades de organización con base a sus artículos. Se divide el trabajo alrededor de determinados productos o líneas de productos, lo cual, permite utilizar al máximo las habilidades y conocimientos del personal.” (3:130)

El enfoque principal de la departamentalización por productos son las diversas líneas de productos que produce o comercializa una empresa, es por ello que las actividades se agrupan de acuerdo a las características de los mismos. A medida que los productos de la empresa se diversifican, crean necesidades específicas como planeación, fabricación y distribución de los diferentes productos. La innovación de los productos y sus necesidades específicas estimulan la mejora

continúa, y con ello los colaboradores se vuelven las competentes en conocer los productos, su modelo de fabricación y sus aplicaciones.

- **Por zonas o territorios**

“Esta forma de departamentalización se utiliza cuando el mercado que intenta cubrir atender una empresa es muy grande o disperso, y por lo tanto delimita el campo de acción para sus sucursales, bodegas, o filiales de tal forma que a cada una de ellas se le responsabiliza a atención de los clientes que estén dentro del territorio de las limitas.” (3:131)

También conocida por departamentalización geográfica, y agrupa los puestos de acuerdo a una región geográfica determinada, se forma cuando una empresa crece y apertura sucursales o plantas en lugares territoriales distintos, o cuando el crecimiento conduce a introducirse en nuevos mercados. Este tipo de departamentalización es necesaria cuando la empresa tiene un ámbito de acción territorialmente extenso, y es utilizada especialmente cuando las actividades operacionales que se llevan a cabo están física o geográficamente separadas de la casa matriz como ensamblaje de carros, maquila de productos, cadenas de tiendas minorista o mayoristas, entre otras.

- **Por clientes**

“Las organizaciones suelen utilizar esta departamentalización cuando los clientes son de diversa naturaleza, y satisfacer sus necesidades y requerimientos requiere que se destinen recursos para cada grupo de clientes.” (3:131)

En este tipo de departamentalización se realiza la división de la organización en diferentes áreas o agrupaciones que vayan en función a los clientes, permite que la empresa se enfoque en la atención al cliente, a través de la coordinación de las actividades para satisfacer de manera eficiente las necesidades de los mismos.

Dentro de una institución bancaria la departamentalización puede enfocarse en clientes que requieran atención sobre seguros, hipotecas, ahorros, créditos, préstamos, entre otros. Se realiza cuando una empresa conoce a sus clientes con cierta precisión, por lo que orienta sus acciones en satisfacer las necesidades específicas.

- **Por procesos o equipo**

“El proceso o la maquinaria empleada para fabricar un producto puede ser la base para determinar los departamentos que debe hacer a nivel de la planta fabril de la compañía. Otra de las razones importantes para adoptar este tipo de departamentalización lo constituyen los costos.” (3:133)

La departamentalización por procesos es utilizada con frecuencia por empresas fabriles y para realizar la agrupación o división de las actividades, se establecen secuencias en las acciones de producción u operacionales, donde se lleva a cabo la distribución de las operaciones con base a los diferentes procesos que conlleva la fabricación de un producto determinado. Las sucesiones de los procesos en este tipo de departamentalización facilitan el trabajo desde el comienzo hasta la finalización, donde cada unidad organizacional significa una etapa en el desarrollo de los procesos, lo cual hace factible lograr el aumento de la eficiencia en la producción y calidad en el producto terminado.

c) Jerarquización

“La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando. Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad que posean, independientemente de la función que realicen.” (9:62)

Se trata de acciones que consisten en organizar en distintos niveles de mando, las actividades que comprende el sistema organizacional de la empresa. Es la relación que existe entre las diferentes unidades administrativas que conforman la organización, basada en el nivel de autoridad y la categoría de cada unidad. Consiste en estructurar las áreas funcionales de la empresa de acuerdo al nivel de importancia, se asigna un nivel de mando superior a las unidades que se ubican en la parte de arriba de la estructura, y conforme descienden las demás divisiones, también baja el nivel de autoridad, lo cual implica según la clasificación, la unidad que se ubique por debajo de otra, está subordinada.

d) Autoridad

“La autoridad en una organización es el derecho inherente que otorga un puesto (y, por consiguiente, el derecho de la persona que lo ocupa) a ejercer libertad en la toma de decisiones que afectan a otros. Desde luego, es un tipo de poder que se da en el contexto de la organización. Aunque la autoridad en la organización se relaciona con el poder de tomar decisiones sin coerciones, casi siempre surge de la supremacía del puesto o poder legítimo.” (16:178)

La autoridad en una organización es la facultad que está concedida a una persona que ocupa un puesto de mando en la empresa, con la finalidad de emanar órdenes e instrucciones para la realización de actividades que se consideran apropiadas para el alcance de objetivos planteados, cuyas acciones son solicitadas a los colaboradores que tiene a cargo. Entre las características de la autoridad están: a) mando, se refiere al ejercicio de ordenar la ejecución de ciertas tareas y autorizar cualquier acción que se considera oportuna para cumplir con las responsabilidades, y b) delegación, es la concesión de tener autoridad y responsabilidad.

Existen tipos de autoridad que se delegan a los administradores en una organización, entre los cuales se mencionan: autoridad de línea, autoridad staff y autoridad funcional, y se definen a continuación:

- **Autoridad de línea**

Es la autoridad fundamental dentro de una organización y refleja las relaciones superior-subordinado existentes; es la que detenta un administrador para dirigir a sus subordinados, con la responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados.” (3:150)

La autoridad de línea otorga a un puesto superior una línea de mando sobre un puesto subordinado. Existe una relación en la que un nivel de mando traslada órdenes a un puesto inferior y supervisa directamente las instrucciones emanadas, para que los objetivos se desarrollen de la manera que están planteados. Está representada por una cadena de mando, la cual inicia desde la alta gerencia y se extiende hacia abajo por los diferentes niveles que jerarquía de la estructura organizacional, hasta los puestos en donde se ejecutan las actividades operativas de la empresa.

- **Autoridad staff**

“La autoridad staff, básicamente asesora, auxiliar por naturaleza, su función consiste en pensar; por lo tanto, su autoridad está limitada exclusivamente a sus ideas y sugerencias. No es responsable de las órdenes e instrucciones que emita el funcionario de línea.” (3:151)

Este tipo de autoridad corresponde a las personas de una organización que brindan asesorías a las personas que tienen autoridad de línea. La autoridad staff es un equipo de asesores, que son solicitados por quienes toman decisiones desde los altos mandos hasta los mandos medios. Ofrecen a los administradores

de línea una serie de apoyos para la toma de decisiones, y se fundamentan principalmente por un alto nivel de experiencia. Dentro de la ayuda que brindan, está la asesoría para la planificación, medios de investigación, análisis y desarrollo de opciones, entre otros, asimismo, pueden ayudar en cuanto a la aplicación y control de las políticas de la empresa, basadas en cuestiones legales y financieras.

- **Autoridad funcional**

“La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas u otros aspectos relacionados con las actividades que emprenden los empleados de otros departamentos. Se puede entender la autoridad funcional como una pequeña rebanada de la autoridad de un superior de línea.” (16:180)

Este tipo de autoridad determina la existencia de diferentes puestos de mando, donde cada uno tiene especialidades determinadas para cumplir con las responsabilidades inherentes a un departamento, área o sección. También es conocida como autoridad dividida, y entre sus características se mencionan: a) es una autoridad que se sustenta en el conocimiento, b) los puestos de mando no tienen la autoridad total sobre los puestos subordinados, c) tiene línea directa de comunicación con los diferentes niveles de mando de otras áreas y secciones, y d) las decisiones se delegan a los puestos o departamentos especializados en cierto ámbito.

e) Coordinación

“La coordinación es uno de los elementos básicos del diseño organizacional. Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.” (3:140)

Es el establecimiento de la sincronización de las unidades o áreas de la organización, con la finalidad de facilitar el funcionamiento de las actividades organizacionales. Para lo cual organiza los recursos humanos y materiales de cada unidad funcional para facilitar el trabajo y adaptar los recursos disponibles a las actividades que se desarrollan, y con ello alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente. Su importancia radica en que permite evaluar el grado de integración que existe entre los recursos y la disciplina que se maneja para llevar a cabo las acciones. La coordinación se basa en etapas, entre las cuales están: a) definir las tareas a ejecutar, b) establecer un puesto de mando para dirigir las tareas, c) determinar el número de actividades y d) establecer procesos de control.

iv) Diseño organizacional

“El diseño incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos. El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define cómo funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos.” (6:205)

Se enfoca en el proceso de establecer una estructura, funciones, responsabilidades, niveles de jerarquía y relaciones entre las unidades funcionales de la organización. Representa la división por áreas o departamentos, a los cuales se les delega ciertas funciones y responsabilidades establecidas y, asimismo, establece la conectividad entre las distintas áreas funcionales por medio de un organigrama, el cual relaciona a los niveles jerárquicos, divisiones funcionales, comunicación, entre otros. El diseño organizacional se aplica para identificar los aspectos procedimentales, estructuras y funciones alineándolos para adaptarlos a la situación actual de la empresa y los objetivos, que permita el desarrollo de planes e implementarlos a los nuevos desafíos. Lo cual conduce a un diseño más eficiente de la organización, y mejoran los resultados de manera significativa,

debido a que los colaboradores sienten el compromiso de trabajar en equipo. Los componentes que a continuación se mencionan, forman parte del diseño organizacional:

a) Tipos de estructura organizacional

Entre los tipos de estructura organizacional que existen, se mencionan los siguientes:

- **Organización funcional**

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este tipo de organización es el más usual.” (9:62)

La organización funcional es la estructura organizacional que emplea el principio de la especialización de las actividades de la empresa. A medida que ocurre el crecimiento de las empresas y su ambiente de torna competitivo, aumenta de manera considerable la necesidad de tener departamentos especializados con la capacidad de desarrollar funciones sustanciales e indispensables. La organización funcional se basa en las jerarquías sostenidas por su especialización e importancia, donde cada área funcional se concentra especialmente en sus funciones delegadas y están facultades para tomar decisiones relacionadas a sus responsabilidades.

- **Organización por producto/mercado**

“Es recomendable en empresas que dedican a la fabricación de diversas líneas de producto, se hace con base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.” (9:63)

La organización por producto/mercado reúnen en unidades administrativas a los colaboradores que participan en la producción y comercialización de un producto específico o bien, un grupo de productos donde cada unidad se encarga de la producción y comercialización de una línea de productos. Este tipo de organización también es utilizada por empresas de servicios y financieras donde la organización se divide de acuerdo con los diferentes servicios o productos financieros que ofrecen. Una de las características que presenta esta organización está en que es muy común verla en empresas que manejan una gran variedad de productos, y que por su extensa variedad, resultaría incontrolable organizarse en solo departamento.

- **Organización matricial**

“Esta forma de estructura es propia de grandes empresas. También se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización y consiste en combinar el departamento de proyectos con el de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto en el que puede participar personal de diversos departamentos de áreas.” (9:67)

La organización matricial permite aumentar de manera significativa la productividad de la empresa, debido a que se crean equipos de trabajo especializados para participar en proyectos puntuales sin desatender sus funciones principales. Las personas que conforman dichos equipos pueden trabajar de manera flexible en diferentes proyectos de la empresa. La importancia de esta estructura organizacional es el trabajo en equipo, y si los equipos de trabajo están orientados a desarrollar las actividades de manera grupal, no es necesario recurrir a los niveles de jerarquía para tomar decisiones, debido a que están especializados para resolver problemas de manera eficiente.

b) Dimensiones de la estructura organizacional y sus categorías

La dimensión hace referencia al tamaño de la estructura organizacional, determina las categorías tales como el nivel estratégico, nivel táctico y nivel técnico. La dimensión de la estructura organizacional determina la interacción entre las categorías sobre quién le reporta a quién y quiénes tienen la autoridad para tomar decisiones. Las dimensiones pueden ser vertical y horizontal, y a continuación se definen:

- **Vertical**

“Presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, a partir del titular en la parte superior. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual su uso se recomienda en el manual de organización.” (3:169)

Una estructura vertical se basa en jerarquías de forma piramidal, donde las responsabilidades recaen en la parte superior de la misma. En la medida que descienden las diversas divisiones funcionales, el nivel de mando disminuye, por lo que su representación gráfica es de arriba hacia abajo. Entre las ventajas de esta estructura están: a) eficiencia en la organización porque existe un nivel de autoridad que administra, controla y toma decisiones, b) cada miembro de la organización tiene un rango y funciones establecidas, c) los colaboradores operativos sientan motivación de escalar hacia un puesto superior, lo cual resulta de un excelente desempeño y productividad constante. Entre las desventajas se encuentran: a) el personal de puestos inferiores tiene escasas oportunidades de transmitir sus opiniones e ideas a la alta gerencia y b) debido a que la información y los resultados se transmite de manera ascendente, la toma de decisiones se torna lenta.

- **Horizontal**

“Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan de forma análogas, en columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.” (3:169)

La estructura horizontal carece en su mayoría de mandos medios, por lo que los colaboradores operativos están facultados a tomar decisiones en el entorno de sus labores, y la alta gerencia mantiene relaciones directas con los mismos.

Representa una cultura empresarial basada en los procesos de las actividades y no en un mando de poder jerárquico. Se estructura es de izquierda a derecha y conforma equipos de trabajos auto responsables para tomar decisiones sin tener un rango de responsabilidad muy elevado. Entre sus ventajas se mencionan: a) los colaboradores operativos toman decisiones sin esperar las órdenes de puestos superiores, b) se motiva al personal a ser proactivo, c) la colaboración entre los equipos de trabajo es de manera natural y d) la comunicación es fluida sin rigidez. Dentro de las desventajas están: a) no existen relaciones formalizadas entre las áreas, b) los equipos de trabajo no tienen mayores responsabilidades en las decisiones, c) los líderes de los equipos no tienen autoridad y d) si existen resultados inesperados, la responsabilidad recae en el grupo de colaboradores.

c) Modelo del diseño organizacional y sus características

En relación al modelo del diseño organizacional existe la organización mecánica y la organización orgánica, y a continuación se definen:

- **Organización mecánica (burocrática)**

“La estructura mecanicista se diseña para persuadir a las personas a que se comporten de manera predecible. La organización mecanicista se caracteriza por

fundarse en reglas y disposiciones formales, centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas, y una rígida jerarquía de autoridad.” (8:329)

Un modelo mecánico se caracteriza por ser una estructura vertical basada en jerarquías para trasladar órdenes, con una alta formalización en cuanto al seguimiento de normas y políticas establecidas, y centralizado debido a la poca participación de los colaboradores de los niveles inferiores para la toma de decisiones. Los colaboradores de esta organización realizan las actividades según como las determinan las normas, las relaciones entre los puestos de trabajo son de acuerdo a las labores y de manera formal, las decisiones solamente las pueden tomar los puestos de mando y toda información tiene que ser comunicada a través de los medios establecidos por la empresa.

- **Organización orgánica (adhocrática)**

“Establece una estructura donde la participación de las personas es importante, no hay una jerarquía estricta y las comunicaciones son informales. Se le concede la toma de decisiones a las personas en la realización de su trabajo, hace especial énfasis en las relaciones por ser abierta y fluida.” (8:330)

El modelo organizacional orgánico comprende una estructura muy adaptable y flexible, las personas pueden tener una alta especialización, pero el trabajo no está estandarizado de una manera establecida para desarrollarlo, y pueden existir modificaciones en las actividades según se presenten las necesidades. Las acciones se organizan normalmente de acuerdo a equipos de trabajo interfuncionales, y estos cuentan con la autoridad de tomar decisiones, debido a que la ejecución de las tareas requiere de reglas mínimas y poca supervisión directa. Este modelo de organización posee una formalización baja y una red amplia de información que apoya a la toma de decisiones de forma participativa.

d) Tramo de control

“Se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz. También se le denomina: esfera de control, amplitud de mando de administración, extensión o grado de control, amplitud de supervisión o amplitud de responsabilidad.” (3:136)

El tramo de control se define como el número de colaboradores que un director, gerente o jefe dirige eficientemente. Cuando las actividades de una empresa están divididas en diferentes unidades administrativas, se determinan niveles de jerarquía, donde se establece quién le reporta a quién y se indica la cantidad de puestos que tiene a su cargo un administrador. Un tramo de control hace referencia a la cantidad de áreas funcionales o personas que obedecen exclusivamente a un nivel jerárquico. Cuando se divide el trabajo, se crean unidades o secciones, los puestos de autoridad seleccionan las líneas de mando y determinan la cantidad de colaboradores que están a cargo de un puesto de mando para dirigir las actividades eficientemente.

El tramo de control puede ser amplio o estrecho, los cuales se definen a continuación:

- **Tramo amplio**

“Se considera que las empresas pequeñas, por lo general tiene un más alto nivel de espíritu de trabajo, empleando menos gerentes con tramos de control más amplios. Además de que sin la estrecha supervisión que existen en una estructura alta, los subordinados necesariamente asumen mayores responsabilidades y se mejora la coordinación y la cooperación, porque cada individuo está más comprometido con su propia función y sus relaciones, solicitando un mínimo de ayuda por parte de los supervisores.” (3:138)

El tramo de control amplio hace referencia a que existe una cantidad mínima de puestos de mando, quienes tienen a cargo una cantidad elevada de colaboradores, lo cual se refleja en el desempeño de las actividades, debido a que los gerentes, jefes o supervisores no cuentan con el tiempo requerido para brindar apoyo al personal subordinado, y esto conlleva a que, en ocasiones, este último tome decisiones. Asimismo, en términos económicos, se denota un bajo costo en cuanto a la poca cantidad de gerentes o jefes. Cuanto mayor sea la amplitud del tramo, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor es el grado de atención y control que el puesto superior puede prestarles a los puestos inferiores.

- **Tramo estrecho**

“Los tramos estrechos o reducidos requieren más supervisores (y sus salarios) y el gasto adicional de oficinas ejecutivas, secretarias, además de las prestaciones marginales. Por otra parte, cuando son los los niveles administrativos por los cuales ha de pasar la comunicación, ésta se diluye y se hace más inexacta. El proceso decisorio y de comunicación tarda más y es de inferior calidad. Esto es ineficiente y desmoraliza a los subordinados, quienes sienten que el nivel superior no tiene contacto con las realidades de su nivel de operación.” (3:137)

El tramo de control estrecho permite que un gerente o jefe mantenga un control estricto entre los subordinados y, por consiguiente, en las actividades que se llevan a cabo, debido a que se fomenta una alta supervisión hacia los colaboradores operativos. Un tramo estrecho conlleva al aumento en el número de niveles jerárquicos, lo cual hace que se eleven los costos en cuanto a remuneraciones y la toma de decisiones se centraliza en los puestos de mando. Cuando existe un reducido tramo de control, la representación gráfica de la estructura organizacional suele ser alta, debido a que tiene una línea de autoridad con varios puestos de mando, los cuales a su vez tienen un número reducido de colaboradores a cargo.

e) Sistema de organización

Un sistema de organización se conoce como el tipo de estructura organizacional que se implementa en una empresa, el cual puede ser un sistema lineal, funcional y lineal-staff, y a continuación se definen:

- **Sistema lineal**

“Son estructuras sencillas y de fácil comprensión que delimitan con claridad las responsabilidades de las unidades o posiciones involucradas.” (6:222)

Este tipo de organización se refiere a que entre los puestos administrativos y operativos existen líneas directas de autoridad y de responsabilidad. Su forma estructural es formal y simple, se mantiene una disciplina, es estricta y la responsabilidad se transmite por los puestos de mando. Se le llama también organización militar, debido a que se caracteriza porque la toma de decisiones se concentra en los niveles de jerarquía, la comunicación es formal y se respeta la estructura organizacional establecida, la información de las labores y los resultados se trasladan desde los puestos inferiores hasta llegar a los puestos superiores para solventar cualquier inconveniente. Su representación estructural es de forma piramidal, donde la alta gerencia se encuentra en la cúspide, y mientras más abajo se encuentra un puesto de trabajo, tiene un menor rango.

- **Sistema funcional**

“Es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. A medida que las empresas crecen y su ambiente se torna variable y competitivo, aumenta considerablemente la necesidad de tener órganos especializados capaces de proporcionar consejo e innovaciones rápidas y sustanciales.” (6:223)

Este tipo de organización determina la existencia de una jerarquía donde los colaboradores tienen un superior, y estos son agrupados en diferentes unidades administrativas de la empresa. Se caracteriza por establecer la existencia de diversas áreas funcionales, en las cuales se fijan distintas funciones, responsabilidades y niveles jerárquicos, que se enfocan en llevar a cabo un mismo objetivo. La organización funcional es la forma de estructura empresarial más tradicional, donde un colaborador recibe instrucciones de un superior, y las personas son agrupadas de acuerdo a la especialidad de las actividades como ventas, finanzas, producción, entre otros.

- **Sistema lineal-staff**

“Con el crecimiento y la complejidad de las tareas de las empresas, la estructura lineal fue insuficiente para proporcionar eficiencia y eficacia. Las unidades y posiciones de línea (que tienen autoridad lineal) se concentraron en alcanzar los objetivos principales de la empresa y delegaron la autoridad en servicios especializados, y las atribuciones marginales, a otras unidades y posiciones de la empresa. Así mismo, las unidades y posiciones de línea se liberaron de una serie de actividades y tareas para dedicarse exclusivamente a los objetivos básicos de la empresa, como producir, vender, etc.” (6:225)

Este tipo de organización es el resultado de la combinación de la organización lineal y funcional, con la finalidad de buscar el incremento de la eficiencia a través de la toma de decisiones basadas en sugerencias, recomendaciones, consultorías, entre otros. En la organización lineal-staff coexiste un órgano de línea, de ejecución, que se caracteriza por la autoridad de línea, y un órgano staff, de asesorías, que se determina por la prestación de servicios especializados de consultorías. La representación gráfica de esta organización refleja que las líneas de comunicación de la autoridad staff solamente se realiza con la autoridad de línea, por lo que mantienen una relación estrecha entre sí.

v) Instrumentos de la organización

Entre los instrumentos de organización que se conocen, se mencionan los siguientes: organigramas, descriptor y perfil de puestos y descriptor de procedimientos, los cuales se definen a continuación:

a) Organigramas

“A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquías y las áreas funcionales que conforman a la empresa.” (9:69)

Son aquellos que definen de forma gráfica cómo está organizada la empresa. Detallan de manera sencilla la estructura de una organización o de sus áreas; mencionan las diferentes unidades administrativas que la conforman, muestran las relaciones jerárquicas existentes y presentan de manera gráfica la estructura de las funciones administrativas. Los organigramas cumplen con dos funciones principales: la primera, son informativos debido a que muestran a los nuevos colaboradores cómo se conforma la empresa y, la segunda, es un instrumento para el análisis organizacional porque se utiliza para detectar fallas en la estructura, y observar en cada unidad o área la relación que existe con otras unidades. Entre los organigramas comunes que existen se mencionan los siguientes:

- **Generales**

“Contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.” (8:66)

Un organigrama general se caracteriza por presentar una visualización simple de la organización para que se forme una idea general de la estructura de la empresa, pero sin descuidar en hacer referencia a la información organizativa de las

unidades administrativas. Se basa en una estructura de organización formal porque permite la división del trabajo en áreas funcionales, delegación de facultades y responsabilidad, tramo de control, equidad en la carga de trabajo, entre otros. Este tipo de organigrama es muy utilizado para dar a conocer de manera esquemática a la empresa y la totalidad de sus departamentos, para desarrollarlo es necesario conocer las funciones de la organización y su determinado nivel jerárquico, debido a que contiene información representativa.

- **Específicos**

“Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.” (8:66)

Es tipo de organigrama expone de manera específica la estructura de un área o departamento de la empresa, por lo tanto, representa la organización de una unidad administrativa o departamento de la empresa. Hace referencia de manera gráfica y esquemática sobre cómo se conforma un área funcional, cuáles son las secciones que la integran y las relaciones que se manejan en la mismas. La finalidad de este organigrama es proporcionar la información gráfica sobre los aspectos fundamentales de las secciones que conforman a un departamento y si estas tienen afinidad con las funciones correspondientes.

- **De puestos o nominal**

“Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.” (8:67)

Este organigrama está basado en el nombre de cada puesto de trabajo que conforma a una unidad administrativa, departamento o área funcional, asimismo, detalla los puestos que integran a las secciones de la unidad. Se utiliza dentro de

cada departamento para indicar el grupo de colaboradores que lo componen. Para desarrollar un organigrama nominal se requiere: a) conocer a los miembros que conforman el área funcional, b) saber la cantidad de puestos de trabajo existentes en el área y c) determinar quién es el responsable de la unidad, y puede ser un director, gerente, subgerente, entre otros.

b) Descriptor y perfil de puestos

“Es la relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.” (3:165)

Es un documento que contiene las atribuciones y responsabilidades que implica la ocupación de un puesto de trabajo. Describe la información general del puesto y detalla requerimientos como habilidades y aptitudes que una persona tiene para ocuparlo. El descriptor y perfil de puestos es un instrumento fundamental para iniciar la búsqueda de un candidato para la vacante que se tenga, identifica las responsabilidades y características que se requieren para desempeñar un trabajo, se desarrollan para enlistar y definir las funciones inherentes a un puesto de trabajo; incluye los requisitos necesarios para ocuparlo y las actividades a realizar, el ambiente de ejecución y la relación entre los diferentes puestos existentes en la organización. Por lo tanto, los candidatos a un puesto determinado pueden conocer con precisión qué es lo que necesita la empresa y qué puede ofrecer el postulante. Entre las etapas para la elaboración de un descriptor y perfil de puestos está: a) planeación del análisis del puesto, b) recolección previa de datos del puesto, c) preparación de materiales de trabajo, d) redacción del descriptor y e) presentación definitiva del puesto.

c) Descriptor de procedimientos

“Constituyen series de fases detalladas que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar una meta establecida de manera previa.” (7:233)

Enumera de manera secuencial las distintas actividades que se desarrollan en las unidades administrativas de la organización. Es la descripción clara de los pasos que se llevan a cabo para realizar las diferentes acciones correspondientes a cada unidad de la empresa. La descripción de procedimientos comprende la narración de los pasos, los cuales contienen las anotaciones de las actividades que se ejecutan en un orden cronológico, el cual precisa en qué consiste cada acción, quién la realiza, cómo, cuándo y para qué tiene que hacerlo, asimismo, involucra varios a puestos y más de un área funcional. El descriptor de procedimientos es un instrumento que representa las funciones de una unidad de forma detallada, identifica las diferentes tareas que se realizan para lograr un determinado resultado.

1.2.2 Diagnóstico administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar la causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afectan o se intuye que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (15:30)

Tiene como finalidad conocer la organización administrativa y su funcionamiento, para captar cuáles son las causas y qué efectos producen los problemas administrativos, para luego analizar y proponer soluciones viables que ayuden a la reducción o eliminación de tales inconvenientes. El análisis es sistemático, integral y periódico que tiene como objetivo detectar la problemática que provoca la crisis administrativa en la empresa y las necesidades de adaptarse en el ambiente. Se fundamenta en que las organizaciones deben adecuar y actualizar su estructura organizacional y funcional para enfrentar los cambios en el mercado. El diagnóstico administrativo puede aplicarse en todas las unidades administrativas de la empresa, para establecer la situación de líneas de autoridad, tramos de

control, funciones, procedimientos de actividades, facultades delegadas, comunicación, coordinación, entre otros. Asimismo, incluye los siguientes análisis:

1.2.2.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.” (15:37)

Este análisis está enfocado en la estructura organizacional real de la empresa, en los objetivos de cada una de las unidades que conforman la misma, en los niveles jerárquicos y en los departamentos que tienen una dependencia directa con otro. El análisis estructural verifica la información relacionada a los departamentos, unidades o áreas que conforman la organización, y de cómo están conformadas dichas unidades administrativas. Para establecer la manera en que se encuentra conformada la organización, es necesario realizar una recopilación de datos para comprender el funcionamiento específico de un área y los puestos que la integran.

1.2.2.2 Análisis funcional

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (15:38)

En este análisis se identifican las actividades correspondientes a cada unidad de la organización. Verifica las funciones de las diferentes áreas para determinar si efectúan las acciones adecuadamente, y si el desempeño de las mismas es afín a los objetivos y las responsabilidades. Este análisis es utilizado para identificar las competencias laborales inherentes de cada unidad administrativa que conforma la empresa, establecer el ordenamiento de las actividades operacionales y determinar de manera precisa, si las acciones que se ejecutan en un área corresponden a las responsabilidades delegadas para cumplir con los objetivos.

1.2.2.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (15:39)

Identifica los procesos generales de la organización, de acuerdo al nivel de jerarquía. Establece una manera de seguimiento a los procedimientos que corresponden a cada unidad de la empresa, y si el mismo concierne a las funciones de la unidad administrativa. El análisis procedimental constituye una indagación y búsqueda de información que determine cuáles son los distintos pasos que se asocian para la realización de las actividades de un área funcional. Además, permite examinar el flujo que siguen las labores operacionales, debido a que la descripción de procedimientos consiste en una serie de pasos, basada en un orden específico de los mismos para alcanzar resultados deseados.

1.2.2.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (15:39)

Es aquel que determina si las facultades para realizar las actividades corresponden a las funciones y al nivel jerárquico de cada unidad. Establece el nivel de responsabilidad que tiene el puesto de trabajo para la toma de decisiones. Este análisis consiste en la observación sobre la potestad que tienen las unidades administrativas o puestos para tomar decisiones que vayan en función de sus responsabilidades. Entre las características de este estudio están: a) definir las facultades de cada área o puesto, b) determinar si las facultades están normadas, c) establecer si las facultades son inherentes a las funciones y nivel jerárquico del área o puesto y d) determinar el ámbito de importancia de las facultades delegadas.

1.2.2.5 Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (15:39)

Analiza el proceso de comunicación existente entre las unidades administrativas que conforman la empresa. Es el análisis de las líneas de intercambio de información que existe entre dichas unidades y los niveles jerárquicos, determina si desempeñan las funciones correspondientes para el logro de los objetivos. El análisis de relaciones comprende en determinar el tipo de comunicación; si es a) formal, que se refiere a las vías de comunicación que sigue la información conforme los niveles de jerarquía y protocolos establecidos, y se emplea para transmitir órdenes, instrucciones y aspectos vinculados al trabajo, y b) informal, es la que surgen de manera espontánea entre los colaboradores por la necesidad de comunicarse, sin seguir normas establecidas porque permite agilizar procesos de trabajo y obtener información adicional.

El análisis también determina los medios de comunicación que se utilizan en las áreas funcionales de la organización, para establecer de qué manera se traslada la información en los departamentos y secciones, y a través de esto, diagnosticar el proceso que siguen los colaboradores para emitir y recibir un mensaje que vaya en relación a las tareas.

1.2.2.6 Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.” (15:40)

Este tipo de análisis permite establecer los problemas que en un momento determinado causan un afecto a la organización, con el objetivo de buscar

alternativas viables de solución de acuerdo a los recursos disponibles en la empresa. El análisis administrativo hace referencia a un examen sobre los aspectos organizacionales, la dinámica de ejecutar las actividades, las funciones, la estructura de la empresa, la manera en que se relacionan los puestos, entre otros, con la finalidad de detectar inconvenientes organizacionales y, por consiguiente, proponer soluciones necesarias y viables para reducir o eliminar los problemas o deficiencia administrativas.

1.2.3 Rediseño organizacional

“Implica modificar las responsabilidades y las tareas específicas de los puestos. Siempre que se modifica uno de ellos, sea en razón de nueva tecnología o del rediseño de la organización, el diseño de puestos también cambia.” (8:398)

Es un proceso de actualización en el diseño organizacional de la empresa, establece cambios tecnológicos y mejoras en la efectividad y eficiencia en las funciones de las unidades administrativas, cuyo objetivo es mantener un estatus renovado en cuanto a las diferentes actividades de la organización. Cuando una empresa decide introducir nuevas maneras de trabajo, de acuerdo a los requerimientos exigidos en el ambiente, surge la necesidad de mantener actualizado el diseño organizacional, por lo que es importante divulgar a los equipos de trabajo los nuevos cambios para que se adapten a los mismos.

El rediseño organizacional es también conocido como reingeniería y hace referencia a nuevos enfoques administrativos. Entre los propósitos más relevantes está en aumentar la productividad y eficiencia con los recursos disponibles, debido a que está orientado en modificaciones sobre la manera de ejecutar las actividades.

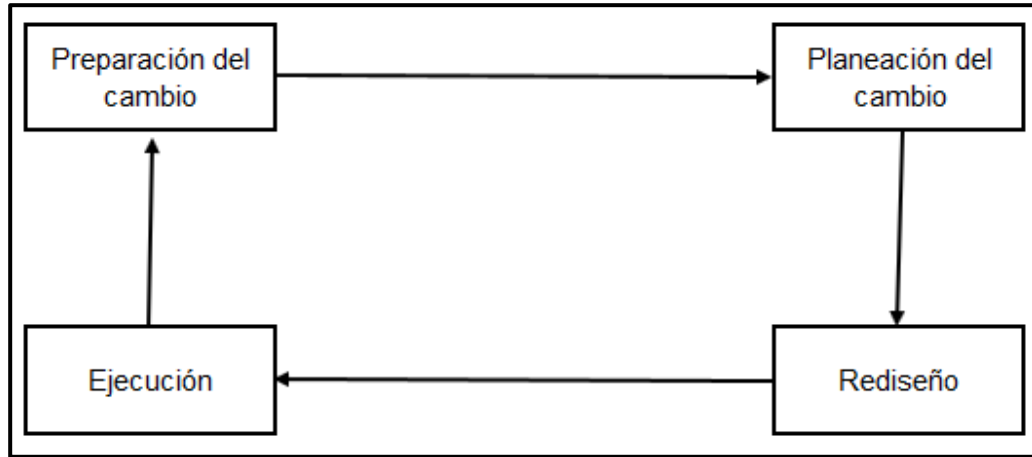
“La reingeniería es el rediseño de procesos (logística, distribución y manufactura, por ejemplo) de una organización con el propósito de reducir los costos, elevar la

calidad, incrementar la rapidez y favorecer la competitividad. Las palabras clave son fundamental, radical, sustancial y procesos. El concepto más importante es el proceso, el cual puede requerir en ocasiones de un rediseño considerable. El proceso de una empresa también puede concebirse como una serie de actividades por medio de las cuales los insumos son convertidos en productos terminados (bienes o servicios). Aunque las tareas particulares son importantes, lo es más el interés en el objetivo general de producir eficaz y eficientemente los bienes y servicios que los clientes necesitan. Esto impone la exigencia de organizar las actividades con base en un análisis sistemático de los procesos organizacionales para la obtención de los procesos generales.” (13:89)

La importancia de la implementación del rediseño organizacional se analiza por la cantidad de responsabilidades, puestos de trabajo, atribuciones, recursos y tecnología por modificar. Una reingeniería eficiente demanda actualizaciones profundas, debido a que las antiguas maneras de llevar a cabo las actividades administrativas y operativas en la empresa, se volverían obsoletas. Un rediseño organizacional conlleva un determinado tiempo de desarrollo e implementación, además de un costo financiero, y es utilizado por las organizaciones que enfrentan cambios competitivos; requiere un cambio de cultura en los colaboradores y en los niveles de jerarquía que vaya hacia la mejora de las relaciones entre las unidades administrativas y los puestos trabajo, también trae cambios fundamentales en la estructura. El personal administrativo debe dar al personal operativo razones y explicaciones claras del nuevo diseño organizacional.

El enfoque básico del proceso de reingeniería se compone por cuatro fases, que a continuación se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 2
Proceso de reingeniería



Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de sistemas y procedimiento administrativo

1.2.1.1 Fase de preparación del cambio

“Es aquella durante la cual una organización genera una visión estratégica en busca del dominio y de la competitividad renovada en el mercado y determina cómo se pueden modificar los procesos para alcanzar objetivos estratégicos.”
(13:91)

Dentro de la preparación del cambio se determinan las bases para las actividades que se llevarán cabo, entre las cuales están: a) desarrollar las explicaciones y apoyo a los niveles de jerarquía, b) crear conciencia en los colaboradores sobre la necesidad del rediseño y c) desarrollar un procedimiento de aprobación y revisión de las modificaciones. Estas acciones guían los esfuerzos en el rediseño organizacional. Es importante preparar el cambio cultural y el convencimiento en el personal de la organización con información puntual de lo que significa para la empresa el proceso de actualización de las actividades en las unidades administrativas.

1.2.3.2 Fase de planeación del cambio

“Consiste operar bajo el supuesto de que las organizaciones necesitan planear su futuro a causa de las constantes variaciones del mercado. Cualquier organización que suponga que las condiciones económicas, las expectativas y las necesidades del consumidor y la competencia en el mercado serán iguales dentro de dos, tres o cinco años, es temerario y poco realista.” (13:92)

La fase de preparación del cambio proporciona a los niveles jerárquicos un proceso para prever el futuro y determinar acciones necesarias que se ejecuten con eficiencia con base a los recursos de la organización. Asimismo, establece el camino y los lineamientos para la siguiente fase que es el rediseño, entre las características de esta segunda fase están: a) desarrollar la declaración de una filosofía organizacional renovada basada en las competencias de la empresa, b) establecer la manera en que la organización se dirigirá hacia el futuro y c) determinar las actividades que realizará cada departamento o unidad administrativa en el tiempo futuro.

1.2.3.3 Fase de rediseño

“Es aquella etapa del proceso en el que se analiza, diseña, se planea y organizan los cambios en la estructura procedimental con el propósito de lograr un mejor funcionamiento de la empresa. El rediseño de procesos es un método que las organizaciones utilizan para reinventarse a fin de enfrentar nuevos desafíos.” (13:92)

La fase del rediseño significa que se adopta un enfoque de renovación, dejar atrás la manera de cómo se realizan las actividades en la actualidad, buscar la manera de diseñar cambios para alcanzar un desempeño óptimo. La idea principal del rediseño es reducir o eliminar las deficiencias administrativas y las holguras de tiempo en el flujo de las labores. Esta fase hace referencia que el rediseño empuja a las empresas a analizar las tareas de los colaboradores y los procedimientos,

que vayan en términos de valor para la satisfacción del cliente, lo que significa que la empresa actualice la ejecución de las actividades que encamine a la competitividad.

1.2.3.4 Fase de ejecución

“Es aquella etapa en la que se pone en marcha el rediseño de los procesos. Como ya se indicó, el rediseño de procesos busca la manera mas eficiente de desempeñar una tarea grande. Se le otorga prioridad a descubrir los pasos que se desperdician, por ejemplo, las personas que envían documentos entre sí para generar información, u obtener alguna aprobación.” (13:92)

En la ejecución del rediseño organizacional, a quienes se establecen como responsables del proceso funcionan como líderes de los equipos de trabajo, y llevan a la reingeniería a funciones centrales, como desarrollar las actividades que correspondan a cada área funcional. La fase de ejecución significa una renovación profunda, donde se hace necesario determinar qué aspectos se tiene que llevar a cabo para la implementación de las modificaciones administrativas. Las unidades administrativas en donde el rediseño es radical para la competitividad son ventas, finanzas, cómputo, recursos humanos, entre otras.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD DE FINANZAS Y ÁREA FISCAL DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Para establecer la situación actual de la Unidad de Finanzas y Área Fiscal se realizó un diagnóstico administrativo relacionado a la planeación y organización, el cual incluye antecedentes y filosofía organizacional tanto del hotel como de la unidad y área mencionadas, los análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y organizacional o administrativo, cuya finalidad es determinar la problemática que afecta el desarrollo de las actividades.

2.1 Metodología

Para recabar la información se utilizó el método científico en sus tres fases: 1) fase indagadora, en la cual se usó como fuente primaria, la información recabada de manera directa con los colaboradores, por medio de las visitas realizadas en las instalaciones de la Unidad de Finanzas y Área Fiscal. Como fuente secundaria, se consultaron textos relacionados al tema; 2) en la fase demostrativa se compararon las hipótesis planteadas con la realidad sobre las actividades que se realizan, la cual permite aceptar o rechazar las mismas, con el objetivo de proponer alternativas viables de solución y 3) en la fase expositiva, se presentan los resultados obtenidos a través del informe final de tesis. Se utilizó el método deductivo, debido a que la información recopilada fue analizada de lo general a lo particular, para determinar la situación actual de las mismas.

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son: 1) el censo, 2) la observación directa y 3) la investigación bibliográfica. Se realizó un censo, puesto que se consideró un total de diecinueve colaboradores. La Unidad de Finanzas está conformada por los puestos operativos tales como el auditor de ingresos, auxiliar de ingresos, auxiliar de contabilidad, encargado de cuentas por cobrar y

cuentas por pagar, encargado de créditos y cobros, dos auxiliares de cuentas por pagar, encargado de costos, dos auxiliares de créditos, cajero general, mensajero y auditor nocturno, en los puestos administrativos están el director financiero, contralor, contador general y supervisor de contabilidad. En el Área Fiscal se encuentra el supervisor de contabilidad fiscal en el puesto administrativo, y en el puesto operativo está el auxiliar de contabilidad fiscal. Se realizaron varias visitas donde se obtuvo información de los diferentes puestos que las conforman; se observaron y analizaron las actividades que se llevan a cabo.

Para aplicar las técnicas de investigación, fue necesario utilizar los siguientes instrumentos: cuestionario, donde se formularon diversas preguntas, las cuales sirvieron como guía y permitieron obtener la información requerida. En esta se utilizó un formato estructurado, donde se desarrolló una serie de interrogantes relacionadas a la planeación y organización. También se hizo uso de la guía de observación, este instrumento sirvió para verificar las actividades que llevan a cabo los colaboradores y la información proporcionada, se usaron fichas bibliográficas.

2.2.3 Antecedentes del hotel

El hotel categoría cinco estrellas está ubicado en una de las zonas de mayor desarrollo comercial e industrial de la ciudad de Guatemala, inaugurado el 1 de noviembre de 1996. Inició sus operaciones cuando existían solamente tres niveles contruidos. Actualmente está conformado por una torre que forma el edificio de 14 niveles con 205 habitaciones, un centro de convenciones con salones para diferentes usos como exposiciones, un royal floor, un expo center para grandes eventos, unidad de spa, unidad de cómputo, unidad de recursos humanos, entre otras. Su construcción alcanza una altura de 75 metros, debido a ello fue considerado el edificio más alto de la ciudad de Guatemala, hasta el año 1999, en la actualidad ocupa el sexto lugar. Asimismo, posee un diseño arquitectónico que contiene elementos de la cultura maya, tales como el uso del jade y formaciones piramidales.

Cabe mencionar que inicialmente el hotel contaba solo con dos personas que se encargaban de la administración del mismo, entre ellos, estaba el gerente administrativo. A partir del año 2013, a causa del fallecimiento del propietario, inicia una nueva administración, la cual designa al mencionado administrador como el nuevo gerente general, quien se encuentra en funciones actualmente, como consecuencia de este cambio, dicha administración comienza una reestructuración y separa las funciones del hotel por unidades administrativas, entre ellas, la Unidad de Finanzas, se contrató personal para la misma y se designaron atribuciones.

- **Marco jurídico**

El hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala se encuentra constituido legalmente, según la información recabada, cuenta con la siguiente documentación: 1) patentes de sociedad y comercio, que indican la inscripción en el Registro Mercantil como sociedad anónima y empresa comercial, respectivamente; 2) registro tributario unificado -RTU-, el cual es la constancia de inscripción y afiliación a impuestos, extendida por la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, asimismo, muestra el número de identificación tributaria -NIT- y el nombre de quién representa legalmente a la empresa, y 3) licencia de turismo, otorgada por el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, la cual es concedida a las empresas que fomentan el turismo. Además, establece una regulación en las tarifas de hospedaje.

2.2.1 Filosofía organizacional del hotel

Con la información recabada en la investigación se verificó que, de manera general, la empresa cuenta con una filosofía organizacional formalmente establecida, la cual hace referencia a la misión, visión y los valores, cuyas descripciones fueron proporcionados por la gerente de recursos humanos.

Además, se encuentran a la vista del público en la Unidad de Recursos Humanos y en la página electrónica de internet de la misma, y a continuación se describen:

2.2.1.1 Misión

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

Los colaboradores de la unidad y área objeto de análisis indicaron conocer la misión del hotel, debido a que la observan en la página web del mismo. Sin embargo, cuando se solicitó que la describieran verbalmente, no lograron recordarla por completo, a pesar que está visible en la unidad de recursos humanos. Aunado a ello, este personal comentó que no comprende la finalidad de la misión porque le confunde la descripción de la misma; ello conlleva a que el lector no comprenda claramente cuál es la razón de ser del hotel.

a) Visión

“Ser hotel líder en la industria guatemalteca reconocido por su filosofía de excelencia, pasión e innovación en los servicios y el compromiso firme con un mundo más sostenible.”

Con relación a la visión del hotel, se realizó la prueba al igual que la misión, donde se obtuvo el mismo resultado. Asimismo, las personas entrevistadas comentaron que desconocen cuándo se estableció la visión y, que hace mención a alcanzar un liderazgo, pero no comprenden de qué manera se logra. La visión del hotel no muestra claridad de las expectativas deseadas, lo cual dirige a que el lector muestre desinterés en la misma.

b) Valores

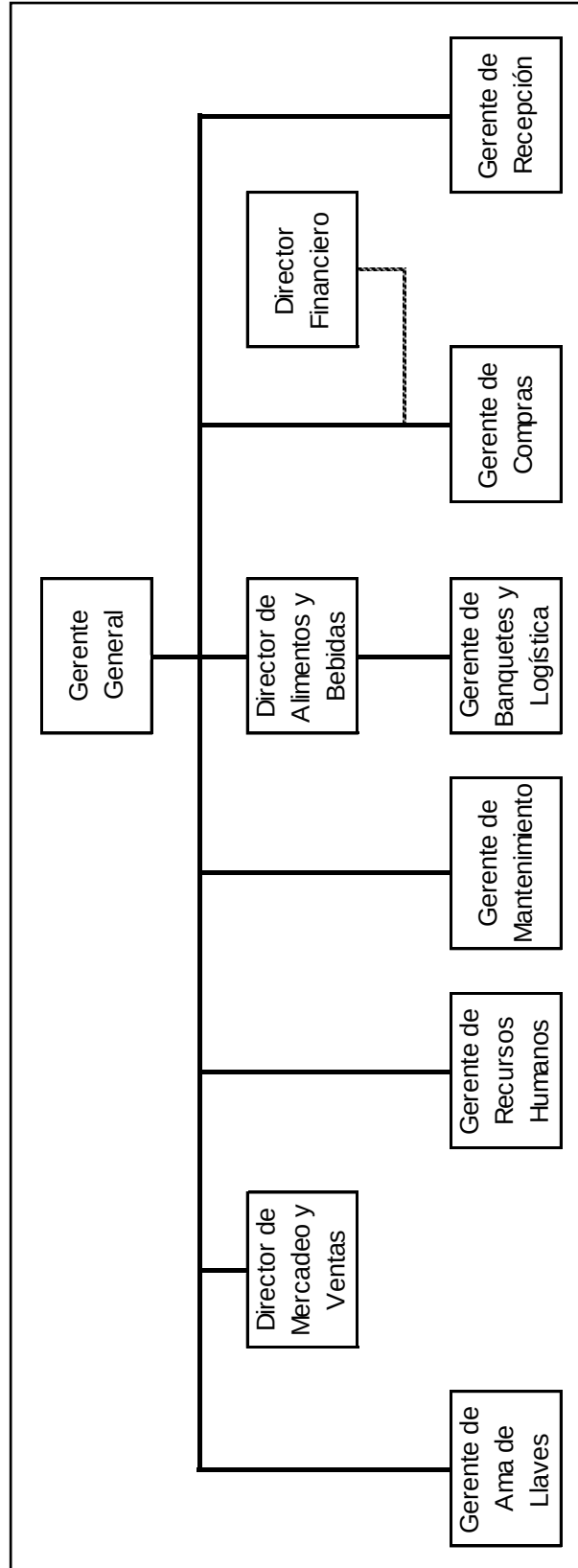
- **“Integridad:** soy congruente con lo que digo y hago.
- **Compromiso:** me exijo a mí mismo, doy todo de mí para alcanzar el objetivo propuesto.
- **Respeto:** doy a los demás lo que en principio nace conmigo mismo.
- **Responsabilidad:** asumo conscientemente las consecuencias de las decisiones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

Al momento de obtener la información, el personal de la Unidad de Finanzas y Área Fiscal indicó no conocer por completo la descripción de los valores generales del hotel, y de los que logró describir, opinó que no se respeta el cumplimiento de los mismos, debido a que no existe claridad sobre a qué se refiere la descripción de cada valor. Los valores del hotel muestran definiciones que actualmente no se llevan a cabo por los colaboradores en general.

2.2.2 Organigrama general del hotel

El presente organigrama muestra la estructura organizacional actual del hotel, el cual se encuentra a la vista del público en la Unidad de Recursos Humanos:

Gráfica 3
Organigrama general actual
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: Hotel categoría cinco estrellas. Julio 2018.

Al observar la gráfica anterior, puede notarse que el organigrama general describe puestos administrativos del hotel, pero no el nombre de las diferentes unidades administrativas que lo conforman. Se encuentra a la vista del público en la Unidad de Recursos Humanos y está establecido formalmente. Sin embargo, existen otras unidades funcionales que no se visualizan en dicho organigrama, y ello conlleva a que la estructura organizacional de hotel no muestre por completo sus funciones.

Las unidades que no se reflejan en el organigrama son: a) Gerencia de Spa, b) Gerencia de Cómputo (Tecnología e Informática -TI-) y c) Gerencia de Prevención y Seguridad. Además, según información recabada, existe una Dirección Financiera, la cual administra las funciones la Unidad de Finanzas, cuya autoridad máxima es el director financiero. El Área Fiscal lleva a cabo sus actividades en las instalaciones de la Unidad de Finanzas, no cumple con las características de una unidad administrativa, por lo cual no se visualiza en dicha estructura organizacional.

3.2.3 Situación actual de la Unidad de Finanzas y Área Fiscal

A continuación se describe la situación actual de la Unidad de Finanzas y Área Fiscal, la cual se analizó a través de la recopilación de información:

2.3.1 Unidad de Finanzas

Con base a la información recabada, se describen los antecedentes, la filosofía organizacional y el diagnóstico administrativo de la Unidad de Finanzas:

2.3.1.1 Antecedentes de la Unidad de Finanzas

Según la nueva administración, fue necesaria la creación de esta unidad en el año 2013 para llevar el control de los registros, sistemas y procedimientos contables sobre las operaciones comerciales. Posteriormente, se establece la implementación de la Dirección Financiera como la responsable de administrar los recursos económicos de los centros de servicio que se relacionan con las

actividades lucrativas del hotel, evaluar los costos y precios de los servicios que se ofrecen y asistir a la Gerencia General en el diseño de estrategias de ámbito financiero y aplicarlas en negociaciones con entidades financieras y proveedores con la finalidad de optimizar dichos recursos.

i) Filosofía organizacional de la Unidad de Finanzas

Según la información recopilada, se determinó que el director financiero en conjunto con los otros puestos administrativos de la Unidad de Finanzas, definieron una filosofía organizacional enfocada a la misma, sin embargo, no está establecida formalmente. De acuerdo a lo que argumentaron estos colaboradores administrativos, la definición de la mencionada filosofía está orientada para motivar al equipo de colaboradores.

A continuación se describe la misión, visión y los valores que se constituyen como la filosofía organizacional de la Unidad de Finanzas, los cuales fueron proporcionados solamente por el personal administrativo:

a) Misión

“Presentar información financiera para la toma de decisiones que permitan maximizar los recursos.”

Según la información recabada, el personal operativo de la Unidad de Finanzas desconoce de manera descrita y formal la misión de la misma, asimismo, no comprende cuál es el objeto principal que conlleva una misión. Cabe mencionar que la descripción de la misión no se encuentra profesionalmente establecida y, carece del enfoque de que la Unidad de Finanzas tiene la función de controlar uno de los principales recursos que tiene el hotel, lo cual conlleva a que los colaboradores de la misma no se sientan identificados en su unidad de trabajo.

- **Visión**

“Ser la unidad que por medio de sus estrategias cumpla los objetivos y mantener la confianza en la custodia de los recursos económicos.”

Al igual que con la misión, los colaboradores operativos mencionaron que no conocen la descripción de la visión de la Unidad de Finanzas, y no tienen información acerca de cuáles son las expectativas que se desean alcanzar en la misma. La visión de esta unidad funcional también carece de una formalidad profesionalmente establecida y, no hace referencia de cuáles son los objetivos que se desean alcanzar y que asimismo vayan en beneficio del hotel, lo cual encamina a que el personal operativo no comprenda el camino hacia donde se dirigen los propósitos de la Unidad.

- **Valores**

- ✓ **“Responsabilidad:** en las atribuciones correspondientes a cada puesto de trabajo.
- ✓ **Respeto:** con los demás colaboradores.
- ✓ **Comunicación:** en todas las actividades que se realicen en función a los objetivos.”

Los valores de la Unidad de Finanzas no están relacionados con los que describe el hotel. Además, estos valores fueron desarrollados por los puestos administrativos de la misma, pero los colaboradores operativos indicaron que no conocen la descripción de los mismos y que cada persona se dedica a su trabajo basado en la costumbre que el personal ha creado, lo cual hace referencia que en dicha Unidad no existe una cultura formalizada, y ello conlleva a que no se fomente las conductas de trabajo que se requiere organizacionalmente.

2.3.1.2 Diagnóstico administrativo de la Unidad de Finanzas

Seguidamente se describen los análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y organizacional o administrativo de la Unidad de Finanzas:

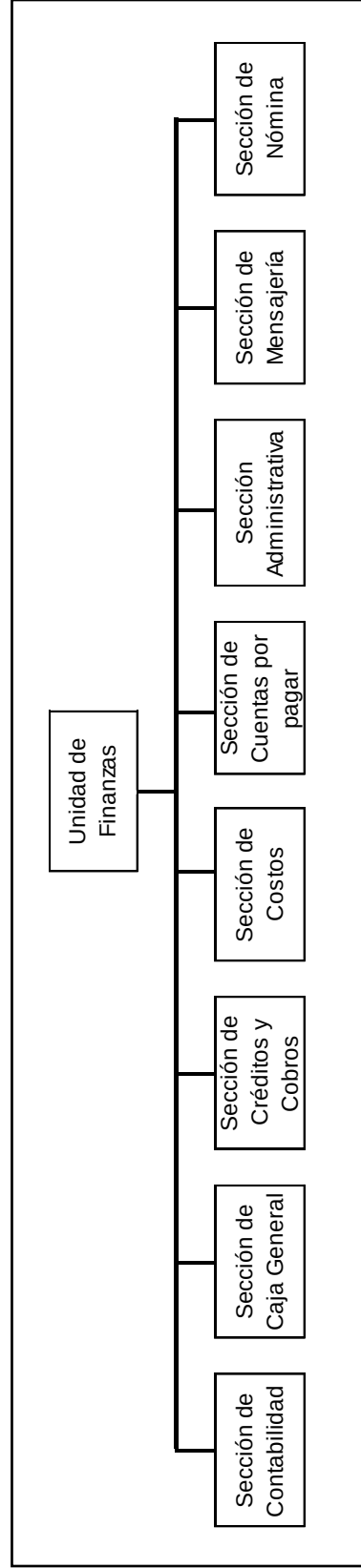
i) Análisis estructural

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

a) Organigrama específico

A continuación se presenta el organigrama específico actual de la Unidad de Finanzas:

Gráfica 4
Organigrama específico actual
Unidad de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Según la información recabada, actualmente la Unidad de Finanzas está conformada por ocho secciones y en conjunto llevan a cabo las funciones de la misma. Sin embargo, no están organizadas adecuadamente, debido a que existe una sección de contabilidad, pero las demás también llevan a cabo labores contables. Caja general es responsable de liquidar las cajas chicas y también tiene relación con los ingresos monetarios por los servicios que ofrece el hotel. Asimismo, hay un encargado de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, y las secciones de créditos y cobros y cuentas por pagar son afines a este puesto, pero se encuentran separadas. La sección de costos se enfoca principalmente en los inventarios de mercaderías disponibles en las bodegas. En la sección administrativa realizan tareas operativas y la sección de mensajería realiza labores por instrucciones de la sección de créditos y cobros. Además, se verificó que la sección de nómina forma parte de la Unidad de Finanzas. Por lo anterior se estableció que la Unidad de Finanzas no amerita ser un departamento funcional, porque no cumple con las formalidades de que las secciones concentren equipos de trabajo que lleven actividades eficientemente.

b) Organigrama nominal

A continuación se muestra el organigrama nominal actual relacionado a la Unidad de Finanzas:

Gráfica 5
Organigrama nominal actual
Unidad de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

UNIDAD DE FINANZAS		
No.	Puesto	E R
1	Director Financiero	1 1
	Total	1 1

SECCIÓN DE CONTABILIDAD		SECCIÓN DE CAJA GENERAL		SECCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS		SECCIÓN DE COSTOS		SECCIÓN DE CUENTAS POR PAGAR		SECCIÓN ADMINISTRATIVA		SECCIÓN DE MENSAJERÍA		SECCIÓN DE NÓMINA	
No.	Puesto	E	R	No.	Puesto	E	R	No.	Puesto	E	R	No.	Puesto	E	R
1	Contralor	1	1												
				1	Encargado de Créditos y Cobros	1	1			1	Encargado de Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar	1			
								1	Auxiliar de Cuentas por pagar	2	Auditor de Ingresos	1			
2	Supervisor de Contabilidad	1	1					2	Auxiliar de Créditos	3	Auxiliar de Ingresos	1		1	Coordinador de Compensaciones
				1	Cajero General	1	1			4	Auditor Nocturno	1			
										5	Encargado de Costos	1			
										6	Auxiliar de Contabilidad	1			
	Total	2	2		Total	2	2		Total	2	2		Total	1	1

SECCIÓN DE CONTABILIDAD		SECCIÓN DE CAJA GENERAL		SECCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS		SECCIÓN DE COSTOS		SECCIÓN DE CUENTAS POR PAGAR		SECCIÓN ADMINISTRATIVA		SECCIÓN DE MENSAJERÍA		SECCIÓN DE NÓMINA	
No.	Puesto	E	R	No.	Puesto	E	R	No.	Puesto	E	R	No.	Puesto	E	R
1	Contralor	1	1												
				1	Encargado de Créditos y Cobros	1	1			1	Encargado de Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar	1			
								1	Auxiliar de Cuentas por pagar	2	Auditor de Ingresos	1			
2	Supervisor de Contabilidad	1	1					2	Auxiliar de Créditos	3	Auxiliar de Ingresos	1		1	Coordinador de Compensaciones
				1	Cajero General	1	1			4	Auditor Nocturno	1			
										5	Encargado de Costos	1			
										6	Auxiliar de Contabilidad	1			
	Total	2	2		Total	2	2		Total	2	2		Total	1	1

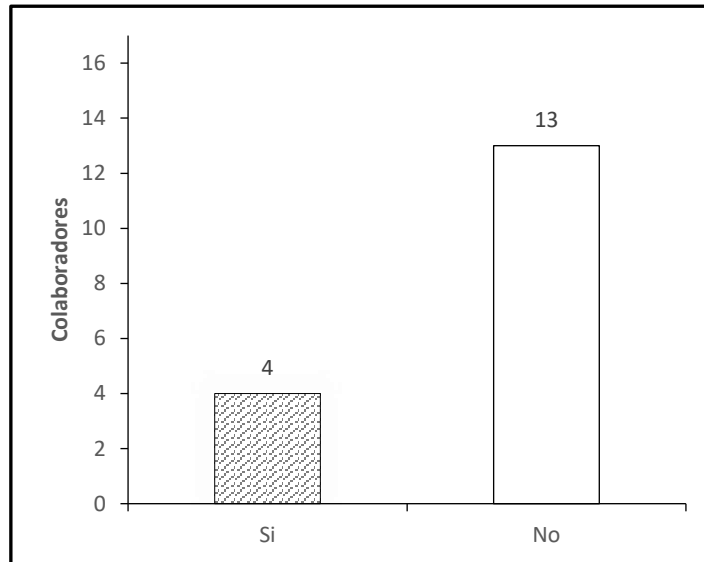
E= Existentes R= Requeridos

Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

De acuerdo a la información obtenida, el puesto del contralor es un nivel jerárquico seguido del director financiero, debido a que cuando el primero está ausente, el segundo le sustituye. Asimismo, los puestos de contador general, cajero general, auxiliar de créditos y encargado de costos se ubican fuera de sus secciones que los relacionan, y el primero funge como jefe de las operaciones contables y financieras del hotel, y le asiste el supervisor de contabilidad. Aunado a ello, la sección administrativa agrupa la mayor cantidad de puestos y estos no son afines a la misma, porque las actividades que realizan son operativas. El encargado de cuentas por cobrar y cuentas por pagar tiene a su cargo los puestos de encargado de créditos y cobros y auxiliar de cuentas por pagar. El auxiliar de créditos y mensajero ejecutan las labores basadas a las instrucciones del encargado de créditos y cobros. El auditor nocturno realiza tareas que se vinculan a ingresos monetarios por concepto de hospedaje y restaurante en horario nocturno. Asimismo, el coordinador de compensaciones indicó que reporta al director financiero sus labores relacionadas al registro contable de las remuneraciones al personal del hotel. Según los datos recopilados, no existen equipos de trabajo que lleven a cabo las actividades afines, ni una relación entre los puestos que conlleve una sincronización de las responsabilidades la Unidad de Finanzas, lo cual dirige al desaprovechamiento de recursos disponibles del hotel.

Al respecto, se les preguntó a las diecisiete personas que ocupan los diferentes puestos si saben de la existencia de un organigrama en la Unidad de Finanzas, y a continuación se muestran los resultados:

Gráfica 6
Conocimiento del organigrama específico
Unidad de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Cuatro de los colaboradores argumentaron saber de la existencia del organigrama, pero no está formalmente establecido. Los mismos ocupan los puestos administrativos tales como el director financiero, contralor, contador general y supervisor de contabilidad, y tienen acceso a la información de la Unidad de Finanzas. Por el contrario, las otras trece personas indicaron desconocer el organigrama específico de la unidad, lo cual conlleva a la existencia de incertidumbre en cuanto a los niveles jerárquicos de la misma, debido a que manifestaron no conocer la línea de autoridad para reportar sus labores y solicitar la revisión, verificación, validación o autorización de alguna tarea o documento, esto conlleva a la duplicidad de mando y al desordenamiento en la estructura, por lo tanto, no se fomenta el trabajo en equipo, se desaprovecha el recurso humano y los resultados carecen de eficiencia en cuanto a información contable oportuna.

c) Departamentalización

La Unidad de Finanzas aplica la departamentalización por funciones, según las actividades que se llevan a cabo están basadas en conocimientos e información que muestran similitud a las responsabilidades contables y financieras. Es importante mencionar que los colaboradores de los puestos administrativos revisan, verifican, validan y autorizan las labores que se realizan en los puestos operativos para determinar que se cumplen con las funciones de la unidad. Sin embargo, no está formalmente por escrito cuáles son las funciones que tiene que cumplir la Unidad de Finanzas, por lo tanto, el personal ejecuta las actividades basadas en la costumbre sin tomar en cuenta que los resultados afectan las acciones del hotel.

d) División del trabajo

Se determinó que en la Unidad de Finanzas se implementa la separación de las actividades a través de secciones que resultan innecesarias, donde cada colaborador realizar sus atribuciones con base al conocimiento empírico. Actualmente, el personal está dividido en secciones que no son afines a los puestos, y estos se encuentran segmentados de manera inadecuada, debido a que algunas secciones integran solo a uno o dos puestos. De lo anterior, se deriva que las funciones inherentes a la Unidad de Finanzas no se lleven a cabo de acuerdo a la especialización de actividades que facilite la consecución de las labores, lo cual permite que no se tome en cuenta las capacidades y habilidades de los colaboradores, y con ello resulten inconvenientes financieros que afectan al hotel.

e) Niveles jerárquicos

Se estableció que actualmente en la Unidad de Finanzas desconocen cómo están conformados los niveles jerárquicos. Según la información recabada, se verificó que el director financiero y el contralor determinan los objetivos, las estrategias, normas y políticas en la misma, y la manera de organización para interactuar con

los puestos; el contador general y supervisor de contabilidad, coordinan las actividades que desarrolla el personal operativo, también toman de decisiones que afectan a dicha unidad; los colaboradores operativos ejecutan las labores contables y financieras, y solicitan revisión, verificación, validación y autorización de las mismas. Sin embargo, existe duplicidad de mando, porque el personal no se basa por el rango que tienen los puestos de autoridad para reportar resultados, esto dirige a que la información financiera sufra saltos de puestos y exista omisión de responsabilidades que perjudican al hotel.

f) Tipo de autoridad

La autoridad que se aplica en la Unidad de Finanzas es funcional, debido a que solamente el director financiero y contralor tienen la facultad administrar el recurso financiero del hotel, basado en la experiencia. Asimismo, trasladan instrucciones y estrategias al contador general y supervisor de contabilidad, estos últimos toman decisiones que van en función de las actividades de la unidad. Posteriormente, dichas directrices las ejecuta el personal operativo. Sin embargo, las disposiciones que se trasladan a los puestos operativos, las realiza cualquier puesto de mando, porque se asume que existe la preparación académica y el conocimiento para hacerlo, pero no están formalmente por escrito esas acciones. De lo anterior, se deriva la duplicidad de mando, lo cual permite que la información y resultados no ascienda por niveles jerárquicos de forma correspondiente, esto presenta escasa supervisión en los aspectos contables y, posteriormente, dificultades en periodos de cierres contables.

g) Coordinación

En la Unidad de Finanzas no existe una coordinación de actividades formalmente, porque la misma no tiene equipos de trabajo que realicen labores afines. De acuerdo con la información recabada, el personal de mando realiza reuniones semanales con los colaboradores en conjunto, sin embargo, las comunican de manera verbal sin existir un aviso previo, y en las cuales se dictan instrucciones

verbalmente sobre las tareas a realizar, pero no existe una sincronización con los puestos para llevar a cabo las directrices de manera secuencial. Esto conlleva a resultados deficientes por los retrasos de tiempo, lo cual repercute en la responsabilidad contable y financiera de la Unidad de Finanzas y, por consiguiente, en información financiera confiable que solicita la Gerencia General.

ii) Análisis funcional

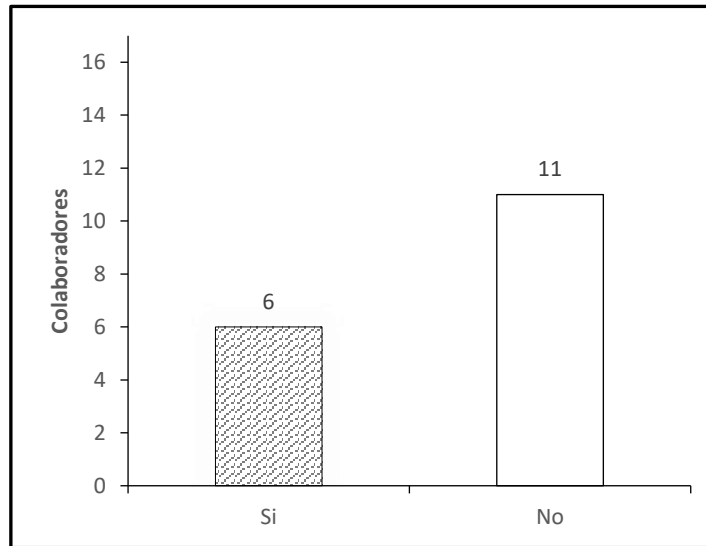
A continuación se describen las funciones inherente a la Unidad de Finanzas y las atribuciones del puesto clave con base a la información recopilada:

a) Funciones

- Dirigir estrategias financieras.
- Planificar el presupuesto general.
- Coordinar las operaciones contables y financieras en general.
- Autorizar cheques de pago conforme a nivel de prioridad.
- Controlar la disponibilidad de fondos en las cuentas bancarias.
- Realizar negociaciones con entidades financieras.
- Gestionar inversiones, según proyectos y planes definidos.

Seguidamente se interrogaron a los colaboradores si conocen las funciones de la Unidad de Finanzas, y los resultados son los siguientes:

Gráfica 7
Conocimiento de las funciones
Unidad de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Puede observarse que, seis colaboradores respondieron que conocen las funciones de la Unidad de Finanzas, asumieron que saben sobre las actividades que se realizan en la misma, debido a que aplican su conocimiento empírico y preparación académica, entre los cuales, se encuentran los que ocupan los puestos administrativos. Por el contrario, el resto de las once personas indicó desconocer las funciones de la unidad, solamente conocen las labores inherentes al puesto que ocupan y algunas atribuciones de otros puestos porque los cubren en ausencia de algún colaborador. También manifestaron que cuando ingresa un nuevo colaborador, recibe una inducción verbal porque carecen formalmente por escrito las funciones inherentes a la Unidad de Finanzas, asimismo, no conocen por escrito la descripción y perfil de los puestos; esto conduce a que se omita la realización de alguna tarea, lo cual permite que en momentos de cierres contables

y desarrollo de estados financieros exista falta de información, y ello retrasa la presentación de resultados que requiere el hotel.

b) Atribuciones del puesto clave

Se entrevistó al contador general a quien se analizó como el puesto clave, debido a que fue delegado para coordinar las visitas realizadas a la Unidad de Finanzas, además, está delegado como el jefe de las operaciones contables y financieras de la misma. A continuación se describen las atribuciones de dicho puesto:

- Revisar los pagos fijos según fechas establecidas.
- Revisar pólizas de ingresos conforme a documentos, saldos y registros varios.
- Revisar pólizas de operaciones, depósitos y movimientos de dinero diario.
- Supervisar el cuadro de todos los impuestos generados, así como el pago oportuno de los mismos.
- Dar seguimiento a faltantes, sobrantes, y saldos incorrectos de dinero en los registros contables.
- Elaborar estados financieros, según registros internos.
- Gestionar el control, archivo, registro y utilización de facturas, recibos, y documentos generados por las actividades relacionadas a ventas.
- Supervisar el control de costos de alimentos y bebidas relacionados a las ventas.
- Verificar la ejecución y registro de inventarios.

De acuerdo a la información obtenida, existen otras atribuciones del puesto del contador general que no mencionó, las cuales son: a) revisar las propinas pagadas por el cajero general, b) revisar los saldos e integraciones de registros contables, c) realizar los cierres contables según programaciones fiscales y d) realizar actividades inherentes al cargo por instrucciones del director financiero. Además, entre las atribuciones indicó -supervisar el cuadro de todos los impuestos

generados, así como el pago oportuno de los mismos-, pero esta actividad no corresponde a su puesto actualmente, sino al supervisor de contabilidad fiscal.

iii) Análisis procedimental

El personal de la Unidad de Finanzas afirmó que no existen descripciones de procedimientos formalmente por escrito, que detallen las actividades contables y financieras que se llevan a cabo. Los colaboradores operativos argumentaron que en las reuniones se trasladan instrucciones de lo que tienen que realizar, pero carecen de una guía que apoye la ejecución de las tareas, por lo que aplican su conocimiento empírico para realizarlas; esto indica que las atribuciones de cada puesto se desarrollan con base a la experiencia del personal, lo que permite dar lugar a deficiencias administrativas por atrasos en la presentación de información financiera.

a) Procedimiento general

Con base en la información obtenida por el contador general, se describe el procedimiento general de la Unidad de Finanzas como versión preliminar, cuyas actividades forman parte de las labores principales que se llevan a cabo en la Unidad, debido a que estas hacen referencia al registro de cuentas contables y al resguardo del recurso financiero del hotel:

Paso	Responsable	Actividad	Documento
1	Auxiliar de cuentas por pagar	• Recepción de facturas por entradas de mercaderías. • Recepción de facturas por servicios. • Seguir al paso número 10.	Reporte de facturas
2	Auditor de ingresos	• Realizar la conciliación de las ventas de los centros de servicio. • Realizar reporte de la conciliación de ventas.	

3	Cajero de centro de servicio	• Trasladar al buzón de remesas el efectivo, cheques y vouchers por ventas realizadas.	
4	Cajero general	• Conciliar el efectivo existente y cheques contra las ventas de los centros de servicio. • Realizar reporte de conciliación de efectivo. • Depositar cheques.	Reporte de ventas
5	Auxiliar de crédito	• Verificar contratos de eventos y consumo de clientes. • Verificar el registro de cobro por tarjetas de crédito.	Contrato de evento
6	Encargado de créditos y cobros	• Verificar el saldo de los clientes. • Registrar los cobros efectuados a los clientes.	
7	Mensajero	• Recoger cheques de pagos. • Trasladar la boleta de depósito al auxiliar de ingresos.	Contraseña de pago y boleta de depósito
8	Auxiliar de ingresos	• Verificar la disponibilidad de los fondos en la cuenta bancaria. • Realizar reporte de la conciliación bancaria.	
9	Contador general	• Revisar y validar reporte de conciliación de efectivo. • Revisar y validar reporte de conciliación de ventas. • Revisar y validar reporte de conciliación bancaria. • Revisar y validar cheques de pagos. • Seguir al paso número 11.	Reportes y pólizas
10	Auxiliar de cuentas por pagar	• Procesar pagos a proveedores con cheques internos.	Contraseñas de pagos
11	Director financiero	• Autorizar reporte de conciliación de efectivo. • Autorizar reporte de conciliación de ventas. • Autorizar el reporte de conciliación bancaria.	Contraseñas de pagos y reportes

		• Autorizar cheques para pagos. • Autorizar las conciliaciones bancarias.	
12	Auxiliar de contabilidad	• Registrar las facturas de ventas y compras. • Solicitar efectivo para caja chica.	Comprobantes para reintegro
13	Contador general	• Autorizar el reintegro de efectivo para caja chica.	
14	Cajero general	• Reintegrar el efectivo de caja chica. • Solicitar el reintegro de efectivo a caja general. • Seguir al paso número 16.	
15	Encargado de costos	• Realizar inventarios de mercaderías en las bodegas.	Facturas de compras
16	Contador general y supervisor de contabilidad	• Supervisar los inventarios. • Validar los inventarios. • Validar el reintegro de caja general. • Realizar el arqueo de caja general. • Coordinar integración de cuentas contables. • Desarrollar estados financieros.	
17	Contralor	• Autorizar el arqueo de caja general. • Autorizar los inventarios. • Validar el aumento o disminución de activos. • Transferir fondos monetarios a cuentas bancarias.	
18	Director financiero	• Autorizar el aumento o disminución de activos. • Autorizar la transferencia de fondos monetarios. • Autorizar estados financieros.	Facturas y pólizas

Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

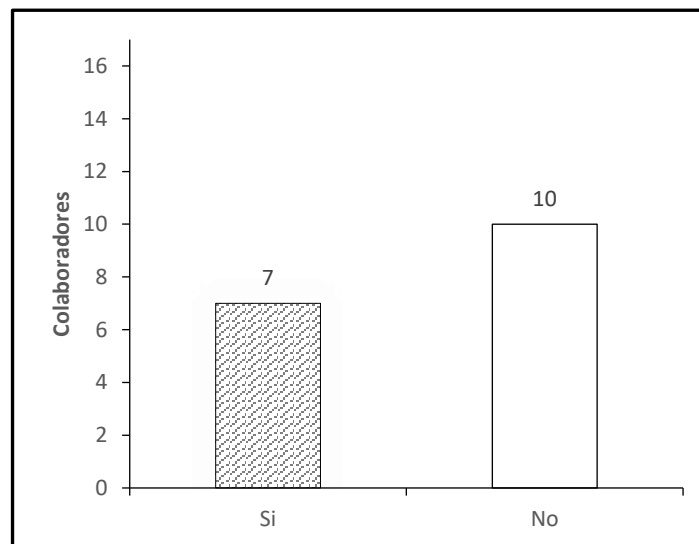
Al analizar el procedimiento general, se determina que contiene actividades generalizadas y brinda escasa comprensión para los colaboradores, debido a que no especifica un procedimiento detallado que conlleve de manera secuencial los pasos necesarios para alcanzar un determinado resultado. En la Unidad de Finanzas se llevan a cabo actividades que requieren de control y precisión, porque

la misma tiene la responsabilidad de resguardar, registrar y monitorear uno de los recursos importantes del hotel. Por lo que, el procedimiento anterior carece de especificaciones puntuales sobre las tareas que se realizan, pues existen actividades operativas sobre ingresos de dinero, egresos monetarios, entre otras, que requieren de pasos formales de ejecución para que conlleve a resultados financieros eficientes.

iv) Análisis de facultades

Se entrevistó al personal en relación a la facultad que tiene para tomar decisiones en la Unidad de Finanzas, y los resultados son los siguientes:

Gráfica 8
Facultad para tomar decisiones
Unidad de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Se constató que de los colaboradores censados, siete manifestaron que tienen la facultad para tomar decisiones en relación a las actividades de la Unidad de

Finanzas, entre estos se encuentran los cuatro puestos administrativos, quienes coinciden que las decisiones se centralizan en los puestos de mando, debido a que tienen que basarse en las normas y políticas establecidas. Los otros diez colaboradores argumentaron que no pueden tomar decisiones, porque el director financiero en conjunto con el contralor, contador general y supervisor de contabilidad tienen que revisar, verificar, validar y autorizar las tareas que se realizan. Cabe mencionar que entre los colaboradores que asumieron que también toman decisiones están: el auditor nocturno, auditor de ingresos y encargado de créditos y cobros, sin embargo, tales decisiones se refieren al apoyo en las tareas de colaboradores ausentes. Por lo que, las decisiones en la Unidad de Finanzas están concentradas en los niveles de jerarquía, lo que significa que las opiniones del personal operativo carecen de formalidad, y esto conlleva al desaprovechamiento de las ideas para mejorar la eficiencia de las actividades.

a) Principales facultades del puesto clave

- Realiza arqueos de caja general.
- Revisar pólizas de ingresos y movimientos monetarios conforme a documentos.
- Verificar pagos a proveedores de acuerdo a fechas establecidas.
- Revisar saldos e integraciones de todos los registros contables.
- Verificar sobrantes o faltantes de saldos contables.
- Autorizar el redépósito de cheques cuando han sido rechazados inicialmente.

Las anteriores actividades no hacen referencia a las facultades del puesto del contador general, solamente la autorización del redépósito de cheques rechazados forma parte de las mismas, las otras actividades son parte de las atribuciones que lleva a cabo. Esto dirige a que el personal de la Unidad de Finanzas desconoce de manera formal cuáles son las atribuciones de los puestos y las facultades inherentes a los puestos de mando, porque no se presentan físicamente los descriptores y perfiles de puestos por carecer de un formato actualizado.

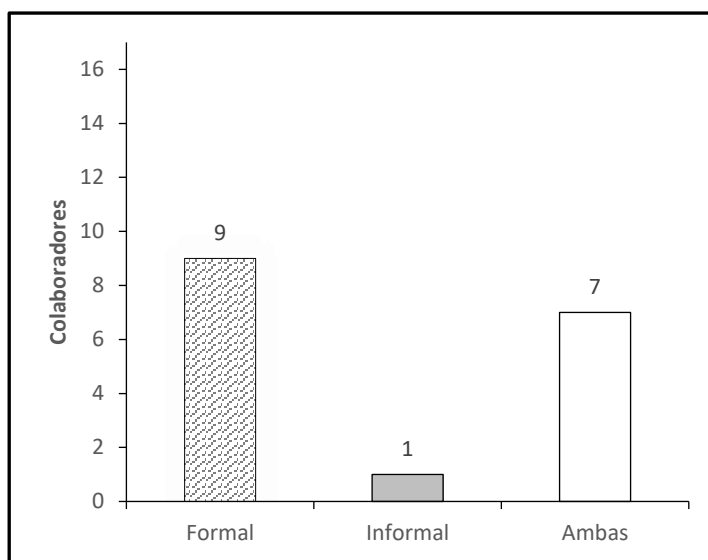
v) Análisis de relaciones

Para realizar este análisis se utilizó la información enfocada a los tipos y medios de comunicación que utilizan en la Unidad de Finanzas:

a) Tipo de comunicación

Se recopiló información de los colaboradores acerca de cómo comparten las instrucciones y tareas que realizan en la Unidad de Finanzas, y los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 9
Tipo de comunicación
Unidad de finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018

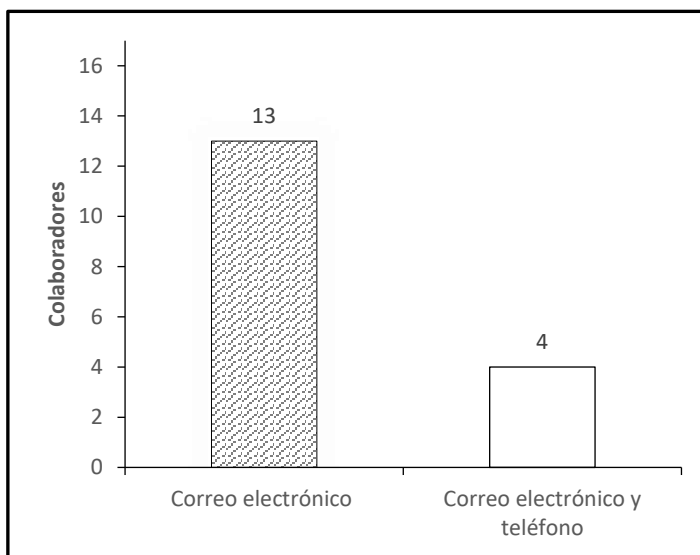
Puede visualizarse que según los resultados obtenidos, nueve colaboradores coincidieron que la comunicación en la Unidad de Finanzas es formal, debido a que cuando requieren o trasladan información lo realizan a través de los medios establecidos. Un colaborador manifestó que es informal, porque le trasladan

información sin utilizar los medios autorizados y tiene que confirmar lo comunicado con más de un colaborador. Los otros siete colaboradores comentaron que algunas veces comunican instrucciones o información por las vías establecidas y otras fuera de los puestos de trabajo, por lo que se pierde la claridad y no existe prueba de lo que se informa. Lo anterior conlleva a que exista pérdida tiempo para la ejecución de las actividades, porque en ocasiones se tiene que corroborar con algún puesto de mando las instrucciones emanadas.

b) Medios de comunicación

En relación a los medios de comunicación que utilizan en la Unidad de Finanzas, a continuación se muestran los resultados obtenidos:

Gráfica 10
Medios de comunicación
Unidad de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

De acuerdo a la información recopilada en relación a los medios que utilizan para comunicarse, trece colaboradores coincidieron que el correo electrónico es el medio que usan para trasladar información como reportes, avisos, autorización para el seguimiento de alguna actividad, estados de cuenta, entre otros. Esto con la finalidad que exista un respaldo relacionado a una instrucción trasladada. Los otros cuatro colaboradores comentaron que en ocasiones utilizan el teléfono para trasladar indicaciones breves, y otras veces hacen uso del correo electrónico cuando la información contiene detalles específicos y archivos adjuntos. Sin embargo, las instrucciones, la información, los resultados, entre otros, no sigue una vía a través de los niveles jerárquicos correspondientes, lo cual provoca que lo que se comunica sufra saltos de puestos de mando.

2.3.2 Área Fiscal

En este apartado se describen los resultados sobre el análisis realizado en el área fiscal basado en la información recopilada:

2.3.2.1 Antecedentes del Área Fiscal

Esta área fue implementada a finales del año 2016, a consecuencia de una auditoría realizada en la Unidad de Finanzas, de ello se derivó segmentar las labores relacionadas a los impuestos que afectan a las actividades lucrativas del hotel, debido a que el mismo tiene constante relación comercial con proveedores extranjeros, y también con proveedores locales que no están regulados formalmente. El área fiscal opera como una división de trabajo para el cálculo y cuadro de los impuestos derivados de las compras y por los servicios ofrecidos, se encuentra en las instalaciones de la Unidad de Finanzas. De acuerdo a la información recabada, le reporta al director financiero lo relacionado a aspectos fiscales y desembolsos monetarios por el mismo motivo.

a) Filosofía organizacional del Área Fiscal

El Área Fiscal está conformada por dos puestos que se relacionan con la Unidad de Finanzas, no cuenta con una filosofía organizacional establecida formalmente. Debido a ello, comparte las mismas descripciones de la misión, visión y los valores de la mencionada Unidad, las cuales están descritas en el inciso 2.3.1.1 del presente capítulo.

2.3.2.2 Diagnóstico administrativo del Área Fiscal

Con base a la información recabada, se describen los análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y organizacional o administrativo del Área Fiscal.

i) Análisis estructural

El Área Fiscal es una segmentación de actividades de la Unidad de Finanzas y está a cargo del director financiero. Particularmente, esta área carece de las características para contar con un organigrama específico, debido a que solamente la integran el supervisor de contabilidad fiscal y el auxiliar de contabilidad fiscal. Según la información proporcionada por los dos colaboradores de la misma, el organigrama que conocen es el que muestra la estructura general del hotel y desconocen cómo se está estructurada la Unidad de Finanzas, lo cual conduce a un desordenamiento de las responsabilidades de dicha unidad, y ello permite a deficiencias en las funciones inherentes.

a) Departamentalización

Se determinó con base a la información obtenida, que el Área Fiscal realiza labores que se relacionan con la departamentalización por funcionales, porque cumple con las responsabilidades fiscales delegadas, para lo cual utiliza la información contable y financiera proporcionada por la Unidad de Finanzas. Aunado a ello, en periodos de cierres contables y realización de presupuestos generales, los colaboradores de esta área apoyan en las actividades de dicha Unidad y el director

financiero verifica y autoriza las tareas de los mismos. Sin embargo, carece de las formalidades para ser un departamento funcional del hotel, porque es dependiente de la Unidad de Finanzas y sus labores solamente requieren de dos puestos, lo cual conlleva a incertidumbres de jerarquía para los colaboradores del Área fiscal.

b) División del trabajo

Según la información proporcionada por las personas que ocupan los puestos en el Área Fiscal, estas realizan labores que se derivan de la información contable y financiera que les proporciona la Unidad de Finanzas, lo cual determinó que las tareas del supervisor de contabilidad fiscal y auxiliar de contabilidad fiscal son segmentación del trabajo que se lleva a cabo en la mencionada Unidad. Lo anterior, encamina a que las personas que laboran en dicha área se sientan aisladas porque desconocen la estructura de sus puestos.

c) Niveles jerárquicos

En el Área Fiscal se estableció que el supervisor de contabilidad fiscal tiene a su cargo al auxiliar de contabilidad fiscal, y el primero es la autoridad de la misma, y coordina con el contador general las actividades relacionadas a los aspectos fiscales sobre los servicios que ofrece el hotel, cuyas labores realizadas tienen que ser verificadas y autorizadas por el director financiero para ser concluidas. Lo cual indica que dicha área forma parte de la Unidad de Finanzas, pero los niveles de jerarquía no están formalizados y esto dirige a la confusión de quién está a cargo de quién.

d) Tipo de autoridad

El análisis realizado determinó que el tipo de autoridad que se aplica en el Área Fiscal es funcional, debido a que el supervisor de contabilidad fiscal recibe órdenes del director financiero para determinadas tareas, y el primero, ejecuta las instrucciones y las traslada al auxiliar de contabilidad fiscal basado en la experiencia y el conocimiento empírico. Además, el Área Fiscal tiene que solicitar

información al contador general para llevar a cabo las labores, y ello conlleva en retrasos de tiempo porque no existe líneas directas en la comunicación.

e) Coordinación

Se verificó que cuando el personal de la Unidad de Finanzas realiza las reuniones semanalmente, el director financiero gira las instrucciones verbales para que el supervisor de contabilidad fiscal y auxiliar de contabilidad fiscal se integren a las mismas, sin aviso previo, esto con la finalidad de trasladar responsabilidades en aspectos de impuestos. Sin embargo, dicha unidad carece de una coordinación formal en los puestos y, por consiguiente, no existe una secuencia formal en las actividades, lo cual también afecta al Área Fiscal porque no recibe de manera puntual la información requerida para cumplir con sus tareas, lo que conlleva al retraso en la presentación de informes sobre los impuestos que afectan al hotel.

ii) Análisis funcional

A continuación se describen las funciones del Área Fiscal y las atribuciones del puesto clave basada en la información recopilada:

- Coordinar con el contador general el análisis sobre los aspectos fiscales que afectan a las actividades lucrativas del hotel.
- Coordinar con el contador general los cálculos de los impuestos que se derivan de los servicios que ofrece el hotel.
- Dar seguimiento a las contingencias fiscales.
- Gestionar los procesos correspondientes sobre impuestos en las entidades competentes.

Se estableció que las acciones que se describen no hacen referencia a funciones correspondientes de un área funcional, porque son actividades que forman parte de una unidad organizacional que llevan a cabo aspectos contables, debido a que

involucra al contador general para ejecutar labores de impuestos. Además, el cálculo y cuadro de impuestos tiene que ser del conocimiento del contador general para que el director financiero valide los reportes le que traslada el supervisor de contabilidad fiscal.

a) Atribuciones del puesto clave

Se determinó como puesto clave al supervisor de contabilidad fiscal, debido a que conoce las generalidades de los impuestos que afectan al hotel. A continuación se describen las atribuciones del mismo:

- Realizar el cuadro de los impuestos generados, así como el pago oportuno de los mismos.
- Verificar los estados financieros para analizar los impuestos correspondientes.
- Calcular, registrar y controlar depreciaciones de los activos fijos.
- Realizar reportes de los impuestos generados y pagados.
- Emitir los formularios correspondientes a los impuestos.
- Solicitar cheques para el pago de impuestos correspondientes.
- Analizar las retenciones de impuestos correspondientes a proveedores u otros servicios.
- Dar seguimiento a actualizaciones en aspectos de impuestos.

Se verificó que entre las atribuciones del supervisor de contabilidad fiscal se encuentra: calcular, registrar, y controlar depreciaciones de los activos fijos, pero esta actividad la realiza el contador general cuando que se desarrollan los estados financieros del hotel, esto indica que en el Área Fiscal también se desconoce de manera escrita los descriptores y perfiles de los puestos de la conforman, lo cual permite que los colaboradores realicen tareas que no les corresponde o bien, omitan labores que forman parte de sus atribuciones.

iii) Análisis procedimental

Los 2 colaboradores del Área Fiscal manifestaron que no existe un instrumento que describa los procedimientos de las tareas que realizan. Comentaron que esta Área es dependiente de la información contable y financiera que le comparte la Unidad de Finanzas y, es necesario que en la misma haya procedimientos establecidos para que el Área Fiscal los tome como referencia, para llevar cabo las tareas de manera eficiente. Por lo que, tanto el supervisor de contabilidad fiscal como el auxiliar de contabilidad fiscal ejecutan sus labores utilizando su experiencia y conocimiento empírico, pero no hay un descriptor formal que detalle dichas acciones para los colaboradores de primer ingreso.

a) Procedimiento general

Con base a la información obtenida a través del supervisor de contabilidad fiscal, se muestra el procedimiento general del Área Fiscal como versión preliminar, el cual contiene las principales labores que se llevan a cabo en la misma. Para ejecutar dichas acciones, es necesario que la Unidad de Finanzas proporcione información sobre las adquisiciones de bienes y servicios vendidos por el hotel.

Paso	Responsable	Actividad	Documento
1	Auxiliar de contabilidad fiscal	• Solicitar estados financieros.	Reporte de estados financieros
2	Contador general	• Trasladar estados financieros.	
3	Auxiliar de contabilidad fiscal	• Solicitar los reportes de comprar y ventas. • Solicitar documentos de soporte de compras y ventas. • Realizar retenciones de impuestos.	Reportes y facturas
4	Supervisor de contabilidad fiscal	• Verificar los estados financieros. • Verificar los reportes de compras y ventas. • Analizar los documentos de soporte.	

		• Revisa las retenciones de impuestos.	
5	Supervisor de contabilidad fiscal y contador general	• Coordinar el cálculo y cuadro del IVA. • Coordinar el cálculo y cuadro del ISR. • Coordinar el cálculo y cuadro del ISO	Reportes de compras y ventas, y facturas
6	Supervisor de contabilidad fiscal	• Realizar reportes de retenciones y cálculo de impuestos. • Trasladar reportes al director financiero.	
7	Director financiero	• Validar y autoriza los reportes. • Autorizar el pago de impuestos.	
8	Auxiliar de contabilidad fiscal	• Llenar los formularios correspondientes a impuestos. • Solicitar cheque para el pago de impuestos.	Formularios SAT, INGUAT
9	Supervisor de contabilidad fiscal	• Realizar el pago de los impuestos correspondientes. • Informar al director financiero contingencias fiscales. • Realizar reportes sobre pólizas relacionadas a importaciones.	

Fuente: elaboración propia. Agosto 2018.

Se estableció que el procedimiento anterior describe las actividades generales, pero no hace referencia al fin primordial del mismo, porque detalla lo que se realiza en el Área Fiscal, aunado a ello, las labores que se llevan a cabo en la misma dependen por completo de la información contable y financiera que se desarrolla en la Unidad de Finanzas, por lo que no puede establecerse como un procedimiento general. Además, esta área carece de las formalidades de una unidad administrativa, por lo tanto, las tareas que ejecuta forman parte de las responsabilidades de dicha unidad.

iv) Análisis de facultades

Seguidamente se consultó a los colaboradores que ocupan los puestos en el Área Fiscal, y coincidieron que el supervisor de contabilidad fiscal toma las decisiones relacionadas a los temas de impuestos. Sin embargo, en ausencia de dicho supervisor, el auxiliar de contabilidad fiscal no tiene permitido solicitar validaciones o autorizaciones al director financiero de cualquiera tarea realizada, sin antes ser verificada por el mismo supervisor. Lo cual conlleva a retrasos en la presentación de informes de los impuestos que se derivan de los servicios que presta el hotel.

a) Principales facultades del puesto clave

- Requerir estados financieros a la Unidad de Finanzas
- Solicitar a la Unidad de Finanzas documentos relacionados a las compras y ventas
- Validar datos relacionados a reportes de compras y ventas
- Dar instrucciones cuando existen modificaciones de ámbito fiscal por las entidades competentes.

De acuerdo a la información obtenida, la primera actividad que se describe en las facultades, forma parte de las atribuciones de dicho puesto, cuando se menciona que verifica los estados financieros para analizar los impuestos. Además, también se menciona que requiere estados financieros y solicita información o documentos a la Unidad de Finanzas. Sin embargo, la finalidad de esas facultades es que solicita al contador general la documentación general en físico para realizar el análisis de los impuestos y coordinar entre ambos puestos, el cálculo y cuadro de los mismos de un periodo determinado. Lo anterior indica que los dos puestos del Área Fiscal desconocen por escrito cuáles son sus atribuciones y responsabilidades, lo cual conlleva a deficiencias en la coordinación de labores.

v) Análisis de relaciones

A continuación se describen los resultados en cuanto a las entrevistas realizadas en el área fiscal sobre los tipos y medios de comunicación que utilizan los dos colaboradores:

a) Tipos de comunicación

Un colaborador del Área Fiscal argumentó que la comunicación que aplican es formal, porque cuando le solicitan o requiere información se traslada por los medios establecidos. El otro colaborador opinó que es informal, debido a que, en ocasiones, el personal de la Unidad de Finanzas le traslada información por correo electrónico personal cuando falla el sistema de informática, lo cual no lo establecen las normas. Esto conlleva a que la información financiera del hotel, no siga protocolos de seguridad.

b) Medios de comunicación

Las dos personas que laboran en el Área Fiscal indicaron que utilizan el correo electrónico para solicitar o trasladar información, como reporte de ventas y compras, estados financieros, retenciones de impuestos, entre otros, pero a veces utilizan el teléfono cuando la información no requiere documentación adjunta. Pero las vías de comunicación en la Unidad de Finanzas sufren saltos de puestos de mando, y ello ocasiona que se traslade información equivocada o bien, existan retrasos de tiempo.

2.4 Análisis organizacional o administrativo (Análisis de resultados)

A continuación se presenta el análisis de los hallazgos encontrados en la investigación:

En la actualidad el hotel tiene una misión, visión y valores, y una estructura organizacional establecidos formalmente. Sin embargo, se encuentran desactualizados, debido a que han pasado varios años desde que se establecieron

y crean confusión al lector. La estructura refleja características de un organigrama nominal porque describe el nombre de los puestos superiores de cada unidad administrativa. Aunado a ello, el mismo no describe por completo las unidades administrativas con las que cuenta, lo cual indica que se desconozcan las funciones que se llevan a cabo en el hotel.

La Unidad de Finanzas forma parte de la Dirección Financiera del hotel, y la primera tiene una misión, visión y valores descritos, pero no están formalmente establecidos, tampoco son del conocimiento de los colaboradores operativos, lo cual conlleva a que los mismos desconozcan la orientación que persigue la unidad donde laboran. Asimismo, el Área Fiscal es un segmento de labores de la Unidad de Finanzas, por lo tanto, carece de una misión, visión y valores, y los colaboradores de esta Área indicaron conocer solamente la filosofía y estructura organizacional del hotel.

La Unidad de Finanzas no cuenta con una estructura organizacional profesionalmente desarrollada, debido a que el organigrama nominal no refleja los puestos y la línea de autoridad de manera clara y precisa. Se conforma por secciones que, en su mayoría, no se relacionan con los puestos. Además, los colaboradores operativos desconocen cómo está estructurada la misma, porque no se les ha presentado el organigrama que especifique la existencia de secciones. Es importante mencionar que, el Área Fiscal le reporta al director financiero y cuenta con dos puestos, cuyas labores se establecieron como una división de trabajo de dicha unidad, por lo que esa área no opera como una unidad funcional del hotel.

Según la información recabada, en la Unidad de Finanzas se aplica una departamentalización funcional, debido a que lleva a cabo responsabilidades que son afines a las acciones contables y financieras que afectan al hotel. Sin embargo, tales funciones no están descritas formalmente para que sean del conocimiento

del personal de la Unidad, lo cual se refleja que se omitan las ejecuciones de algunas actividades en el tiempo oportuno, y cuyos resultados afecten en periodos de cierres contables. El Área Fiscal lleva a cabo tareas afines a la Unidad de Finanzas, y cumple con las responsabilidades que van en función de los impuestos que afectan al hotel. Además, las tareas que se realizan en la misma, dependen de la información contable y financiera, por lo que las deficiencias de dicha unidad repercuten también en los aspectos fiscales.

Se determinó que en la Unidad de Finanzas la división del trabajo se realiza con base al conocimiento empírico y preparación académica por parte de los colaboradores, a esto se le atribuye que la mencionada unidad está segmentada en secciones, pero están estructuradas en una cantidad innecesaria. Además, los puestos que las integran no son afines a las mismas, y ello provoca que no establezcan equipos de trabajo, lo cual conlleva que en cada puesto se realicen las labores de acuerdo a criterios individuales. El Área Fiscal es una segmentación de la Unidad de Finanzas, y cuando en esta última existen deficiencias por falta de coordinación del trabajo, también afecta las tareas de dicha área.

La autoridad que se aplica en la Unidad de Finanzas es funcional, porque son el director financiero y el contralor quienes con base al puesto que ocupan desarrollan las estrategias financieras del hotel. Asimismo, establecen instrucciones con base a su autoridad, y las comparten con el contador general y supervisor de contabilidad, para que estos últimos determinen las actividades que ejecuta al personal operativo. En relación al Área Fiscal, las disposiciones las comunica el director financiero sobre las labores, y se llevan a cabo a través del involucramiento del contador general y el supervisor de contabilidad fiscal, asimismo, el auxiliar de contabilidad fiscal recibe las directrices de las operaciones.

En cuanto a los niveles jerárquicos, se aplican con base a la costumbre, debido a que cuando un colaborador operativo de la Unidad de Finanzas solicita revisión,

verificación, validación y autorización de una tarea en proceso, acude a cualquiera de los puestos de mando como el director financiero, contralor, contador general o supervisor de contabilidad, lo que provoca incertidumbre en la línea jerárquica y duplicidad de mando. Particularmente, el Área Fiscal le reporta al director financiero, sin embargo, el contador general tiene relación en las actividades que se ejecutan en la misma.

Cuando en la Unidad de Finanzas y Área Fiscal deciden comunicar instrucciones sobre las actividades a realizar en un periodo determinado, convocan al personal a reuniones semanales para trasladar las directrices. Sin embargo, no lo hacen a través de una coordinación formalmente, porque no existen equipos de trabajo que elaboren tareas afines y, por consiguiente, carecen de una sincronización de las labores que se tiene que llevar a cabo.

Las funciones inherentes a la Unidad de Finanzas y Área Fiscal no están por escrito, y los colaboradores operativos desconocen las mismas, por lo que aplican el conocimiento empírico para realizar las atribuciones correspondientes a sus puestos. Cuando una persona ingresa por primera vez a laborar, se le brinda una inducción sobre las actividades que se realizan, de manera verbal, porque no se presentan las funciones y los descriptores y perfiles de puestos descritos físicamente.

En relación a las dos personas con los puestos clave, fueron facultadas por el director financiero para otorgar información relacionada a la investigación, quienes tienen la potestad al igual que los otros puestos administrativos de tomar decisiones que afectan en las actividades que se llevan a cabo. Sin embargo, dichas facultades no son presentadas por escrito.

La facultad de hacer sugerencias y tomar decisiones relacionadas a las actividades de la Unidad de Finanzas, está centralizada en los colaboradores de los puestos

administrativos, debido a que estos revisan, verifican, validan y autorizan las actividades que realiza el personal operativo. En el Área Fiscal, el supervisor de contabilidad fiscal tiene la potestad de tomar decisiones relacionadas a sus responsabilidades, y las informa al director financiero.

Los procedimientos que se requieren para llevar a cabo las actividades de la Unidad de Finanzas y Área Fiscal, no existen por escrito, por lo tanto, las labores las realizan a través del conocimiento empírico y la experiencia del personal, pero un colaborador de primer ingreso desconoce formalmente las actividades de cada puesto.

La comunicación en la Unidad de Finanzas y Área Fiscal no es completamente formal, porque en el traslado de información o resultados existen saltos de mando o bien, no sigue las vías necesarias para que exista interrelación adecuada con las atribuciones de los puestos operativos, y el medio más utilizado por los colaboradores es el correo electrónico y le sigue el teléfono. Sin embargo, cuando existen fallas en el sistema, se retrasa la información o utilizan medios de comunicación personal para trasladar información contable y financiera del hotel.

Seguidamente se presenta el resumen del diagnóstico administrativo organizacional de la unidad y área objeto de análisis:

Cuadro 1
Resumen de deficiencias

Elemento	Descripción de deficiencias
Filosofía organizacional	Hotel a nivel general
Misión	Muestran confusión al lector porque no que hace referencia al entorno donde opera el Hotel, y tampoco menciona a qué se dedica, por lo que requiere una actualización.
Visión	Está a la vista del público al igual que la misión, y no tiene relación con esta última, y contiene poca comprensión en cuanto a los propósitos que se desean alcanzar, por lo tanto, es necesario que se actualice.
Valores	Se observan con una descripción de escasa claridad, debido a que los colaboradores no logran comprender que la finalidad de los mismos está basada en la conducta, los cuales requieren de definiciones actualizadas.
Organigrama general	La estructura organizacional del Hotel requiere de actualización, porque no refleja por completo las unidades funcionales actualmente.
Filosofía organizacional	Unidad de Finanzas y Área Fiscal
Misión	La Unidad de Finanzas cuenta con una misión, pero no está formalmente establecida, tampoco la conoce el personal operativo. Sin embargo, no está profesionalmente formulada. Cabe mencionar que el Área Fiscal carece de las formalidades para ser una unidad funcional, por lo que carece de una filosofía y un diseño organizacional. Además, cuenta solamente con dos puestos de trabajo.
Visión	Al igual que la misión, la visión de la Unidad de Finanzas no está establecida formalmente, no la conoce el personal operativo y, además, no tiene relación con la misión.
Valores	Los valores de esta unidad administrativa no están interrelacionados con los valores del Hotel, y no es del conocimiento del personal operativo de dicha unidad.

Diagnóstico administrativo	
Análisis estructural	
Organigrama específico	Cuenta con un organigrama no establecido formalmente, los colaboradores operativos desconocen cómo están conformados. Además, en la Unidad de Finanzas existe un número innecesario de secciones que no tienen afinidad con los puestos de trabajo. Por lo que no amerita la misma opere como una unidad funcional. El Área Fiscal es dependiente de las acciones que realiza la Unidad de Finanzas, y sus operaciones las realiza en las instalaciones de esta última.
Organigrama nominal	Los colaboradores desconocen el organigrama nominal, lo cual conlleva a que en esta unidad no se conozca cómo están organizados los puestos y los niveles de jerarquía.
Departamentalización	Las acciones que llevan a cabo en la unidad y área objeto de análisis, están relacionadas las actividades contables, financieras y fiscales. Sin embargo, el personal desconoce por escrito las responsabilidades de las mismas, por lo que se basan en la costumbre para realizar las labores.
División del trabajo	No existen equipos de trabajo que realicen labores afines para obtener resultados deseados. Cada colaborador ejecuta sus atribuciones como parte de las instrucciones recibidas.
Niveles jerárquicos	Como consecuencia de no contar con una estructura organizacional formalmente establecida, existe duplicidad de mando, porque los resultados se presentan de manera indistinta a cualquier puesto de mando.
Tipo de autoridad	El tipo de autoridad es funcional, porque se llevan a cabo las actividades con base a las facultades y responsabilidades que tiene el personal, pero no está por escritos este tipo de autoridad.
Coordinación	No existe una coordinación en las acciones porque en la unidad y área objetos de análisis carecen de equipos de trabajo para llevar a cabo las instrucciones que se emanan verbalmente en las reuniones semanales.
Análisis funcional	
Funciones	Las funciones de la unidad y área objetos de análisis las desconocen los colaboradores operativos, porque las mismas no

	están formalmente escritas, por lo que en ocasiones se omiten algunas actividades como consecuencia del desconocimiento de las mismas.
Atribuciones del puesto clave	Las atribuciones de los puestos clave se llevan a cabo por la costumbre, porque los descriptores y perfiles de los puestos no han sido presentados de manera física.
Análisis procedimental	
Procedimiento general	Las descripciones de los procedimientos generales, no muestran un resultado en concreto, porque muestran las acciones que se llevan a cabo generalizadas. Además, el Área Fiscal, es dependiente de las actividades contables y financieras, por lo que el procedimiento general de la misma carece de las formalidades de establecerse como labores generales de una división funcional.
Análisis de facultades	
Facultades principales del puesto clave	Los puestos clave están facultados de tomar decisiones que vayan en consecuencia de la unidad y área objetos de análisis. Sin embargo, no las conocen por escrito debido a que no se le ha presentado el descriptor y perfil de puestos.
Análisis relaciones	
Tipo de comunicación	La comunicación no es formal totalmente, porque a pesar existe una relación fluida entre los puestos, los resultados que frecuentemente se trasladan, sufren saltos de puestos de mando, y ello provoca omisión en niveles de jerarquía.
Medios de comunicación	Los medios de comunicación establecidos son el correo electrónico y teléfono, pero en algunas ocasiones hacen uso del correo personal, lo cual puede provocar que la información financiera sufra desvíos inadecuados.

Por las múltiples actividades que se realizan en el hotel, para los puestos jerárquicos no ha sido posible coordinar el tiempo requerido para analizar la problemática que actualmente ocasiona las deficiencias administrativas en la Unidad de Finanzas y Área Fiscal, debido a la carencia de instrumentos necesarios que actualicen la forma de ejecutar las labores, lo cual provoca que estas se realicen de manera inadecuada. Por lo anterior, en capítulo III se describe la propuesta que incluye una solución viable a la problemática actual.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE FINANZAS Y ÁREA FISCAL DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

La presente propuesta está elaborada con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico administrativo realizado en la Unidad de Finanzas y Área Fiscal, los cuales sirvieron de fundamento para proponer el rediseño organizacional, con la finalidad de mejorar la ejecución de las diferentes actividades que se llevan a cabo en las mismas.

3.1 Justificación

La forma de organización de una empresa es la base en la cual se apoya y funciona. Un diseño organizacional actualizado permite adaptarse a los cambios competitivos en los mercados. Para que las empresas alcancen los objetivos de manera eficiente se enfrentan a factores internos que afectan su filosofía, estructura y funciones, por lo tanto, en el presente capítulo se propone implementar un rediseño organizacional apoyado en la planeación y organización.

Con base en el diagnóstico administrativo realizado, se determina que es importante actualizar la filosofía organizacional del hotel, debido a que carece de una definición comprensible, y el organigrama general, porque algunas de las unidades administrativas funcionales actualmente no se reflejan en la estructura organizacional. La Unidad de Finanzas es la responsable de controlar los registros, sistemas y procedimientos contables y financieros referente a las actividades comerciales que suceden en el hotel, para luego elaborar reportes contables y estados financieros que contengan información necesaria para establecer estrategias en el ámbito financiero dirigidas por el director financiero, por lo que se propone establecerla como la Sección de Finanzas. Las actividades del Área Fiscal se enfocan en el cálculo y cuadro correcto de los impuestos que se derivan

de los servicios que se ofrecen, y desarrollar reportes de impuestos que se pagan para que dicho director fundamente que la empresa cumple con las responsabilidades fiscales. Cabe mencionar que esta Área actualmente carece de las formalidades para establecerse como una unidad administrativa, sus operaciones las realiza en las instalaciones la Sección de Finanzas propuesta y, coordina actividades con el contador general para luego reportar al director financiero.

Por lo tanto, se requiere actualizar y establecer formalmente la filosofía y la estructura organizacional de la Sección de Finanzas, porque es fundamental que el personal de la misma conozca hacia dónde se dirigen los objetivos, mediante un ordenamiento claro de los puestos que la conforman. Se sugiere integrar formalmente al rediseño organizacional de dicha sección los dos puestos del Área Fiscal, porque las labores concernientes a los impuestos están interrelacionadas a las actividades contables y financieras.

Para la correcta ejecución de las actividades se establecen instrumentos administrativos para dar un seguimiento eficiente a las labores, tales como un organigrama nominal; que refleje una estructura organizacional adecuada a las necesidades actuales, con un diseño que permite definir los niveles de jerarquía, la comunicación, entre otros. También la descripción formal de procedimientos y la actualización del formato de la descripción y perfil de puestos, como guía de las labores que se llevan a cabo y para la inducción del personal de nuevo ingreso, respectivamente. Esto con la finalidad de dar a conocer las atribuciones de cada puesto y mejorar la coordinación de actividades.

3.2 Objetivos de la propuesta

A continuación se presentan los objetivos general y específicos que se pretenden alcanzar con la propuesta:

3.2.1 General

Implementar al 100% la propuesta del rediseño organizacional para la Sección de Finanzas a partir del mes de julio de 2019.

3.2.1.1 Específicos

- Implementar la filosofía y estructura organizacional del hotel en un 100% a partir del segundo semestre de 2019, para que el personal se sienta identificado a la unidad que pertenece.
- Aplicar el rediseño organizacional a la Sección de Finanzas en un 100% durante el segundo semestre de 2019, con la finalidad de aprovechar de manera eficiente los recursos humanos, materiales y financieros.
- Implementar en un 100% el formato actualizado de la descripción y perfil de puestos y la descripción de procedimientos en el transcurso del segundo semestre de 2019, para que sirvan como guía a los colaboradores en la ejecución de las actividades, y con ello obtener resultados óptimos.

3.3 Filosofía y rediseño organizacional del hotel propuesto

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

3.3.1 Filosofía organizacional

A continuación se describe la misión, visión y los valores propuestos para el hotel, cuya presentación se sugiere en rótulos de acrílico con vinil, en un tamaño de 60x40 centímetros. Se colocarán en lugares visibles para que el personal las visualice y las recuerde, asimismo, para que los clientes la conozcan como la identificación empresarial del hotel.

3.3.1.1 Misión

Somos una empresa hotelera guatemalteca que cuenta con personal íntegro y responsable para brindar servicios de clase mundial de hospedaje, restaurante y eventos.

a) Visión

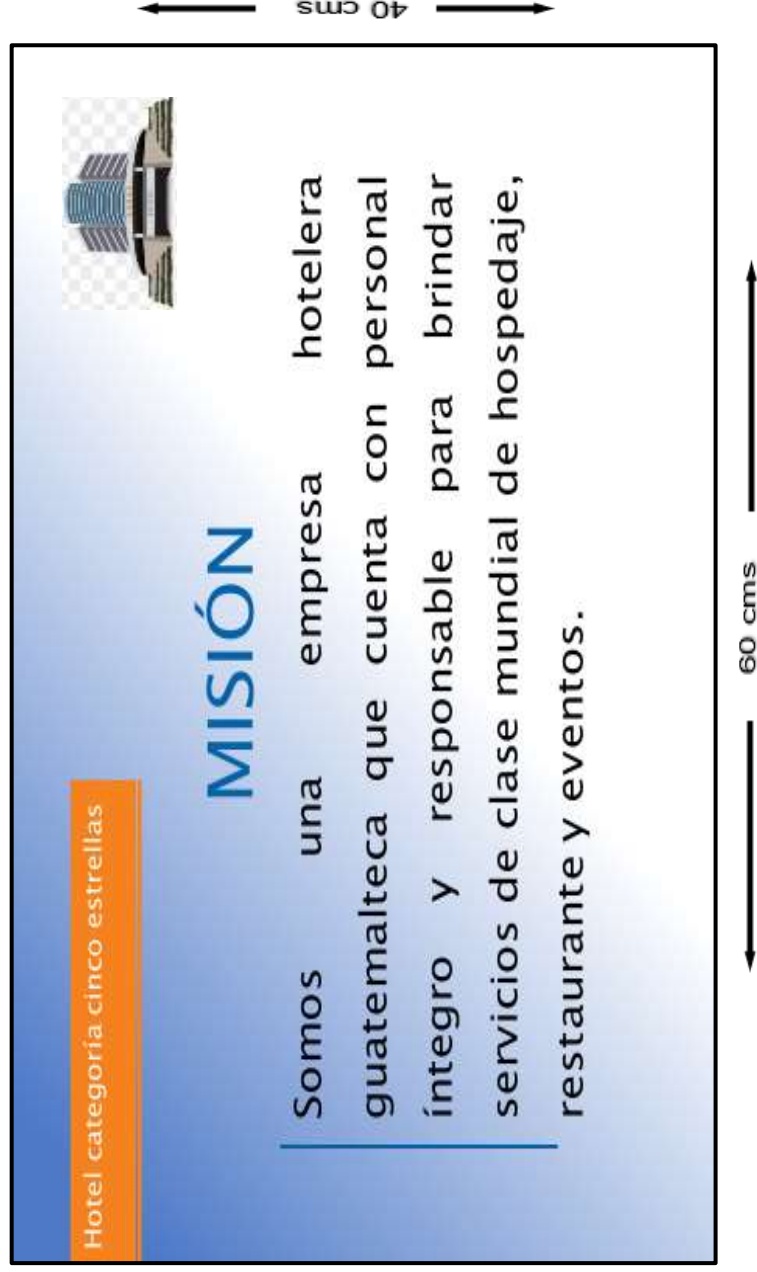
Ser de las empresas líderes en la industria hotelera reconocida a nivel nacional e internacional por ofrecer servicios y productos de excelencia.

b) Valores

- **Integridad:** somos congruentes con el uso correcto de los recursos asignados para brindarle servicio de calidad a nuestros clientes internos y externos dentro de las instalaciones del hotel.
- **Responsabilidad:** asumimos conscientemente las consecuencias de las decisiones y acciones que hacemos.
- **Actitud de servicio:** brindamos un servicio orientado a generar valor a nuestros clientes.

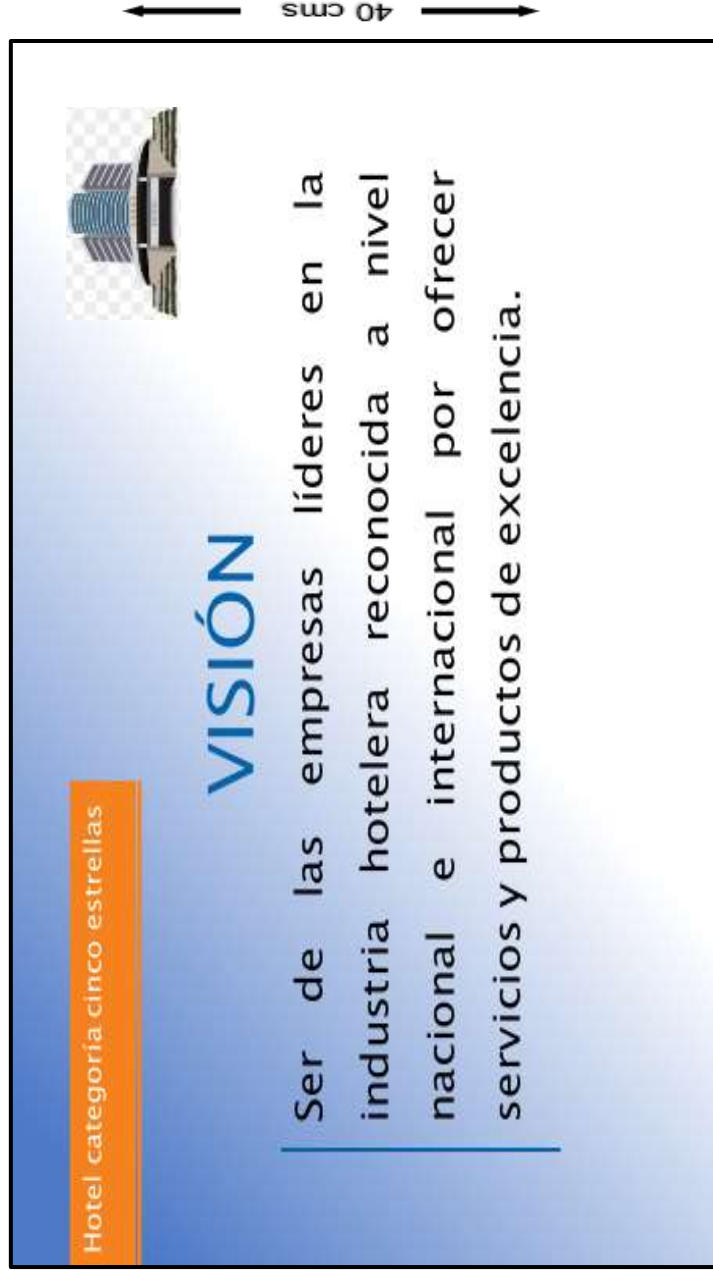
A continuación se muestran los formatos de rotulación para la filosofía organizacional del hotel:

Formato 1
Rótulo institucional de la misión
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



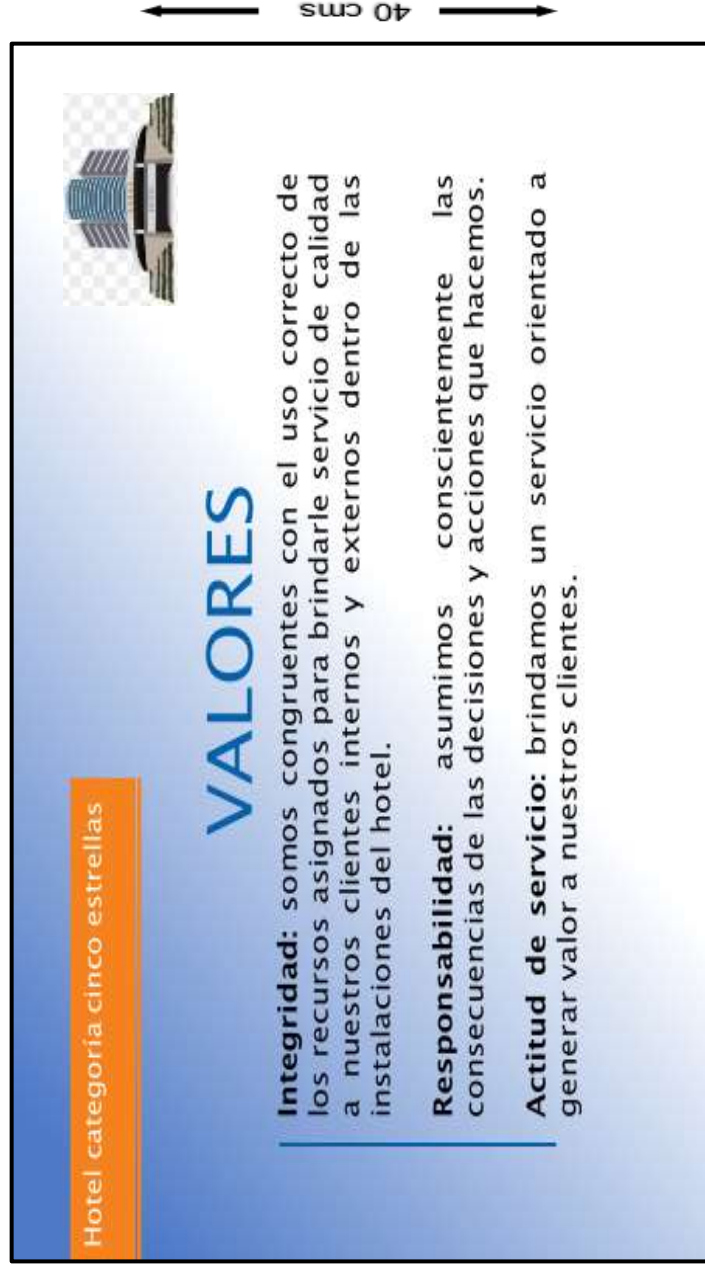
Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción. Tipo de material: acrílico con vinil.

Formato 2
Rótulo institucional de la visión
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción. Tipo de material: acrílico con vinil.

Formato 3
Rótulo institucional de los valores
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Tamaño de letra: 80 para el título y 40 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción. Tipo de material: acrílico con vinil.

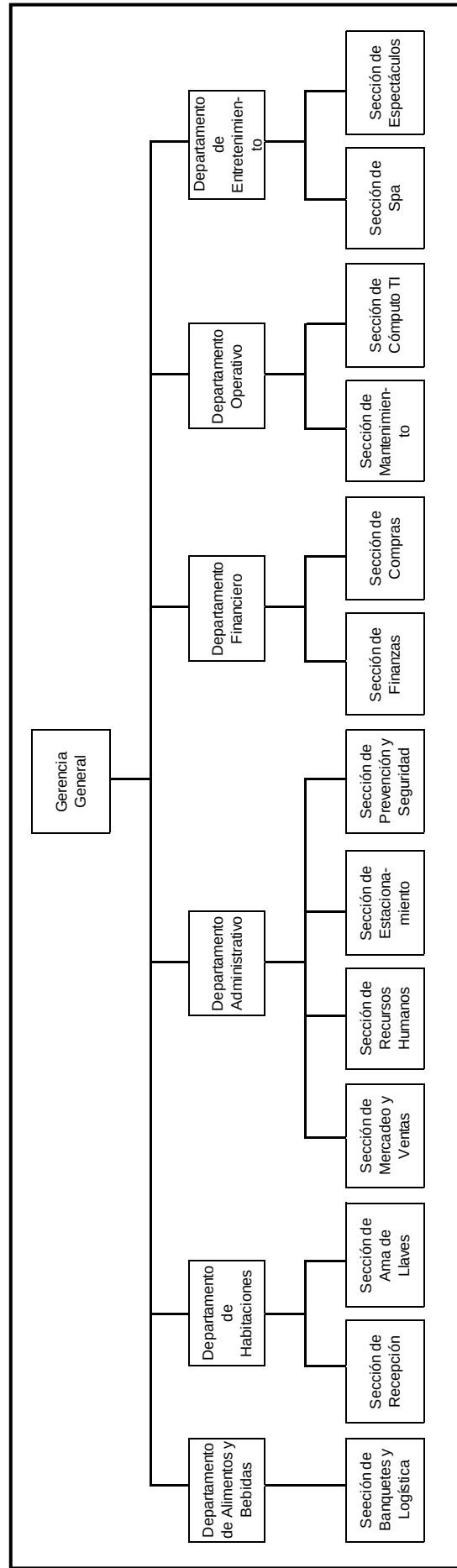
3.3.2 Estructura organizacional

A continuación se presenta la estructura organizacional del hotel propuesta, en la cual se sugiere modificaciones adecuadas en las divisiones funcionales y se reflejan las unidades administrativas existentes. Esto con la finalidad de aprovechar los recursos disponibles del hotel, debido a que se establecen niveles jerárquicos y líneas de comunicación apropiadas para las decisiones pertinentes.

3.3.2.1 Organigrama general propuesto

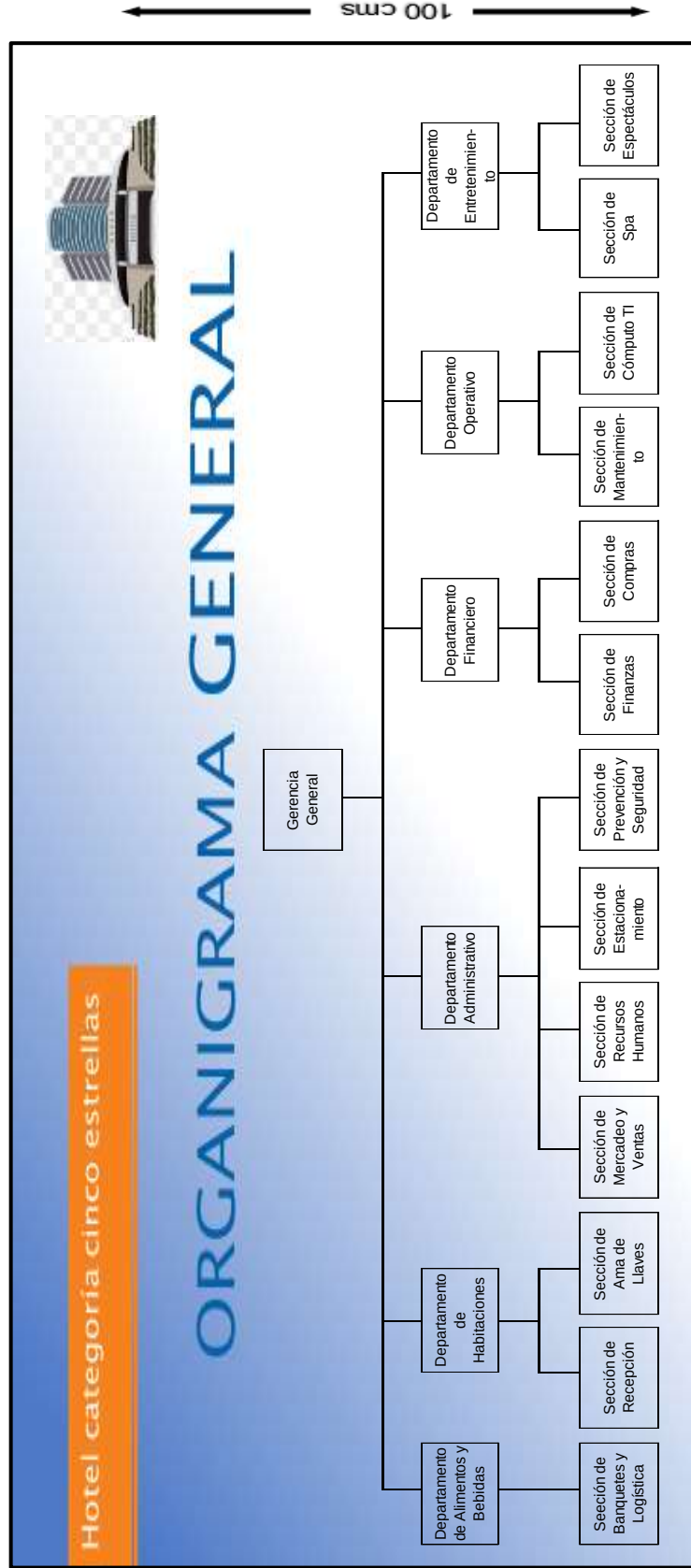
Seguidamente se presenta el organigrama general propuesto, donde se establece a la Dirección Financiera como el Departamento Financiero responsable de administrar las acciones contables y financieras; tales como analizar, validar y autorizar los egresos monetarios que se producen de las actividades, y el monitoreo de los recursos económicos debidamente registrados. Para lo cual tendrá a su cargo a la Sección de Finanzas, actual Unidad de Finanzas.

Gráfica 11
Organigrama general propuesto
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fecha de elaboración: noviembre 2018.

Formato 4
Rótulo para el organigrama general propuesto
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Tamaño de letra: 80 para el título y 40 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción. Tipo de material: acrílico con vinil.

3.4 Rediseño organizacional propuesto para la Sección de Finanzas

A continuación se describe la filosofía y el rediseño organizacional propuesto para la Sección de Finanzas:

3.4.1 Filosofía organizacional

Seguidamente se presenta la misión, visión y valores que se constituyen como la filosofía organizacional propuesta para la Sección de Finanzas, la cual se presentará en rótulos de acrílico con vinil en un tamaño de 60x40 centímetros, y se colocarán en lugares visibles para que el personal los recuerde y se identifique con dicha sección.

3.4.1.1 Misión

Somos una sección que a través de los sistemas establecidos realiza los registros contables para controlar los recursos financieros del hotel, con personal íntegro, responsable y con actitud de servicio.

a) Visión

Ser la sección desarrolladora de información contable y financiera altamente eficiente para establecer estrategias que conlleven a maximizar las utilidades, operando en conjunto con los centros de servicio del hotel.

b) Valores

- **Integridad:** somos congruentes con el uso correcto de los recursos asignados para brindarle servicio de calidad a nuestros clientes internos y externos dentro de las instalaciones del hotel.
- **Responsabilidad:** asumimos conscientemente las consecuencias de las decisiones y acciones que hacemos.

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

A continuación se muestran los formatos de rotulación para la filosofía organizacional de la Sección de Finanzas:

Formato 5
Rótulo institucional de la misión
Sección de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



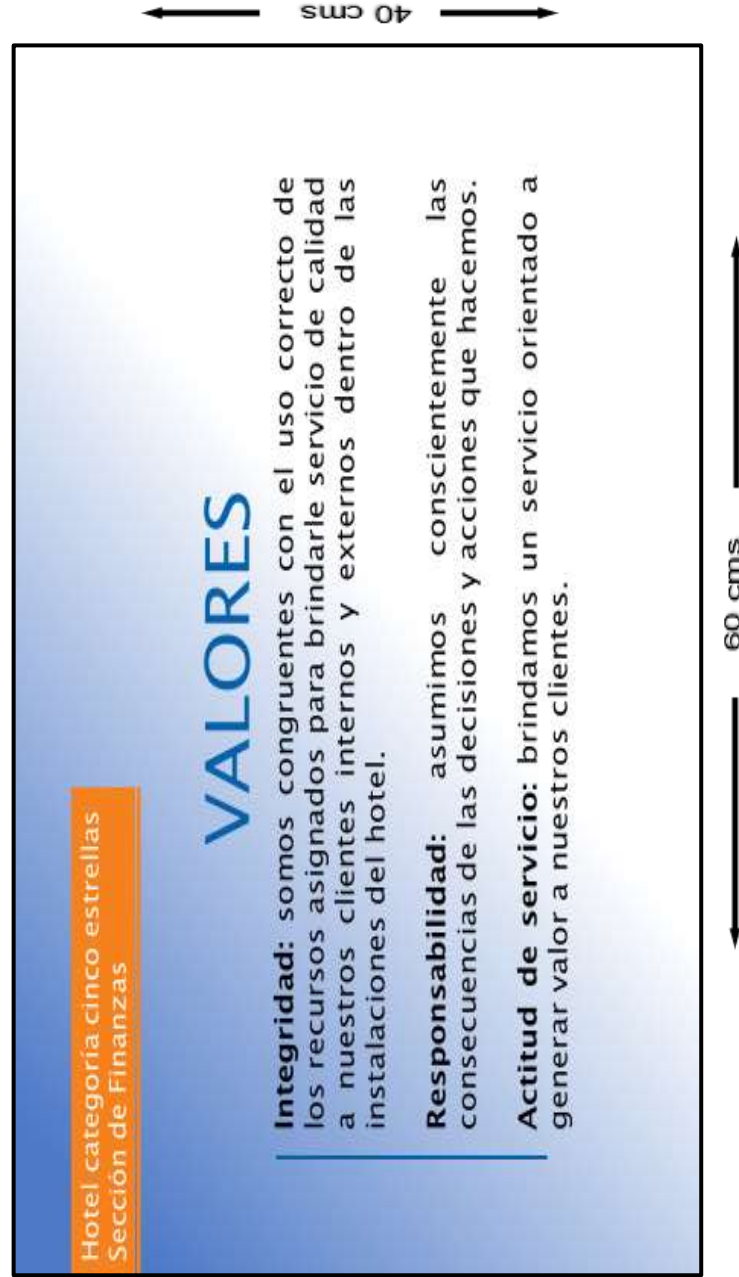
Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción. Tipo de material: acrílico con vinil.

Formato 6
Rótulo institucional de la visión
Sección de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción. Tipo de material: acrílico con vinil.

Formato 7
Rótulo institucional de los valores
Sección de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Tamaño de letra: 80 para el título y 40 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción. Tipo de material: acrílico con vinil.

3.4.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional es importante para la Sección de Finanzas, porque permite determinar cómo está organizada, qué puestos la conforman y cómo se agrupan, a qué puesto se reporta y desde dónde se toman las decisiones, entre otras.

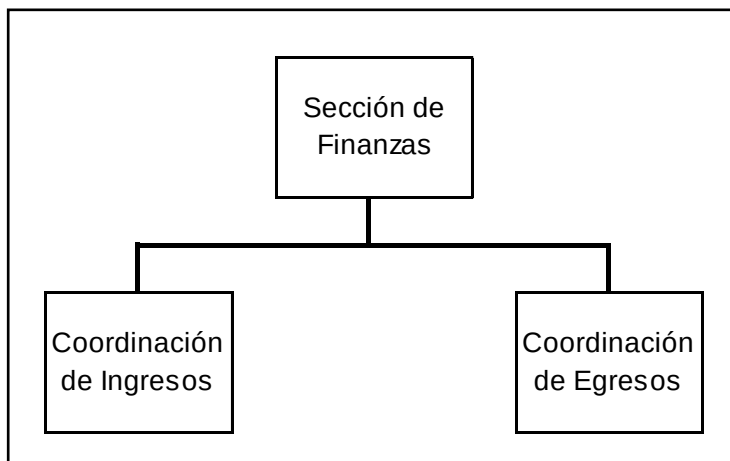
3.4.2.1 Estructura organizacional

Seguidamente se presentan los organigramas específico y nominal propuestos para la Sección de Finanzas:

a) Organigrama específico

A continuación se muestra el organigrama específico propuesto

Gráfica 12
Organigrama específico propuesto
Sección de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fecha de elaboración: noviembre 2018.

Como se observa en la gráfica 12, se propone delegar a la Sección de Finanzas la coordinación de ingresos y coordinación de egresos, cuya importancia está en llevar el control de los registros contables de las operaciones comerciales del hotel con los procedimientos formalmente establecidos, y con ello desarrollar información financiera que apoye al Departamento Financiero a establecer estrategias y tomar decisiones pertinentes, con el aprovechamiento de los recursos disponibles.

b) Organigrama nominal

Posteriormente se presenta el organigrama nominal propuesto

Gráfica 13
Organigrama nominal propuesto
Sección de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

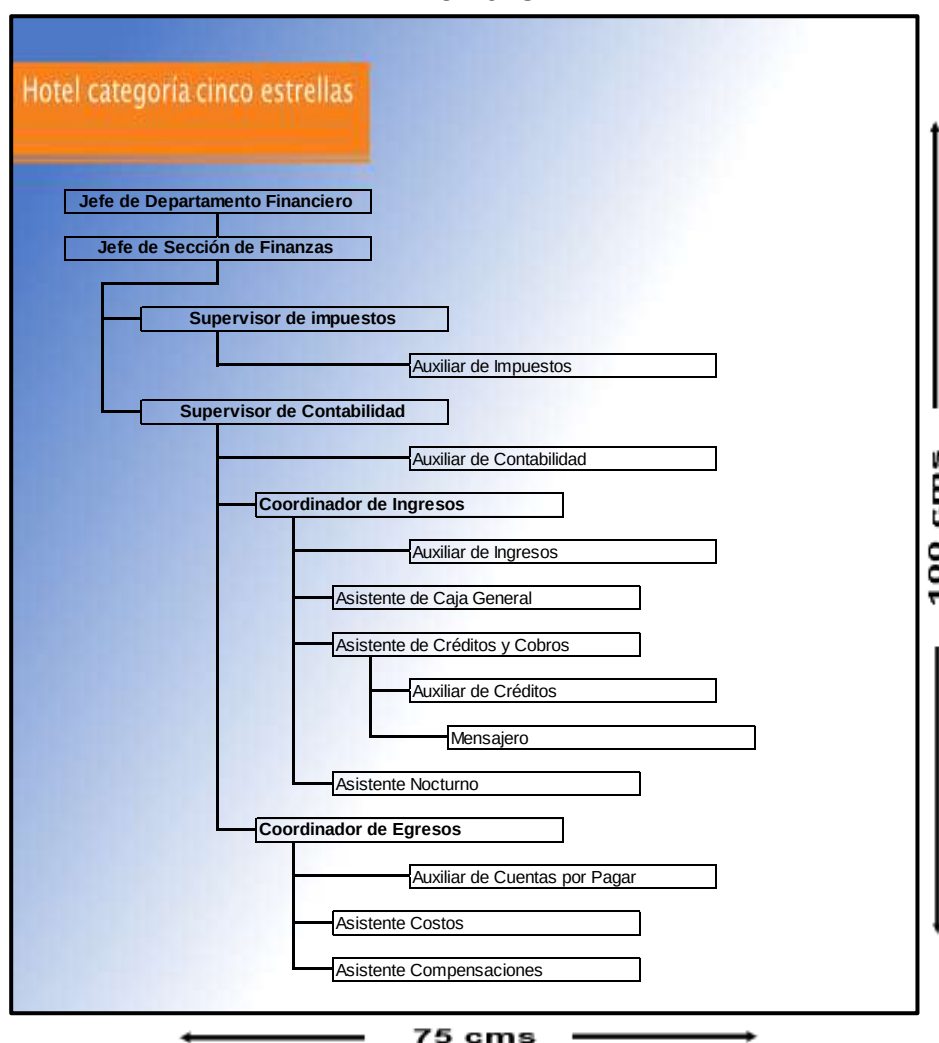
SECCIÓN DE FINANZAS			
TOTAL		18	18
No.	Puesto	E	R
1	Jefe de Sección de Finanzas	1	1
2	Supervisor de Impuestos	1	1
3	Supervisor de Contabilidad	1	1
4	Auxiliar de Impuestos	1	1
5	Auxiliar de Contabilidad	1	1
6	Coordinador de Ingresos	1	1
7	Asistente de Caja General	1	1
8	Asistente de Crédito y Cobros	1	1
9	Asistente Nocturno	1	1
10	Auxiliar de Ingresos	1	1
11	Auxiliar de Créditos	2	2
12	Mensajero	1	1
13	Coordinador de Egresos	1	1
14	Asistente de Costos	1	1
15	Asistente de Compensaciones	1	1
16	Auxiliar de Cuentas por Pagar	2	2

E= Existentes R= Requeridos

Fecha de elaboración: noviembre 2018.

A continuación se presenta el formato de rotulación de la ubicación jerárquica de la Sección de Finanzas:

Formato 8
Ubicación jerárquica propuesta
Sección de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Tamaño de la letra: 80 para el título y 40 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción. Tipo de material: acrílico con vinil.

El Departamento Financiero estará dirigido por el jefe de Departamento Financiero, actual director financiero, y en su ausencia le sustituirá el contralor, debido a que establecen las estrategias financieras y toman decisiones que afectan al hotel. La Sección de Finanzas estará delegada al jefe de Sección de Finanzas, actual contador general, y tendrá a su cargo al supervisor de contabilidad a quien se establece como jefe inmediato del auxiliar de contabilidad y de los coordinadores de ingresos y egresos, actuales auditor de ingresos y encargado de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, respectivamente. Se plantea separar del encargado de cuentas por cobrar y cuentas por pagar las actividades de créditos y cobros, debido a que el encargado de créditos y cobros posee los conocimientos necesarios para ejecutar las tareas como asistente de créditos y cobros.

Los coordinadores analizarán minuciosamente las labores de los registros contables, cuya finalidad es que la información para el desarrollo de los estados financieros sea eficiente, con el apoyo de los asistentes y auxiliares. El encargado de costos, cajero general y auditor nocturno realizarán sus labores como asistentes, debido a que trabajarán en conjunto con los coordinadores propuestos.

El mensajero recibirá instrucciones del asistente de créditos y cobros. En cuanto al supervisor de impuestos y auxiliar de impuestos, actuales supervisor de contabilidad fiscal y auxiliar de contabilidad fiscal, respectivamente, se integrarán formalmente a la Sección de Finanzas, porque sus labores forman parte de la misma. Asimismo, los resultados serán reportados al jefe de la Sección de Finanzas para posteriormente reportar al contralor y jefe de Departamento Financiero.

3.4.2.2 Departamentalización

La departamentalización de la Sección de Finanzas sería funcional, debido a que una de sus ventajas es la eficiencia, porque consiste en la agrupación de las actividades de acuerdo a las funciones del mismo. Además, la organización

propuesta constituye un ordenamiento según las labores, lo cual facilitará la ejecución de las tareas, porque el personal administrativo y operativo compartirán los mismos conocimientos relacionados con el trabajo. Asimismo, la agrupación se integra con puestos afines, lo cual significa que los colaboradores realizarán atribuciones similares.

3.4.2.3 Dimensión de la estructura y sus categorías

Se determina que la estructura de la Sección de Finanzas cuenta con los parámetros de una dimensión vertical, cuando se giren instrucciones desde la jefatura del Departamento Financiero, serían trasladadas al jefe de la Sección de Finanzas, para que este las transmita a los supervisores de contabilidad e impuestos. Posteriormente, se deberá sincronizar las labores con los coordinadores para que se ejecuten las órdenes en conjunto con los asistentes y auxiliares. Las categorías de la estructura se forman por el nivel estratégico, el cual lo integra el gerente general como la máxima autoridad; nivel táctico, lo conforman el jefe del Departamento Financiero y contralor; nivel técnico, lo integran el jefe de la Sección de Finanzas y demás personal de la misma.

3.4.2.4 Modelo del diseño organizacional y sus características

El modelo del diseño organizacional de la Sección de Finanzas sería mecánico, debido a que cuenta con las características de ser vertical, porque la autoridad y responsabilidad se transmiten de un puesto superior hacia un puesto inferior; formalizado, porque las actividades que se llevan a cabo se basan en normas y políticas; centralizado, de acuerdo a las normas establecidas, las decisiones orientadas a la sección se toman en los puestos de mando.

3.4.2.5 Tramo de control administrativo

El tramo de control sugerido para la Sección de Finanzas sería estrecho, porque permite una rápida supervisión y comunicación entre los superiores y

subordinados, asimismo, mantiene un crecimiento vertical en la estructura organizacional.

3.4.2.6 Sistema de organización

El sistema de organización propuesto sería lineal, porque se establece claramente la autoridad y responsabilidad del personal, y la comunicación sería vertical, para la cual se utilizarían solamente los medios establecidos y seguiría los niveles de jerarquía correspondientes. La Sección de Finanzas se ha estructurado con sus distintos puestos de manera descendente, de manera se lleven a cabo las labores contables y financieras de forma ordenada y eficiente donde se respeten los niveles de jerarquía. Lo anterior, apoyado del conocimiento del personal e instrumentos administrativos, y con ello obtener información financiera congruente y eficaz para la toma de decisiones.

3.4.3 Funciones de la Sección de Finanzas

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

- Registrar y controlar las operaciones contables y financieras.
- Coordinar con los centros de servicio las operaciones comerciales.
- Controlar los fondos disponibles en cuentas bancarias.
- Planificar el presupuesto general de acuerdo al historial financiero.
- Analizar inversiones o financiamientos con entidades financieras.
- Establecer estrategias financieras con base a la información de estados financieros.

3.4.4 Instrumentos de organización

Seguidamente se presentan los formatos del descriptor y perfil de puestos, y descriptor de procedimientos de la Sección de Finanzas, cuyos instrumentos se

utilizarían como apoyo en las actividades de los colaboradores y en la inducción del personal de nuevo ingreso.

3.4.4.1 Descripción técnica de puestos

A continuación se muestra el formato del descriptor y perfil de puestos de la Sección de Finanzas, cuya finalidad es reducir la duplicidad de mando, omisión de atribuciones y responsabilidades.

a) Puesto del jefe de la Sección de Finanzas

Como ejemplo se presenta el puesto del jefe de la Sección de Finanzas, debido a que en el diagnóstico administrativo se determina como el puesto clave:

Formato 9
Descriptor y perfil de puestos
Departamento de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe de la Sección de Finanzas
Código del puesto:	DF-001
Sección:	Finanzas
Le reporta a:	Jefe de Departamento Financiero y Contralor
Le reportan:	Supervisor de contabilidad y Supervisor de impuestos
Fecha de elaboración:	Noviembre 2018

2. Objetivo:

Controlar las actividades contables y financieras según normas establecidas, con clientes, proveedores, colaboradores y planes específicos de ámbito contable y financiero.

3. Atribuciones:

Principales

- Controlar las labores concernientes a registros contables y financieros, transacciones según procedimientos, normas y políticas internas.
- Supervisar los pagos como compromiso a proveedores, acreedores, laborales y otros relacionados al giro comercial del hotel.
- Coordinar labores contables y financieras atribuidas a los puestos que integran la sección.

Secundarias

- Revisar cuentas por pagar según fechas establecidas en el calendario para pagos a los proveedores.
- Revisar pólizas de ingresos conforme a documentos, saldos y registros varios para ajustes contables.
- Revisar pólizas de operaciones, depósitos monetarios y movimientos diarios de efectivo para monitorear fondos disponibles.
- Revisar liquidación de propinas pagadas por el asistente de caja general para la realización de arqueos.
- Revisar saldos e integraciones de los registros contables para el control de cuentas transitorias.
- Dar seguimiento a saldos faltantes, sobrantes e incorrectos en los registros contables de los sistemas.
- Elaborar estados financieros según registros contables y procedimientos establecidos en periodos de cierre contable.
- Gestionar el control de registro y archivo de facturas, recibos y documentos contables relacionados para soporte de los registros en los sistemas.
- Elaborar cierres contables según programaciones contables y fiscales.

Ocasionales

- Realizar actividades inherentes a su cargo por instrucciones del Jefe de Departamento Financiero.

4. Especificación:**Requisitos de educación**

- Pensum cerrado como contador y auditor público.

Requisitos de experiencia

- 3 años en puestos similares.

Habilidades

- Exactitud en el control de registros contables.
- Planteamiento de normas internas y procedimientos establecidos.
- Efectividad en la ejecución de planes financieros.

Destrezas

- Manejo de Microsoft Office.
- Manejo de sistemas SAP y Opera.

5. Responsabilidad:**Errores**

- Desajustes contables por cuentas transitorias.

Maquinaria/Equipo

- Velar por la correcta utilización de los sistemas contables establecidos, para el desarrollo de las labores operativas.

Relaciones con otros

- Tiene relación con todos los niveles de mando, proveedores locales e internacionales, y con instituciones bancarias.

Dinero/valores

- Control de fondos bancarios.
- Control del dinero de caja general.
- Control del efectivo de caja chica

Supervisión
• Supervisión recibida del Jefe de Departamento Financiero y Contralor • Supervisa al personal de la Sección de Finanzas en ausencia del Supervisor de Contabilidad.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

• Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.
--

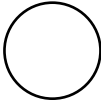
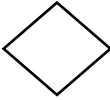
8. Riesgos

• Sujeto de sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.

Fecha de elaboración: noviembre 2018.

3.4.4.2 Descripción de procedimientos

A continuación se presenta el formato para la descripción de procedimientos, asimismo, se describe la simbología que se utilizará para el diagrama de flujo, la cual es del modelo y notación de procesos de negocios, conocido por sus siglas en inglés -BPMN- (Business Process Model and Notation), se trata de un modelo estándar internacional de procesos de negocios, con una notación gráfica estandarizada que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio en un formato de flujo de trabajo, diseñada especialmente para coordinar la secuencia de los procesos que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades, proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar sus procesos de manera clara, completa y eficiente.

Símbolo	Descripción
	Inicio y Fin: inicia y finaliza un procedimiento.
	Actividad: especifica el paso de un procedimiento.
	Decisión: etapa del procedimiento en la que se toman decisiones para continuar con las actividades
	Flujo de secuencia: indica la dirección que tienen que seguir las actividades del procedimiento.
	Piscina (pool): actúa como contenedor de un procedimiento. El nombre del pool debe ser el nombre del procedimiento.
	Carril (lane): subdivisiones del pool que representan los diferentes participantes o encargados de las actividades. El nombre de cada carril debe ser el nombre de los diferentes puestos que ejecuten el procedimiento.

a) Procedimiento reporte de ingresos diarios

Seguidamente se presenta como ejemplo el descriptor del procedimiento reporte de ingresos diarios, el cual contiene las principales actividades que se ejecutan en la Sección de Finanzas diariamente. Asimismo, representa la secuencia ordenada y lógica de los pasos que se deben seguir para registrar y resguardar el dinero que ingresa al hotel por los servicios que se ofrecen, por lo que dicha descripción de actividades guiará a los colaboradores que realizan atribuciones afines al registro contable del recurso financiero de la empresa.

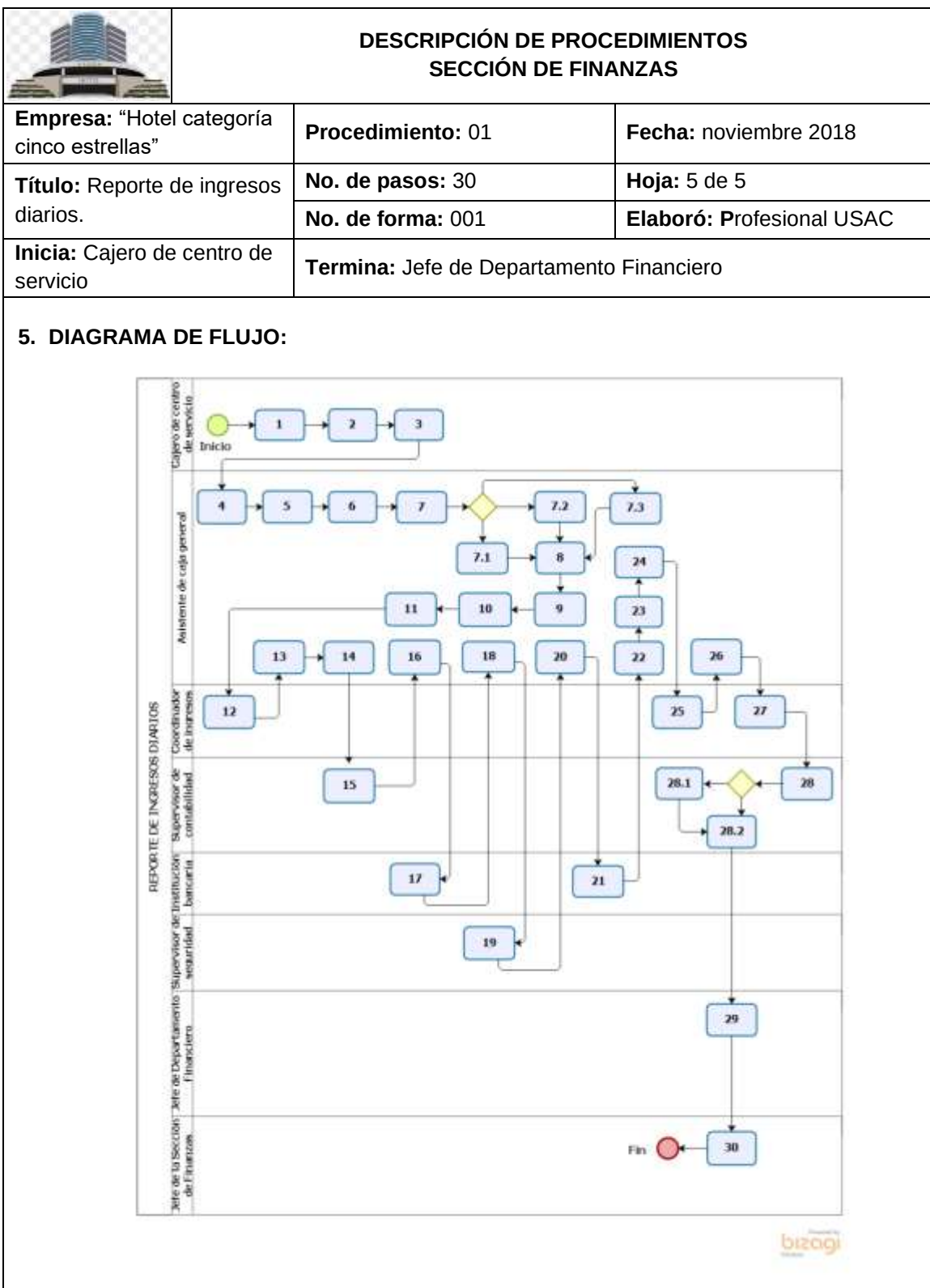
Formato
Descriptor de procedimientos
Sección de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE FINANZAS	
Empresa: "Hotel categoría cinco estrellas"	Procedimiento: 01	Fecha: noviembre 2018
Título: Reporte de ingresos diarios.	No. de pasos: 30	Hoja: 1 de 5
	No. de forma: 001	Elaboró: Profesional USAC
1. DEFINICIÓN: El procedimiento de reporte de ingresos diarios contiene las principales actividades que se llevan a cabo diariamente en la Sección de Finanzas, debido a que se tiene que llevar un control estricto en el registro contable del dinero que ingresa a través de los centros de servicio disponibles del hotel, y para ello es necesario tener definida la documentación que se verifica como el soporte para justificar los ingresos monetarios. 2. OBJETIVO ESPECÍFICO: Guiar el procedimiento de reporte de ingresos diarios procurando seguir de manera secuencial los pasos descritos para un control eficiente en relación al registro contable de las ventas en los sistemas contables establecidos, para obtener información financiera eficaz sobre las actividades que se realizan en los centros de servicio del hotel. 3. ALCANCE: Lo definido en este procedimiento aplica a la Sección de Finanzas y centros de servicio de hotel: Las siguientes áreas tienen participación y responsabilidades asignadas: • Jefes de los centros de servicio • Jefe y personal designado de la Sección de Finanzas • Jefe de Departamento Financiero • Supervisor de la Sección de Prevención y Seguridad Se establece que el procedimiento reporte de ingresos diarios deberá realizarse diariamente, según las ventas realizadas por los centros de servicios del hotel.		

	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE FINANZAS		
Empresa: “Hotel categoría cinco estrellas”	Procedimiento: 01		Fecha: noviembre 2018
Título: Reporte de ingresos diarios.	No. de pasos: 30		Hoja: 2 de 5
	No. de forma: 001		Elaboró: Profesional USAC
Inicia: Cajero de centro de servicio	Termina: Jefe de Departamento Financiero		
4. DESCRIPCIÓN:			
Puesto	Paso	Actividad	
		Inicio	
Cajero de centro de servicio	1	Anota en el cuaderno del buzón de remesas el efectivo, vouchers de tarjetas de crédito, cheques empresariales y vales de canjes.	
	2	Coloca en un sobre el dinero a depositar en el buzón de remesas.	
	3	Deposita el sobre con el dinero en el buzón de remesas.	
Asistente de caja general	4	Extrae los sobres con el dinero depositado en el buzón de remesas.	
	5	Traslada los sobres del buzón de remesas a la caja general.	
	6	Enciende la cámara de vigilancia para el conteo del dinero que contienen los sobres.	
	7	Revisa y realiza el conteo del dinero como efectivo en quetzales y dólares, vouchers de tarjetas de crédito y cheques empresariales en quetzales y dólares.	
	7.1	Sí existe faltante de dinero o billetes falsos: solicita al cajero del centro de servicio la reintegración del dinero correspondiente.	
	7.2	Sí existe sobrante de dinero: solicita al cajero del centro de servicio las razones por escrito del sobrante cuando supera los tres quetzales (Q.3.00).	
	7.3	No existen errores: concilia las remesas diarias con las ventas diarias de los centros de servicio que muestran los sistemas: Opera: registros de hospedaje. Micros: registros de restaurante, cine, teatro, eventos y piscina.	
	8	Ingresa la información de las remesas en un formato de Excel por cada centro de servicio.	
	9	Realiza conciliación entre la información de los sistemas Opera y Micros con las remesas.	

 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE FINANZAS		
Empresa: “Hotel categoría cinco estrellas”	Procedimiento: 01	Fecha: noviembre 2018
Título: Reporte de ingresos diarios.	No. de pasos: 30	Hoja: 3 de 5
	No. de forma: 001	Elaboró: Profesional USAC
Inicia: Cajero de centro de servicio	Termina: Jefe de Departamento Financiero	
Puesto	Paso	Actividad
Asistente de caja general	10	Cuadra las formas de pago que indica el sistema Opera.
	11	Traslada al coordinador de ingresos los vouchers de tarjetas de crédito y vales de canje, espera la confirmación de depósito cuando las tarjetas de crédito son de otras instituciones bancarias.
Coordinador de ingresos	12	Confirma por teléfono al asistente de caja general los ingresos depositados por tarjetas de crédito y, traslada los vouchers de tarjetas de crédito y los vales de canje por servicios al auxiliar de ingresos para el registro contable en el sistema SAP.
Asistente de caja general	13	Traslada por correo electrónico al auxiliar de créditos información de los vouchers de tarjetas de crédito para conciliar la comisión del banco.
	14	Solicita por correo electrónico al supervisor de contabilidad una autorización para la venta de dólares por el efectivo y los cheques aceptados.
Supervisor de contabilidad	15	Autoriza por correo electrónico al asistente de caja general la venta de dólares.
Asistente de caja general	16	Llama a la institución bancaria para que le brinde un tipo de cambio preferencial.
Institución bancaria	17	Brinda al asistente de caja general la información sobre el tipo de cambio preferencial.
Asistente de caja general	18	Solicita por teléfono al supervisor de seguridad dos custodios.
Supervisor de seguridad	19	Autoriza al asistente de caja general el acompañamiento por dos custodios a la agencia de la institución bancaria.
Asistente de caja general	20	Solicita cheque de caja por la venta de dólares a la institución bancaria.
Institución bancaria	21	Entrega al asistente de caja general el cheque de caja en quetzales.
Asistente de caja general	22	Deposita el cheque de caja, cheques empresariales en quetzales y parte del efectivo de las remesas en la cuenta bancaria del hotel.

		DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE FINANZAS	
Empresa: “Hotel categoría cinco estrellas”		Procedimiento: 01	Fecha: noviembre 2018
Título: Reporte de ingresos diarios.	No. de pasos: 30		Hoja: 4 de 5
	No. de forma: 001		Elaboró: Profesional USAC
Inicia: Cajero de centro de servicio		Termina: Jefe de Departamento Financiero	
Puesto	Paso	Actividad	
Asistente de caja general	23	Registra en el sistema SAP el efectivo disponible en la caja general.	
	24	Traslada las boletas de depósitos al coordinador de ingresos.	
Coordinador de ingresos	25	Traslada las boletas de depósitos al auxiliar de ingresos para el registro contable en el sistema SAP, excepto los depósitos con cheques de otros bancos, hasta confirmar la disponibilidad de los fondos.	
Asistente de caja general	26	Realiza reporte diario de remesas de los centros de servicio del hotel y lo traslada impreso al supervisor de contabilidad para que lo revise el jefe de la Sección de Finanzas.	
Coordinador de ingresos	27	Realiza reporte diario de los ingresos en la cuenta del banco y lo traslada impreso al supervisor de contabilidad con los documentos correspondientes adjuntos para que los revise el jefe de la Sección de Finanzas.	
Supervisor de contabilidad	28	Revisa los reportes con la información de los sistemas Opera y Micros, y con el registro contable en el sistema SAP.	
	28.1	Sí existen errores: solicita al responsable para que realice las correcciones.	
	28.2	No existen errores: traslada los reportes de ingresos al jefe de la Sección de Finanzas para que el jefe de Departamento Financiero los verifique y los valide.	
Jefe de Departamento Financiero	29	Recibe los reportes y los firma para validarlos, los regresa al jefe de la Sección de Finanzas.	
Jefe de la Sección de Finanzas	30	Devuelve los reportes al asistente de caja general y coordinador de ingresos validados para archivarlos.	
		Fin	



Fecha de elaboración: noviembre 2018.

3.5 Plan de implementación de la propuesta

A continuación se presenta el plan de implementación de la propuesta, el cual detalla las actividades a desarrollar en cada fase:

Cuadro 2
Plan de implementación de la propuesta
Sección de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

Fase	Actividades	Objetivo	Responsable
Diagnóstico	• Aplicación de entrevistas al personal. • Observación directa de las actividades que se ejecutan en los puestos de trabajo. • Análisis de la información recabada en las entrevistas y observación directa efectuadas en la unidad y área objeto de análisis.	Detectar las deficiencias administrativas en la unidad y área objeto de análisis y del diseño organizacional del hotel.	Estudiante
Propuesta	• Actualización de la filosofía y estructura organizacional del hotel. • Actualización de la filosofía y diseño organizacional para la Sección de Finanzas. • Elaboración de instrumentos técnicos de organización como la actualización del formato	Desarrollar un rediseño organizacional profesionalmente que apoye a las reducción o eliminación de las deficiencias administrativas.	Estudiante

	del descriptor y perfil de puestos, y desarrollo de un descriptor de procedimientos.		
	• Presentación formal del rediseño organizacional de la Sección de Finanzas.		
Implementación	• Elaboración de rúculo para la filosofía organizacional del hotel y de la Sección de Finanzas para colocarlos en lugares visibles.	Reducir el desaprovechamiento de los recursos disponibles con la ejecución del rediseño organizacional para la Sección de Finanzas.	Jefe de Departamento Financiero y Jefe de la Sección de Finanzas
	• Colocar los organigramas general y específico en lugares visibles.		
	• Actualización del formato del descriptor y perfil de puestos. • Elaboración de descriptor de procedimientos.		

3.6 Presupuesto para implementar la propuesta

Para implementar la propuesta en la Sección de Finanzas son necesarios los recursos que a continuación se detallan:

Cuadro 3
Presupuesto para implementar la propuesta
Sección de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

No.	Descripción	Total
1	Elaboración de 3 rótulos en acrílico con vinil de 40x60 centímetros para la filosofía organizacional del hotel, a Q.270.00 cada uno.	Q.810.00
2	Elaboración de un rótulo en acrílico con vinil de 100x150 centímetros para el organigrama general del hotel.	Q.1,150.00
3	Elaboración 3 rótulos en acrílico con vinil de 40x60 centímetros para la filosofía organizacional de la Sección de Finanzas, a Q.270.00 cada uno.	Q.810.00
4	Elaboración de un rótulo en acrílico con vinil de 75x100 centímetros para la ubicación jerárquica de la Sección de Finanzas.	Q.800.00
5	Impresión de la descripción técnica de puestos y propuesta para la Sección de Finanzas.	Q.100.00
6	Impresión de la descripción de procedimientos de la Sección de Finanzas.	Q.400.00
	Total	Q.4,070.00

3.7 Beneficios cualitativos de la propuesta

Los beneficios cualitativos que se esperan obtener con la aplicación de la propuesta se presentan a continuación:

Descripción	Beneficios
Filosofía organizacional del hotel	• Los colaboradores comprenderán la razón de ser del hotel. • Presentar a través de la filosofía cuál es la finalidad que desea alcanzar el hotel.
Organigrama general del hotel	• Presentar un diseño organizacional de manera que los niveles de jerarquía sean claros y comprensibles. • Dar a conocer las unidades funcionales con las que cuenta el hotel.
Filosofía organizacional de la Sección de Finanzas	• Introducir una nueva cultura de trabajo para mejorar el desempeño y eficiencia de los colaboradores. • Difundir la importancia que representan las actividades que se ejecutan para el logro de los objetivos. • Dar a conocer el fin de infundir un ambiente en donde exista trabajo en equipo.
Organigrama nominal de la Sección de Finanzas	• Dar a conocer los niveles de jerarquía que existen en la sección para acatar instrucciones y presentar resultados. • Conocer los puestos que conforman la Sección de Finanzas propuesta y que en la misma se realicen tareas afines. • Difundir la importancia de la comunicación entre los puestos para trasladar información por los medios establecidos. • Reducir el tramo de control de los puestos de mando.
Descripción técnica de puestos de la Sección de Finanzas	• Conocer de manera clara las atribuciones de los puestos para mejorar el desempeño de las labores. • Conocer el perfil requerido para cada puesto. • Eliminar la duplicidad de mando y omisión de atribuciones.
Descripción de procedimientos para la Sección de Finanzas	• Apoyar en la ejecución de las actividades. • Disminuir los atrasos en tiempo para llevar a cabo una tarea. • Reducir las deficiencias en la realización de las labores.

3.8 Plan de acción para implementar la propuesta

A continuación se presenta el plan de acción para la implementación de la propuesta del rediseño organizacional para la Sección de Finanzas:

Cuadro 4
Plan de acción para implementar la propuesta
Sección de Finanzas
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala

EMPRESA: Hotel categoría cinco estrellas			Fecha: noviembre 2018				
NOMBRE DEL PLAN: Rediseño organizacional							
DEPARTAMENTO: Financiero		SECCIÓN: Finanzas		PUESTOS: Todos			
OBJETIVO: Implementar la propuesta de rediseño organizacional en la Sección de Finanzas en un 100% en corto y mediano plazo.							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Periodo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta de rediseño organizacional al jefe de Departamento Financiero y jefe de la Sección de Finanzas.	Dar a conocer al 100% la propuesta de rediseño organizacional de la Sección de Finanzas en una sesión.	Estudiante	01/07/2019	01/07/2019	Papelería Q.50.00 Refrigerio Q.200.00	Q.250.00
2	Discusión de la propuesta para la aprobación de la implementación del rediseño organizacional en la Sección de Finanzas.	Aprobar la implementación de la propuesta en un 100% en un plazo de tres días.	Jefe de Sección de Recursos Rumanos	02/07/2019	05/07/2019	Papelería Q.100.00 Refrigerio Q.200.00	Q.300.00
3	Presentación de la propuesta del rediseño organizacional a los colaboradores de la Sección de Finanzas.	Presentar al 100% la propuesta a los colaboradores en una sesión.	Jefe de Sección de Finanzas	08/07/2019	08/07/2019	Refrigerio Q.300.00	Q.300.00

3.1	Impresión de los descriptores y perfil de puestos y de procedimientos para entregarlos a los colaboradores de la Sección de Finanzas.	Reproducir al 100% una copia de la propuesta en un plazo de tres días.	Jefe de Sección de Finanzas	09/07/2019	12/07/2019	Reproducción de la propuesta Q.500.00	Q.500.00
3.2	Entrega de copia de los descriptores y perfil de puestos y de procedimientos a los colaboradores de la Sección de Finanzas para la implementación.	Hacer entrega de copia de la propuesta a los colaboradores en una sesión.	Jefe de Sección de Finanzas	15/07/2019	15/07/2019	Q.0.00	Q.0.00
3.3	Hacer del conocimiento de los colaboradores de la Sección de Finanzas sobre la implementación de la propuesta y la utilización de los instrumentos administrativos.	Dar a conocer al 100% la utilización correcta de los instrumentos administrativos en una sesión.	Jefe de Sección de Finanzas	15/07/2019	15/07/2018	Q.0.00	Q.0.00
4	Elaboración de los rótulos en acrílico con vinil para la visualización de la filosofía organizacional del hotel y de la Sección de Finanzas, así también el organigrama general y la ubicación jerárquica.	Elaborar la rotulación al 100% en un plazo de tres días.	Jefe de Sección de Recursos Humanos y Sección de Finanzas	16/07/2019	19/07/2019	Rótulos de: 40x60 cms Q.270.00 x 6 100x1500 cms Q1,150.00 x 1 75x100 cms Q.800.00 x 1	Q.3,570.00

4.1	Colocación de los rótulos de la filosofía del hotel y de la Sección de Finanzas, y de los organigramas general y nominal en lugares visibles para el conocimiento de los colaboradores.	Colocar la rotulación en un 100% para su visualización en un plazo de tres días.	Jefe de Sección de Recursos Humanos y Sección Finanzas	16/07/2019	19/07/2019	Q.0.00	Q.0.00
5	Dar seguimiento al rediseño organizacional propuesto para identificar que la eficiencia sobre las actividades que realizan los colaboradores aumente.	Identificar al 100% la eficiencia en las actividades en un plazo de tres días.	Jefe de la Sección de Finanzas	20/01/2020	23/01/2020	Papelería y útiles	Q.200.00
6	Análisis sobre la actualización periódica de los instrumentos de organización según los requerimientos del entorno.	Analizar al 100% la actualización de los instrumentos de organización en un plazo de cuatro días.	Jefe de la Sección de Finanzas	27/01/2019	31/01/2020	Papelería y útiles	Q.500.00
7	Evaluación de la implementación de la propuesta para la verificación trimestral sobre qué porcentaje se ha implementado.	Verificar al 100% cada tres meses la implementación de la propuesta.	Jefe de la Sección de Finanzas	08/10/2019	31/01/2020	Papelería y útiles	Q.400.00
Costo estimado de implementación: seis mil veinte quetzales exactos.							

CONCLUSIONES

A continuación se describen las conclusiones con base al diagnóstico administrativo realizado en la unidad de finanzas y área fiscal:

1. La falta de un diseño organizacional profesionalmente renovado en la unidad y área analizadas provoca que afronten deficiencias administrativas, lo cual les impide llevar a cabo las actividades de manera eficaz, y ello conlleva al desaprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos. Por lo tanto, se comprueba la hipótesis uno.
2. La filosofía organizacional del hotel no está formulada correctamente, muestra poca comprensión en cuanto a los objetivos generales que se desean alcanzar y no es del conocimiento de todos los colaboradores.
3. El organigrama general del hotel está establecido formalmente, sin embargo, no refleja por completo las unidades funcionales y denota confusión en los niveles de jerarquía. Asimismo, muestra un tramo de control amplio para la gerencia general, basado con todas las divisiones existentes de la estructura.
4. La unidad objeto de análisis cuenta con una filosofía poco comprensible y no está formalmente establecida ni reconocida por los colaboradores, lo cual conlleva a una cultura de trabajo incierta, sin una orientación clara que encamine al alcance eficiente de los objetivos.
5. El área objeto de análisis debido a que carece de las formalidades de una unidad funcional, no cuenta con una filosofía establecida y la conforman dos puestos de trabajo, por lo que carece de un diseño organizacional.
6. La Unidad de Finanzas carece de un organigrama específico formalmente establecido. Los puestos de dicha unidad están agrupados en secciones

innecesarias, esto ocasiona una deficiente coordinación de actividades, informalidades en la comunicación y duplicidad de mando en los puestos administrativos, por lo que no amerita ser una unidad funcional dividida en secciones.

7. El descriptor y perfil de puestos no ha sido compartido de forma escrita a cada uno de los colaboradores de la unidad y área objetos de análisis, lo cual conlleva a que los mismos desconozcan las responsabilidades de los puestos y, que exista omisión de atribuciones y duplicidad de mando.
8. El personal de la unidad y área objetos de análisis carece de la descripción de procedimientos formalmente establecidos, lo cual provoca que ejecute las actividades con base a la experiencia y el conocimiento empírico, y ello conlleva a deficiencias e incumplimiento de tiempo en el desarrollo de las labores y, por consiguiente, resultados poco eficaces.

RECOMENDACIONES

Seguidamente se presentan las recomendaciones basadas en las conclusiones descritas:

1. Implementar el rediseño organizacional de manera profesional, con la finalidad reducir las deficiencias administrativas, y lograr con el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos resultados eficaces y eficientes.
2. Efectuar la filosofía organizacional propuesta del hotel, y con ello dar a conocer a los colaboradores cuáles son los propósitos que se desean alcanzar dentro de una conducta de trabajo renovada.
3. Dar a conocer el organigrama general actualizado, donde figuran las unidades funcionales actuales, los niveles de jerarquía, un reducido tramo de control para la gerencia general y una comunicación claramente definida entre los departamentos.
4. Hacer del conocimiento la filosofía organizacional propuesta para la Sección de Finanzas, y con ello instaurar una cultura de trabajo en equipo que se dirija al alcance de los objetivos, a través del aumento en la eficiencia de los resultados.
5. Integrar a la Sección de Finanzas los dos puestos que integran el área fiscal, porque los mismos llevan a cabo labores que están interrelacionadas a las responsabilidades de dicha sección, por lo que las actividades relacionadas a los impuestos formas parte de los resultados contables y financieros.
6. Visualizar el organigrama nominal propuesto para la Sección de Finanzas, a través de una ubicación jerárquica donde figura la agrupación de los puestos de forma ordenada, de manera que en las ubicaciones propuestas se lleven

labores afines. Asimismo, que exista una comunicación donde la información circule según los niveles de jerarquía, y a través de los medios establecidos.

7. Presentar a los colaboradores de la Sección de Finanzas el descriptor y perfil de cada puesto en un formato actualizado, para difundir cuáles son las atribuciones y responsabilidades de los mismo, y con ello evitar duplicidad de mando, incertidumbre en las tareas y, por consiguiente, omisión de atribuciones.
8. Establecer en la Sección de Finanzas un descriptor de procedimientos concretos que guíe la ejecución de las actividades que se desarrollan en la misma, para desarrollar resultados eficaces y eficientes en tiempo oportuno.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Acuerdo Gubernativo No. 1144 – 83. 1983. **Reglamento para establecimientos de hospedaje.** Guatemala. 22 p.
- 2 Amaru Maximiano, Antonio César. 2009. **Fundamentos de administración.** 1a. ed. México, Pearson. 488 p.
- 3 Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración.** 1a. ed. México, McGraw Hill. 352 p.
- 4 Bernal Torres, César Augusto. Sierra Arango, Hernán Darío. 2008. **Proceso administrativo para las organizaciones.** 1a. ed. México, Pearson. 232 p.
- 5 Brigham, Eugene. Houston Joel F. 2005. **Fundamentos de administración financiera.** 10a. ed. México, CENGAGE Learning. 831 p.
- 6 Chiavenato, Idalberto. 2001. **Proceso administrativo.** 3a. ed. Colombia, McGraw Hill. 403 p.
- 7 Chiavenato, Idalberto. 2003. **Administración en los nuevos tiempos.** 1a. ed. Colombia, McGraw Hill. 711 p.
- 8 Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. 2009. **Organización de empresas.** 2a. ed. México, McGraw Hill. 501 p.
- 9 Münch, Lourdes. 2010. **Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.** 1a. ed. México, Pearson. 297 p.
- 10 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2013. **Sector hotelero.** 1a. ed. Universidad de La Guajira, Colombia. 69 p.
- 11 Reyes Ponce, A. 2008. **Administración moderna.** 1a. ed. México, Limusa. 480 p.
- 12 Robbins, Stephen. Coulter, Mary. 2010. **Administración.** 10ma. ed. México, Pearson. 584 p.

- 13 Rodríguez Valencia, Joaquín. 2002. **Estudio de sistemas y procedimiento administrativo**. 3a. ed. México, Cengage Learning. 205 p.
- 14 Sapag Chain, Nassir. Sapag Chain, Reinaldo. 2008. **Preparación y evaluación de proyectos**. 5a. ed. Colombia. McGraw Hill. 438 p.
- 15 Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. 1994. **Material bibliográfico de apoyo para el curso de administración II**. 2a. ed. Departamento de Publicaciones. 98 p.
- 16 Weihrich, Heinz. Koontz, Harold. Cannice, Mark. 2012. **Administración**. 14a. ed. México, McGraw Hill. 638 p.
- 17 Welastegui, Wilson. 2015. **Folleto de contabilidad hotelera**. México. 17 p.

E-grafía

- 18 Contabilidad hotelera (en línea). Consultado el 05/05/2018. Disponible en <http://www.diariodelhotelero.com.ar/noticias/detalle/-contabilidad-hotelera>
- 19 Empresas de servicios (en línea). Consultado el 04/11/2017. Disponible en <https://www.deconceptos.com/ciencias-sociales>

ANEXOS



No.: _____

CUESTIONARIO

Dirigido a: líderes de puesto y puestos clave.

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

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

Información general

Puesto: _____ jefe inmediato: _____

Nivel académico: Primaria Básico Diversificado Universidad

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Tiempo de laborar en el puesto de trabajo: _____

Personal a cargo: SI NO Cuántos: _____

Serie I: marcar con un círculo

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Explique: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Explique: _____

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

SI

NO

Explique: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Explique: _____

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

SI

NO

Describe: _____

Serie II: subrayar

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

Jefe inmediato

Compañero de trabajo

Desconoce

22. ¿Cuál de los siguientes enunciados identifica con su puesto de trabajo?

Tareas

obligaciones

resultados

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

Desde que inicia a laborar en la unidad por medio de inducción del jefe inmediato.

Desde que inicia a laborar en la unidad por medio de proceso de capacitación ya establecida.

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

No le indican las atribuciones.

24. ¿De qué forma se le asignan las atribuciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo?

Escrita

Verbal

Ninguno

Otros: _____

25. Cuando incumple con alguna tarea o regla ¿Qué medidas de acción se le aplican?

Llamada de atención verbal

Llamada de atención escrita

Otro: _____

26. ¿Qué medida se le aplica para que realice el trabajo exactamente como tiene que ser?

Capacitación

Supervisión

Bono de productividad

Otro: _____

27. ¿La realización de sus funciones o actividades están enfocadas en alcanzar los objetivos de la unidad?

Siempre

A veces

Nunca

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

Siempre

A veces

Nunca

29. ¿Deja de realizar alguna tarea en su puesto de trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

30. ¿Conoce el tiempo que toma realizar las actividades en su puesto de trabajo?

Menos de la mitad de las actividades

Más de la mitad de las actividades

De todas las actividades

De ninguna

31. ¿Las atribuciones del puesto de trabajo, fueron determinadas por?

Jefe inmediato

Colaborador anterior

Recursos Humanos

Colaborador actual

32. ¿De qué manera se efectúa la comunicación relacionada a su puesto de trabajo?

Formal

Informal

Ambas

33. ¿Por cuál medio recibe instrucciones o notificaciones? Indique:

34. ¿Cómo califica el trabajo en equipo de su unidad?

Malo

Regular

Bueno

Excelente

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

Gerente de unidad

Jefe inmediato

Compañeros de trabajo

Otro: _____