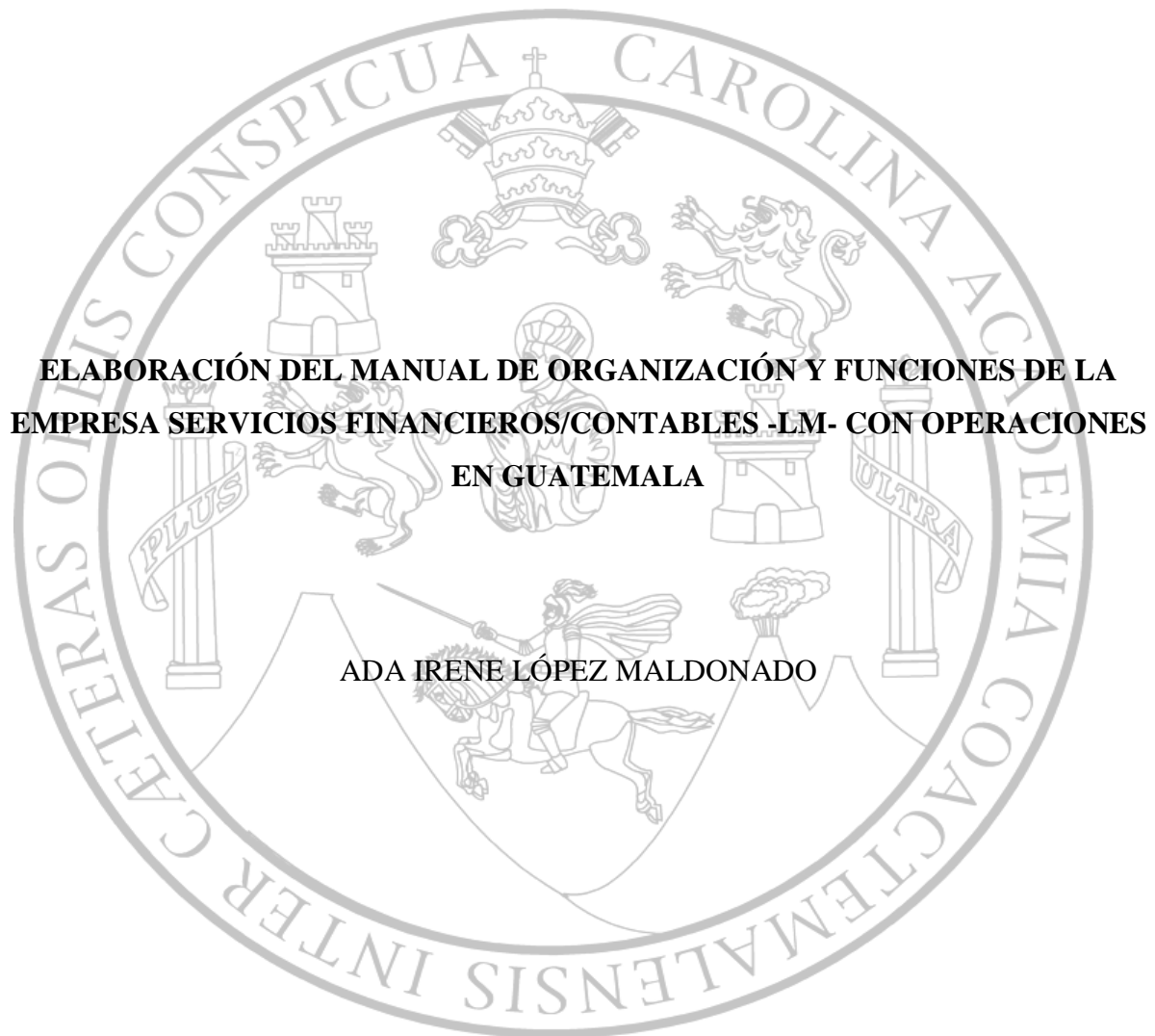


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA
EMPRESA SERVICIOS FINANCIEROS/CONTABLES -LM- CON OPERACIONES
EN GUATEMALA**

ADA IRENE LÓPEZ MALDONADO

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio

Guatemala, agosto de 2014.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem. It features a central shield with a figure holding a staff, surrounded by various symbols including a crown, a lion, and a castle. The shield is flanked by two columns with banners that read 'PLUS' and 'ULTRA'. The outer ring of the seal contains the Latin text 'CETERAS ORBS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER'.

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA
EMPRESA SERVICIOS FINANCIEROS/CONTABLES -LM- CON OPERACIONES
EN GUATEMALA**

Trabajo de graduación presentado por
ADA IRENE LÓPEZ MALDONADO

Para optar al grado de Maestro en Artes
Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio

Guatemala, agosto de 2014

JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D	DECANO
PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.	SECRETARIO
LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR	VOCAL I
SERGIO ALEJANDRO MELGAR VALLADARES, Ph.D.	VOCAL II
LIC. RODRIGO JOSE VARGAS ROSALES	VOCAL III
BR. LOURDES VIRGINIA NUÑEZ PORTALES	VOCAL IV
BR. JULIO ALBERTO RAMOS PAZ	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.
VIVIAN MATTA DE GARCIA, Ph.D
ROBERTO FLORES ARZÚ, Ph.D.
JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ, Ph.D.
MSc. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES

ACTO QUE DEDICO

DIOS Y LA VIRGEN MARIA Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles los cuales me han enseñado a valorar cada día.

MIS PADRES Urbano y Lesbia que me han acompañado en todo el trayecto de mi vida y por todo el amor que me han brindado.

MI HIJO José Raúl con todo mi amor y que esta sea una demostración a no desfallecer ni rendirse ante nada y siempre perseverar hasta alcanzar sus metas. Te amo hijo.

MIS HERMANOS Maira, Raúl, Celeste, con sus consejos me han ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida y con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental en mi vida.

MIS SOBRINAS Ligia y Carmen Lucía, con mi amor y cariño.

MIS AMIGAS DE ESTUDIO Sandra, Heidy, Mónica, Jenny, gracias por el equipo que logramos formar hasta llegar al final del camino y que hasta este momento seguimos siendo buenas amigas.

MIS AMIGOS Mónica Mercedes Macal, José Luis Reyes Donis, por acompañarme en este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos.

RESUMEN EJECUTIVO

El Manual de Organización y Funciones es un instrumento normativo que tiene el propósito de describir de manera clara y precisa las características organizacionales de una empresa privada o institución pública.

La empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala, se dedica a prestar servicios de asesoría tributaria y financiera, así como auditorías de estados financieros y de contabilidad; está situada en la ciudad capital de Guatemala y su clientela básicamente corresponde al área metropolitana.

Después de realizada la investigación documental, observación y de campo, ésta por medio de una encuesta y entrevistas directas, se estableció que la empresa en estudio debe contar con un Manual de Organización y Funciones, el que fue elaborado siguiendo las recomendaciones técnicas así como la asesoría profesional, a través del curso correspondiente.

El Manual de Organización y Funciones presenta fundamentos legales y administrativos, se incluye la planeación formulando la misión, visión y los objetivos; la estructura organizacional y las atribuciones y/o funciones de cada puesto, es por ello que el Manual abarca a toda la organización.

Los manuales administrativos son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas de la empresa, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción a personal de nuevo ingreso y/o ascensos, constituyéndose en un documento de consulta en caso de existir dudas en algún procedimiento.

Los costos para la realización del manual no se consideran altos comparado con el beneficio que se obtendrá, para ello se han tomado en cuenta rubros como: trabajo profesional, papelería, equipo, etc., el monto asciende a la suma de Q 3,500.00.

Para la implementación del manual se elaboró un cronograma o Gráfico de Gant, el cual presenta las actividades a desarrollar. La formulación llevará un tiempo estimado de un mes, y su implementación que conlleva a la socialización, por medio de talleres y capacitación directa, tres meses, por lo que suma un total de cuatro meses. El manual se presenta en resultado, y para su implementación, deberá contarse un profesional en la materia y la participación activa del Gerente de la empresa.

Al utilizar diferentes técnicas de recolección de datos para la elaboración del manual se obtienen los siguientes resultados:

- La priorización de leyes, reglamentos y disposiciones normativas para realizar el marco jurídico del Manual de Organización y Funciones.
- Determinar las líneas jerárquicas de cada uno de los colaboradores.
- Verificación de las actividades que realiza cada uno de los colaboradores, sus funciones y atribuciones de puestos de trabajo.
- Conocimiento de las funciones de la empresa y la existencia de manuales.

Por lo que se puede concluir que el personal conoce sus funciones por el quehacer diario y la experiencia que tienen, sin embargo no cuentan con un documento técnicamente elaborado que permita mejorar su trabajo.

Se recomienda implementar a la brevedad posible el Manual de Organización y Funciones para garantizar la correcta ejecución de las actividades; además actualizarlo por lo menos una vez al año el contenido del mismo para mayor efectividad, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor aplicación para contar con una mejora continua. Además capacitar y dar a conocer a los nuevos empleados las funciones generales de la empresa y las específicas de cada puesto.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE CUADROS	v
I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	3
A. Empresa.....	3
B. Eficiencia y Eficacia.....	4
C. Función.....	5
D. Organización.....	6
1. Estructura Organizacional	7
2. Objetivos Organizacionales	10
E. Manuales Administrativos	11
F. Misión y Visión	14
G. Objetivos de los Manuales Administrativos	16
1. Ventajas y Desventajas.....	17
H. Clasificación de los Manuales Administrativos	19
1. Por su contenido	20
2. Por su función específica	21
I. Elaboración de Manuales	23
J. Manual de Organización y Funciones	26
III. JUSTIFICACIÓN	30
IV. OBJETIVOS	31
A. General.....	31
B. Específicos.....	31
V. METODOLOGÍA	32
A. Tipo de estudio.....	32
B. Universo	32
C. Métodos y técnicas de recolección de datos.....	32
1. Investigación documental:.....	32
2. Entrevista directa:.....	33
3. Observación directa:.....	33
4. Cuestionario:	34
5. Resultados de información:	34
6. Estructura del manual:.....	34
7. Validación:	34
8. Autorización del Manual:	35
D. Método de Análisis de Datos.....	35
VI. RESULTADOS	36
A. De la investigación documental.....	36
B. De la entrevista directa	36
C. De la observación directa	36
D. De la Encuesta	37
1. Conocimiento de funciones del personal	37
2. La empresa cuenta con Misión y Visión.....	38
3. Capacitación recibida en funciones del puesto	39

4.	Existencia de manuales.....	40
E.	De la estructura del manual	40
F.	De la validación	57
G.	De la autorización del manual	57
VII.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	58
A.	Conocimiento de sus funciones por el personal	58
B.	Investigación documental	59
C.	De la misión y visión	59
D.	Existencia de manuales	60
VIII.	CONCLUSIONES.....	63
IX.	RECOMENDACIONES	64
X.	BIBLIOGRAFÍA	65
XI.	ANEXOS.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conocimiento de la empresa.....	38
Tabulación de la encuesta	69
Tabla 2: Conocimiento de la empresa	70
Tabla 3: Conocimiento de la empresa	71

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Misión y Visión.....	39
Cuadro 2 Capacitación recibida	39
Cuadro 3 Existencia de manuales administrativos	40
Cuadro 4 Conocimiento de funciones por área de trabajo	72

I. INTRODUCCIÓN

El estudio denominado “Elaboración del Manual de Organización y Funciones de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala”, surge de la necesidad de contar con un instrumento técnico administrativo que sirva de guía al quehacer de la empresa, tanto al personal existente como cuando se incorpore personal nuevo.

De acuerdo con los estudios realizados, los manuales de organización y funciones son indispensables debido a la complejidad de las empresas y/u organizaciones por el volumen de sus operaciones, los recursos que disponen y la demanda de sus productos. Estas circunstancias obligan a utilizar manuales de organización y funciones que apoyen la atención del quehacer cotidiano ya que en ellos se consigna de manera ordenada los elementos fundamentales, para contar con una buena comunicación, coordinación y dirección administrativa eficiente.

Los manuales de organización y funciones representan un elemento crucial en el proceso de la toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un mejor desempeño. Además son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la empresa; concentran información amplia y detallada acerca de su quehacer, bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad y responsabilidad, funciones, actividades, operaciones o puestos en general, sin duplicar los ordenamientos legales tales como leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, etc.

El contar con manuales de organización y funciones en las empresas contribuye a mejorar la gestión en las mismas, pues estos suministran a los colaboradores un medio para recibir instrucciones, informaciones, y métodos para realizar sus tareas, así como instruirse en los detalles de las políticas generales y administrativas de la empresa. La elaboración de este tipo de instrumentos técnico – administrativos es una actividad necesaria para continuar con

el fortalecimiento del esquema orgánico - funcional de las empresas y/o instituciones públicas, de tal manera que los diferentes niveles de competencia garanticen la congruencia y coordinación de sus acciones, eviten duplicidad y/o desagregación innecesaria de funciones, además permite facilitar la prestación de los servicios con los niveles de calidad y efectividad requeridos.

En este estudio se ha analizado la situación actual, de manera que el manual contenga una estructura organizacional, a través de su elaboración técnica tanto del organigrama como de sus funciones. Además pretende constituirse en una herramienta de apoyo a la labor de quienes tienen encomendada la puesta en práctica de estos importantes documentos, de igual forma el personal debe de conocer el manual para un mejor desempeño en su trabajo.

Por la naturaleza del contenido de los manuales de organización y funciones, éstos se pueden convertir en verdaderos instrumentos de inducción para el personal de nuevo ingreso, en valiosas fuentes de información para el personal que ya colabora en la empresa, pero sobre todo, en una herramienta de trabajo que imprima dinamismo, solidez y continuidad a las actividades de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala.

Es así como se presenta este documento, como una sencilla recopilación sobre el contenido genérico que deben presentar los manuales de organización y funciones en las empresas, e incentiva a las mismas en los procesos de mejora continúa.

II. ANTECEDENTES

A. Empresa

La empresa es un negocio, cuya finalidad es múltiple, desde el punto de vista económico, ha de ganar dinero para poder asegurar su subsistencia, y para su buen funcionamiento debe de contar con una estructura organizativa del trabajo que se tenga la cual influye en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y sobre todo su rendimiento.

Las empresas y/o organizaciones (fábricas, comercios, hoteles, bancos, etc.) grandes, medianas y pequeñas, en las que se producen bienes y servicios, ya sea materiales e inmateriales, se caracterizan de manera muy general, por establecer estructuras organizacionales y de procedimientos con cierto grado de complejidad social y tecnológica.

En la actualidad se han venido creando organizaciones con el propósito de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de recursos y esfuerzos humanos muy diversos, y sólo es posible lograr por medio del trabajo humano organizado y tecnificado.

Entre algunas definiciones sobre el tema se tienen:

1. Es una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad. (Real Academia, 2001). Las empresas obtienen productos (bienes y servicios) que intercambian con el mercado, bien por productos o bien por dinero.

2. También las empresas son fuente de riqueza y empleo, por lo que resulta fundamental su creación en los países en vías de desarrollo, como una solución a la problemática del desempleo y de la dependencia económica. Las cantidades y cualidades de los recursos que tienen que utilizarse en la formación de una empresa difieren de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización. (Múnch Galindo, 2006)

De acuerdo a lo expresado entonces podemos inferir que las empresas son una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios público, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital.

B. Eficiencia y Eficacia

Toda empresa debe considerarse desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia simultáneamente. La eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso. En términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios), mientras que la eficiencia es una relación entre insumos y productos. Desde este punto de vista, es una relación entre costos y beneficios, es decir, una relación entre los recursos utilizados y el producto final obtenido y el resultado es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre el gasto y el ingreso, entre el costo y el beneficio resultante. (Chiavenato, 1986)

Si los empleados son capaces y tienen disposición, todo su esfuerzo se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones y/o de las empresas, si además conocen bien sus funciones trabajaran en conjunto de manera adecuada.

Sin embargo, no siempre eficacia y eficiencia van de la mano; ya que una empresa puede ser eficiente en sus operaciones y quizá no sea eficaz, o viceversa; puede operar sin eficiencia y a pesar de eso, ser eficaz. La eficacia debe de ir acompañada de la eficiencia. Una empresa también puede operar sin ser eficiente ni eficaz. El ideal sería una empresa eficiente y eficaz, lo cual constituiría la excelencia.

En una empresa y/o organización la administración es indispensable en el funcionamiento de cualquier organismo social, lógicamente, sea más necesaria en organizaciones más grandes. La administración simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad; de hecho, la productividad y la eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración. (Munch Galindo, 2006)

C. Función

Las funciones de una empresa constituyen la acción innata de la empresa en general; representa los fines esenciales y básicos que hay que realizar para que la organización exista y permanezca vigente.

Podemos definir a la función como grupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la forma lógica y armónica de las actividades afines. (Rodríguez Valencia, 2002).

Las empresas y/o los organismos requieren que se realice un conjunto de actividades principales como la producción, comercialización, finanzas y administración de recursos humanos para concretar sus planes. La última actividad incluye el establecimiento de relaciones jerárquicas. (Rodríguez Valencia, 2002)

Es necesario recopilar todos los factores y actividades necesarias para realizar un trabajo de la mejor manera.

El término actividades puede definirse como cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que se puedan realizar funciones. (Rodríguez Valencia, 2002)

D. Organización

En toda empresa y/organización debe de contar con una organización para su mejor funcionamiento.

Como hemos mencionado toda organización tiene una finalidad, alguna noción del porqué de sus existencia y de lo que va a realizar; por consiguiente, deben de definirse la misión, los objetivos, y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que dependen para alcanzar sus fines. Si no tienen noción de cuál es su misión y hacia donde se dirige, corre el riesgo de ir a la deriva y serán las condiciones del momento las que determinen qué debe hacer. (Chiavenato, 2001)

Este proceso de organizar inicia con el establecimiento y clasificación de las actividades. Las mismas se agrupan por tareas comunes, de acuerdo con los recursos y objetivos organizacionales. Entra aquí el proceso de análisis de puestos, división de trabajo, departamentalización, especialización, etc. (Hernández Mendoza, 2012)

El estudio de las áreas funcionales de una organización tiene un principio que todas se consideran clientes internos, es decir, dependen unas de otras. Luego es necesario su análisis para crear un diseño organizacional, cada vez más práctico, funcional y productivo y evitar errores tan comunes como duplicidad de funciones, mala comunicación, fugas de responsabilidad que llevan a niveles bajos de producción. Es necesario definir las debilidades y fortalezas de cada área, para encontrar el camino idóneo para su desarrollo dentro de la organización.

En muchas ocasiones la autoridad y comunicación se ubica sólo en el proceso de dirección, pero es importante enfatizar que en el de organización también se deben

considerar ambos aspectos. En este caso se estudian las estructuras organizacionales como autoridad lineal, staff, y descentralizada y la comunicación formal e informal.

Al realizar la organización de la empresa el administrador cumple funciones fundamentales como velar porque los recursos organizacionales sean productivos económicamente, minimizando riesgos y maximizando oportunidades; lograr que las personas trabajen juntas reuniendo en una tarea común sus habilidades y conocimientos individuales para hacer productivas sus fortalezas y esto lo realiza a través de su liderazgo y toma de decisiones.

1. Estructura Organizacional

En las estructuras organizacionales influyen la cantidad de reglas, procedimientos que se enfrentan los trabajadores en el desarrollo de su trabajo. Cuando se cuenta con una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control no favorece el trabajo en equipo, en cambio las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

La organización formal se compone de jerárquicas o nivel funcionales establecidos por el organigrama y con énfasis en las funciones y en la tareas. Esos niveles definen y diferencian el grado de autoridad delegada y la dirección de las órdenes, instrucciones y recompensas salariales. (Chiavenato, 1986)

Se puede decir que la estructura organizacional es un marco que preparan a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Para los gerentes de una empresa es indispensable determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de organización. (Stoner, 1996)

Para realizar la estructura organizacional los gerentes o administradores realizan cuatro pasos básicos cuando inician a tomar decisiones para organizar

- Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, por personas o por grupos. Esto se le conoce como la división de trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación. (Stoner, 1996)

Estos cuatro aspectos son importantes para las empresas ya que tiene una visión más amplia y lógica de la organización de la misma, las personas son responsables de sus actividades asignadas, las desempeñan de acuerdo a su especialización, se agrupan en departamentos las actividades que son similares o tienen una relación lógica para el mejor funcionamiento de la misma.

Además es importante el número de subordinados que dependen directamente de un gerente lo que conlleva a la cadena de mando, donde se especifica quien depende de quién en una organización a lo que se llama jerarquía. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director de mayor rango, responsable de las operaciones de toda organización.

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los empleados, debe constar de:

- Objetivos verificables que son parte importante de la planeación.
- Una idea clara de los principales deberes o actividades implicados.

- Un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa qué puede hacer para cumplir las metas. (Koonstz, 2010)

La organización consiste en : a) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, b) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, c) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y d) la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento) en la estructura organizacional. (Koonstz, 2010)

De acuerdo a lo planteado se puede decir que una estructura organizacional debe de diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de los resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño de la asignación de actividades y la toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos de la empresa. (Koonstz, 2010)

Podemos decir también que la estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización . Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos como:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos,
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales,
- Coordinar diversas tareas organizacionales,
- Agrupar puestos en unidades,
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos,
- Establecer líneas formales de autoridad,
- Asignar y utilizar recursos de la organización. (Robbins & Mary, 2010)

Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves:

especialización del trabajo o departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Actualmente los gerentes están reevaluando los métodos tradicionales para encontrar nuevos diseños estructurales que ayuden y faciliten el trabajo de los empleados de una organización.

Se puede inferir que la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos. En síntesis la organización formal es la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente por medio de las normas, directrices y reglamentos de la organización, para el alcance de sus objetivos. Por lo que la estructura organizacional es un medio del que se sirve la organización para alcanzar eficientemente sus objetivos.

2. Objetivos Organizacionales

Toda empresa y/o organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretenden para el futuro.

Las organizaciones se crean para conseguir unos objetivos que satisfagan sus intereses y que esos intereses puedan ser para el beneficio de ellas mismas. (Porret Gelabert, 2012).

2.1 Funciones de los Objetivos Organizacionales

La función de los objetivos organizacionales es que presentan una situación futura de la empresa, sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones; además justifica las actividades de la misma.

Evalúan las acciones y la eficacia de la empresa y/o organización, verifica la eficiencia y compara la productividad. Establece la base de relación entre la organización y su medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de las necesidades de la empresa.

Es indispensable revisar continuamente la estructura de los objetivos debido a los cambios organizacionales que se presentan a diario y en una época de globalización.

E. Manuales Administrativos

Los manuales de organización y funciones son documentos normativos que contienen, de forma ordenada y sistemática información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre las diferentes unidades de la estructura organizacional.

Algunos autores definen la palabra Manual como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, que son vitales para incrementar y transmitir experiencias aprovecha el conocimiento y experiencia de las personas.

Los manuales son considerados una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez. (Alvarez Torres, 1996)

Es un documento que expone, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre políticas, organización y procedimientos de una empresa. (Díaz, 2005)

Son herramientas de planificación o programación que sirven de guía o fuente ordenada de los actos administrativos esenciales para la mejor realización de las tareas relativas a una o varias tareas. Procuran y garantizan mayor eficiencia en la realización de tareas en las que son más recurrentes que se realizan cotidianamente y que son repetitivas. (Díaz, 2005)

El propósito de los manuales es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones. Los manuales administrativos permiten cumplir con instruir al personal acerca de aspectos de la empresa como objetivos, funciones, políticas, relaciones, etc.; evita duplicidad y detecta omisiones; coadyuva a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propicia uniformidad en el trabajo; sirve de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, entre otras. (Campos Jiménez, 2009)

Los manuales son una guía sencilla, clara y práctica que permite complementar con mayor precisión los datos sobre características importantes de la estructura, como la descripción de puestos y todos aquellos instrumentos que describan y clarifiquen las numerosas y complejas relaciones estructurales que se dan en la empresa. (Lerma Kirchner, 2008)

Los Manuales administrativos son herramientas que ayudan a administrar. Son un medio de información y coordinación para que la administración funcione con eficacia. Los manuales administrativos facilitan el conocimiento de cómo está organizada y cómo opera una institución. (Campos Jiménez, 2009)

Al basarnos en las definiciones anteriores, concluimos que los manuales administrativos son un medio de comunicación escrita que contiene lo esencial y básico de las políticas, procedimientos, organización e historia de las organizaciones, se presenta en forma práctica, sencilla y breve. Sirve para orientar, coordinar, instruir y normalizar es un instrumento que nos ayuda a cumplir los objetivos de la empresa.

Un manual administrativo se debe de redactar después de la creación de la estructura organizacional y su contenido debe garantizar que ésta funcione con eficiencia.

La redacción de un manual requiere un conocimiento detallado del tema a tratar (organización, procedimientos, políticas, etc), por lo tanto, debe ir precedido de un minucioso trabajo de análisis que conduzca a la identificación de cada fase del proceso en cuestión. El resultado de este análisis es la identificación de las inconsistencias y todos los errores que afectan al proceso". (Rodríguez Valencia, 2002).

La finalidad de un procedimiento consiste en actuar de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre del mismo modo. Para que esto se garantice la uniformidad del tratamiento de las operaciones periódicas y permita:

- Asegurarse de que las políticas de las empresas siempre se respeten,
- Reducir errores repetitivos,
- Evitar que se produzcan cambios en el sistema debido a decisiones demasiado rápidas,
- Facilitar el sostenimiento de un buen nivel organizacional,
- Reducir el período de capacitación de los nuevos empleados,
- Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos puestos.

Para lograr todo lo anterior es definiendo con exactitud las políticas, los procedimientos y las funciones orgánicas en unos documentos que se puedan consultar cada vez que sea necesario.

F. Misión y Visión

Ser emprendedor, poseer el negocio propio y vender, mentaliza la misión y visión de la empresa en un futuro no tan lejano, es un paso fundamental hacer crecer un negocio.

La importancia de saber desarrollar correctamente la misión y visión es fundamental pues estas nos ayudaran a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas para poder llegar a ser lo que deseamos ser.

Algunos autores la define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2000).

La misión es propósito principal de la organización, así como el alcance de sus operaciones. Es una declaración de la razón de ser de las organización. La misión se escribe con frecuencia en términos de los clientes generales a quienes atiende.” (George & Sott, 2008).

Además se puede mencionar que la visión proporciona una perspectiva acerca de hacia donde va y lo que puede llegar a ser en el futuro. (George & Sott, 2008).

Otra definición de Misión y Visión que se puede mencionar es que la misión es la razón de existir de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. La misión es el propósito central para que se crea un ente”. (Yturralde, 2008).

Visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización del futuro. (Yturralde, 2008)

La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización. (Negocios, 2009).

La Misión define el negocio de la organización, establece su visión y metas, e integra sus principales valores filosóficos. El propósito de la misión es un indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de su grupo de interés. Proporciona a una organización el enfoque y dirección estratégica. Todas las decisiones estratégicas surgen de la misión. (Rodríguez Valencia, 2002)

La Visión se determina llevar a la organización de una situación actual a una situación deseada. Una visión bien elegida y una misión del negocio a largo plazo preparan a una compañía para el futuro –situación actual – situación deseada . (Rodríguez Valencia, 2002)

Se puede decir que la misión le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos tales como los clientes o proveedores, en el ámbito en el cuál se desarrolla y permitiendo distinguirla de otras empresas similares. Permite además que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados y comprometidos con ella; por lo que es necesario que se comunique y siempre se haga recordar entre todos los trabajadores.

Para la formulación de la misión de una empresa, se debe de considerar los siguiente:

- Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- No debe ser muy limitada que llegue a limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- Debe distinguir a la empresa de otras similares. (Negocios, 2009)

G. Objetivos de los Manuales Administrativos

Los objetivos que se persiguen con la elaboración de los manuales administrativos en una empresa y/o institución son diversos, entre los podemos mencionar:

- Instruir a los colaboradores de la empresa y/o institución acerca de los objetivos, visión, misión, estrategias, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, responsabilidades, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas a la empresa y colaboradores, propicia uniformidad en la ejecución de las labores.
- Servir como medio de integración y orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones.
- Analizar y/o revisar los procesos de la empresa para el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas y errores. (Herrera, 2007)

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de manuales administrativos podemos mencionar:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.

- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permite el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesaria.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Sirve de base para el adiestramiento y capacitación del persona.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructuras. (Herrera, 2007)

1. Ventajas y Desventajas

Como todo instrumento administrativo cuenta con ventajas y desventajas. entre las ventajas que se puede mencionar están:

- Se visualiza en conjunto a la organización
- Los empleados tienen conocimiento de su función dentro de la empresa

- El trabajo se realiza mejor
- El trabajo se realiza de forma uniforme
- Ahorra tiempo y esfuerzos.
- El personal de nuevo ingreso se integra fácilmente
- Determina responsabilidad de cada uno de los empleados.
- Establece grados de autoridad
- Promueve el aprovechamiento de recursos
- Sirve para informar u orientar
- Elimina la incertidumbre y duplicación
- El aprendizaje se facilita
- Funge como un medio simple y eficaz
- Facilita la selección de empleados
- Ayuda a controlar el cumplimiento de las actividades
- Permite alcanzar los objetivos de la empresa.
- Se da a conocer la historia, organización, procedimientos y políticas de la empresa.
- Da una visión introspectiva de la tradición y pensamiento de la empresa.
- Hace que el empleado tenga sentido de pertenencia para la empresa, entre otros.
(Valdéz Jiménez, 2008).

Al tomar en cuenta lo anterior, se puede decir que una de las principales ventajas de los manuales administrativos es la de informar. Es decir el empleado cuenta con información desde cómo surgió la empresa hasta cómo realizar sus actividades, esto da un sentido de pertenencia y cooperación, y el mismo se ve reflejado en el ambiente de trabajo. (Valdéz Jiménez, 2008)

Entre las desventajas de este instrumento se pueden mencionar:

- Se tiene que tomar en cuenta los costos que implica el diseño y su implementación.
- No contiene suficiente información, se debe de tener en cuenta que no sea muy limitada la información ni muy amplia, porque ocasiona que no se integre toda la información, la cual provocaría confusión o si contiene mucha información dificulta su entendimiento y operación.
- No se revisan periódicamente, ya que al paso del tiempo ya no son de utilidad porque la información que contiene es obsoleta.
- Pierde la iniciativa, el contenido de los manuales administrativos es específico y el empleado pierde su capacidad personal para llevar a cabo alguna acción.
- No se utilizan, los empleados no les interesa o no quieren tener conocimiento de la empresa, simplemente los dejan de lado y no los consultan. (Valdéz Jiménez, 2008)

En resumen, podemos afirmar que los manuales administrativos presentan desventajas, pero teniendo cuidado necesario y una buena metodología en su elaboración, pueden resultar muy útiles.

H. Clasificación de los Manuales Administrativos

Los manuales administrativos pueden ser elaborados para toda la organización, un área, una dirección, un departamento, según los diferentes requerimientos de las unidades organizacionales y se pueden clasificar en diferentes tipos:

1. Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias y dentro de esta clasificación se pueden encontrar los siguientes: (Rodríguez Valencia, 2002)

1.1. Manual de Organización

Expone en forma detallada la estructura organizacional formal, a través de la descripción, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos y sus relaciones.

1.2. Manual de Políticas

Describe en forma detallada lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Al conocer la empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

1.3. Manual de Procedimientos

Es una guía de trabajo para los funcionarios de cómo hacer las tareas y es valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

1.4. Manual de Puestos

Agrupación de información sobre todas las clases, naturaleza, objetivos, funciones y requisitos de cada uno de los cargos de la empresa, con sus respectivos perfiles.

1.5. Manual de Normas

Detalla información sobre un conjunto de leyes, normas e instructivos de aplicación institucional.

1.6. Manual Técnico

Presenta información sobre la estructura de un determinado equipo y sobre su mantenimiento.

1.7. Manual de Contenido Múltiple

Se refiere cuando el volumen de actividades, de personal, o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales.

2. Por su función específica

Los manuales específicos se refieren a una función operacional específica a tratar y dentro de las que podemos mencionar: (Rodríguez Valencia, 2002)

2.1 Manual de Compras

Consiste en definir el alcance de las compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar, etc.

2.2. Manual de Finanzas

Definir por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.

2.3. Manual de Reclutamiento y Selección

Contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en la empresa.

2.4 Manual de una Unidad Administrativa

Agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad de una Unidad Administrativa.

Como todo manual administrativo incluye las normas legales, reglamentos y su relación con las funciones/procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada y representa una guía práctica y es utilizada como una herramienta de soporte en las mismas.

Además son considerados eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje, proporcionan orientación precisa en cada una de las unidades administrativas que conforman la empresa, lo que conlleva a mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado. (Rodríguez Valencia, 2002)

I. Elaboración de Manuales

Para su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa y de qué tipos de manuales se debe contar, al elaborarlos adecuadamente llegan a cubrir toda la organización.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa”. (Herrera, 2007)

Para efectos del presente estudio se analizará y elaborará únicamente el manual de organización y funciones que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general de la empresa, el cual está dirigido a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, e identificarse con ella.

Además expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos de la organización.

Dentro de su contenido se podría incluir:

- Historia y descripción de la empresa.
- Misión, visión y objetivos de la empresa
- Legislación o base legal
- Estructura de la organización (organigrama general)
- Estructura de cada una de las área componentes de la organización en general (organigrama por área)
- Normas y políticas generales. (Herrera, 2007)

Para la elaboración de manuales sólo existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- Recopilación de información.
- Interpretación y diseño de la información.
- Elaboración del manual.
- Aprobación y actualización del manual. (Herrera, 2007).

Recopilación de información: dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento. (Herrera, 2007)

Ésta información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los manuales específicos, la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

Interpretación y diseño de la información: la etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los

usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

En esta etapa es donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

Elaboración del manual: es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico. (Herrera, 2007)

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

Aprobación y actualización del manual: la etapa de aprobación de los manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general. (Herrera, 2007)

El órgano encargado de la aprobación de los manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc., lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente así serán consultados por todos los integrantes de la organización.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas. (Herrera, 2007)

J. Manual de Organización y Funciones

El Manual de organización y funciones describe la organización formal mencionando para cada puesto de trabajo, los objetivos de la empresa, funciones, autoridad y responsabilidad. Constituye un documento que contiene ordenada y sistemáticamente la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones antecedentes históricos, organización, objetivo y funciones de la empresa; es un instrumento de apoyo administrativo que describe además las funciones, autoridad, responsabilidad y relaciones orgánicas de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de una organización. (Administrativos, 2009)

Para elaborar un manual de funciones se debe de tener claro su concepto:

Expresa todas las actividades que debe de desarrollar un trabajador en determinado cargo. Se debe de contemplar las responsabilidades que le son inherentes, así como su nivel de interacción. (Galindo Ruíz, 2006)

El instrumento esencial en toda organización administrativa es la relación de puestos de trabajo, en el cual se realiza la ordenación del personal, de acuerdo con las necesidades de

los servicios y se precisan los requisitos para el desempeño de cada puesto. (Ballesteros Fernández, 2006)

El Manual de organización y funciones, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar la estructura organizativa de las mismas y que sirve como guía para todo el personal. Contiene además la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. Además incluye en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. (Galindo Ruíz, 2006)

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede inferir que detallan la estructura organizativa, los órganos que la componen, sus niveles jerárquicos las relaciones que formale que vinculan las funciones.

Además es recomendable que un manual de Organización y Funciones incluya como mínimo los siguiente:

- Portada, en esta sección se debe incorporar el logotipo de la empresa, el tipo de manual que se presenta, nombre de la empresa o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Organización y Funciones.
- Introducción, es la explicación del contenido del Manual, en este apartado se abordan aspectos relacionados con la forma en que está estructurado, objetivos o propósitos del Manual, su ámbito de aplicación, periodicidad, y hasta las circunstancias que ameritan su actualización, en el orden de mantener su vigencia.
- Objetivo y Alcance, es la intención o propósito que tiene la empresa o unidad administrativa en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.

- Estructura Organizacional, se refiere a la descripción jerarquizada de las unidades organizativas de una empresa. La descripción de la estructura debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Se debe de representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo.

- Descripción básica del puesto, el formato se encabeza describiendo el nombre del puesto la ubicación orgánica a la que pertenece la indicación de quién es el superior inmediato y si posee alguna responsabilidad sobre otros funcionarios.

- Objetivo estratégico del puesto, se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidad, por las cuales se hace necesario la existencia de un cargo en la estructura de la empresa.

- Relaciones del puesto, en este apartado se toma como referencia la ubicación de un puesto en la estructura organizacional para determinar con que otros funcionarios o unidades administrativas debe de interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

- Funciones generales y específicas, aquí se debe de incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas, que describan adecuadamente los límites y la esencia del cargo, pero no en detalles de cómo cumplir sus funciones. Únicamente se debe de realizar una enunciación de funciones para cada unidad organizativa que integra la empresa. (Administrativos, 2009)

- Perfil del puesto, en este punto se debe hacer referencia a las características esenciales que debe reunir un funcionario para desempeñar el puesto de manera eficiente.

- Firmas de autorización, en este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la empresa que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que elaboran y revisan. (Administrativos, 2009)

III. JUSTIFICACIÓN

En el mundo actual, los procedimientos administrativos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando o actualizando; además permiten de una u otra forma el desarrollo óptimo de la actividad donde se producen dichas interacciones. El creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

La empresa de Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala en la actualidad no cuenta con un Manual de Organización y Funciones lo que provoca una inadecuada organización y asignación de funciones en los puestos de trabajo, además la falta de una estructura formal de la misión, visión objetivos y políticas provoca la inadecuada planeación acorde con la realidad de la empresa.

Así pues el manual de organización y funciones representan una alternativa para este problema, ya que es de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas de la empresa, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción en nuevos puesto y/o ascensos.

Los beneficios que obtendría la empresa al contar con un manual de organización y funciones, se traducirían en un mejor aprovechamiento del tiempo lo que permitiría tener la capacidad de análisis y revisión de la información que se genere. Además la realización del trabajo en forma ordenada, permitirá buscar más clientes y la empresa crecer tomando un mejor posicionamiento en el mercado.

El manual se convertirá en facilitador del aprendizaje organizacional en general, y de la curva de aprendizaje individual; por lo que se convertirá en una herramienta útil en todo momento para todos y cada uno de los individuos que conforman la empresa, permitirá la actualización continua. De tal manera que la empresa reflejará una imagen de organización consistente con la realidad y ordenada. Por lo que será ejemplo para otras empresas que carecen de instrumentos técnicos.

IV. OBJETIVOS

A. General

Elaborar un manual de organización y funciones para la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala.

B. Específicos

1. Establecer la estructura organizacional y las funciones por áreas para la ejecución de las labores de la empresa.
2. Determinar la existencia de la misión, visión objetivos y políticas de la empresa.
3. Identificar las actividades realizadas por la empresa, en cada una de sus áreas de trabajo, por medio de la recolección de información en formato establecido, el grado de responsabilidad de cada puesto y su desempeño dentro de la empresa.
4. Definir necesidades de capacitación para el personal.

V. METODOLOGÍA

A. Tipo de estudio

Se realizó un estudio administrativo, que llevó a considerar temas tales como: organización y funciones, capacitación y planificación

B. Universo

Toda la población de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala la cual está integrada por seis personas.

C. Métodos y técnicas de recolección de datos

Para la elaboración del Manual de Organización y Funciones de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM-, se diseñaron y utilizaron las siguientes técnicas:

1. Investigación documental:

Consistió en seleccionar y analizar los documentos que contenían datos importantes relacionados con la estructura orgánica, procedimientos o trámites y servicios, siendo estas leyes, reglamentos, disposiciones normativas, y todos aquellos que contenían información relevante.

2. Entrevista directa:

Se obtuvo información verbal del personal que realiza directamente las actividades analizadas. Ésta técnica proporcionó información completa y precisa, debido a la interacción que se dio con el personal entrevistado, permitiendo la percepción de actitudes.

La entrevista se realizó en el lugar de trabajo del entrevistado, con el fin que diera explicaciones que facilitaron la comprensión. Se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Tener claro el objetivo de la entrevista.
- Concertar previamente cita con el personal.
- Escuchar con atención y objetividad para evitar el desvío del enfoque de la entrevista.
- Realizar las preguntas necesarias a efecto de entender completamente las actividades que desarrolla el personal o esclarecer toda duda.

3. Observación directa:

Se examinó visualmente las actividades específicas que realiza una persona y se anotó todas las acciones en la secuencia correcta con la finalidad de completar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.

4. Cuestionario:

Se diseñó una serie de preguntas escritas, predefinidas, procurando que fueran claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta. (Anexo 1 y 2)

5. Resultados de información:

Después de reunir todos los datos, se organizó en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir la propuesta de la elaboración del manual.

Se realizó un análisis de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que se incluyó en el contenido del manual.

6. Estructura del manual:

Se estableció el diseño y la presentación que se utilizó para la elaboración del Manual de Organización y Funciones, se tomó en consideración la redacción, se elaboró la estructura orgánica y el formato.

7. Validación:

Fue necesario validar con los responsables, con la finalidad de que la información que se presentó sea acorde con las atribuciones.

8. Autorización del Manual:

Después de la validación, se solicitó la autorización del Gerente de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- para su reproducción, divulgación y distribución.

D. Método de Análisis de Datos

Contando con los datos de la encuesta los mismos fueron tabulados; realizando una cuantificación de los datos; y seguidamente se realizó un análisis de porcentajes, y se grafican los datos para su análisis utilizando estadística descriptiva.

VI. RESULTADOS

A. De la investigación documental

Se seleccionó y analizaron documentos para realizar la estructura orgánica de la Empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con Operaciones en Guatemala. Se priorizaron leyes, reglamentos y disposiciones normativas, la responsabilidad, los cuales son relevantes para realizar el marco jurídico del Manual de Organización y Funciones.

B. De la entrevista directa

Se estructuró una entrevista directa al Gerente de la Empresa, quién proporcionó información de suma importancia, en la cual se pretendió conocer la naturaleza, atribuciones, estructura y el funcionamiento de cada unidad administrativa. Se escuchó con atención y objetividad para captar toda información que fue relevante para la elaboración del Manual de Organización y Funciones y determinar las líneas jerárquicas. Con la entrevista se logró redefinir la misión y visión, se determinó qué leyes y/o normativos constituyen el marco jurídico, así como con qué puesto cuenta la empresa para la elaboración de su organigrama.

C. De la observación directa

Se verificaron las actividades que realiza cada uno de las personas, así como su secuencia para determinar sus funciones, relaciones de trabajo y atribuciones de los puestos de trabajo.

D. De la Encuesta

De conformidad con la aplicación de un instrumento técnico, como es un cuestionario, se pasaron 2 cuestionarios, uno a través de la entrevista al Gerente; y otro al personal, si bien es cierto es una empresa pequeña, es importante apoyar a este tipo de empresas, que no cuentan con los recursos para una asesoría, por la razón que las variables y datos obtenidos son relativamente pocos, los resultados de la tabulación general y los cuadros se presentan en anexos, y aquí se presentan los datos en forma descriptiva, de la manera siguiente:

1. Conocimiento de funciones del personal

Las funciones descritas por los entrevistados en el cuestionario suman seis, siendo las siguientes: (Tabla 1)

- a) Prestar servicios contables financieros y de auditoría;
- b) Asesoría Contable: Elaboración de estados financieros, determinación de impuestos, inventarios, trámites en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–; Registro Mercantil; y otros;
- c) Prestar servicios contables, como presentación de impuestos, inventarios y otros trámites legales;
- d) Determinación de impuestos, elaboración de los mismos, determinación de estados Financieros, ingreso de facturas, elaboración de libros legales, elaboración de planillas de Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–, impuesto del periodista, trámites en la –SAT–, Registro Mercantil; Instituto de Recreación de los Trabajadores –IRTRA–;

- e) Coordinar cobros, emisión de facturas, atender clientes, coordinar mensajería, elaboración de inventarios; y
- f) Procesar información contable, elaboración de los registros contables, determinación de los impuestos a pagar, elaboración de estados financieros, atención a clientes, elaboración de planillas y certificados del –IGSS.

**CONOCIMIENTO DE FUNCIONES
EMPRESA SERVICIOS CONTABLES FINANCIEROS/CONTABLES LM CON OPERACIONES EN
GUATEMALA**

Tabla 1

No. Boleta	Profesión	Área laboral	Puesto	Funciones de la empresa
1	Contador Público y Auditor		Gerente	Prestar servicios contables financieros y de auditoría
2	Perito Contador	Contabilidad	Asistente de Contabilidad	Asesoría Contable: Elaboración de estados financieros, determinación de impuestos, inventarios, trámites en SAT y Registro Mercantil, otros.
3	Administradora de Empresas	Contabilidad	Auxiliar Contable	Prestar servicios contables, como presentación de impuestos, inventarios y otros trámites legales.
4	Perito Contador	Contabilidad	Auxiliar Contable	Determinación de impuestos, elaboración de los mismos, determinación de estados financieros, ingreso de facturas, elaboración de libros legales, elaboración de planillas de IGSS, impuesto del periodista, trámites en SAT, Registro Mercantil, IGSS, IRTRA
5	Comunicadora Social	Depto. Administrativo	Gerente Administrativo	Coordinar cobros, emisión de facturas, atender clientes, coordinar mensajería, elaboración de inventarios.
6	Perito Contador	Contabilidad	Asistente de Contabilidad	Procesar información contable, elaboración de los registros contables, determinación de los impuestos a pagar. Elaboración de estados financieros, atención a clientes, elaboración de planillas y certificados del IGSS

FUENTE: Datos experimentales

2. La empresa cuenta con Misión y Visión

Las seis entrevistas, demostraron que el 100 %, saben que se cuenta con una Misión y Visión. Sin embargo la investigación documental demostró que no la tienen escrita. (Cuadro 1)

CUADRO 1
EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS/CONTABLES LM
SE CUENTA CON MISIÓN Y VISIÓN, POR AREA DE TRABAJO
AÑO 2013

Area	Se cuenta con Misión		Se cuenta con Visión	
	Si	No	Si	No
Total	6	0	6	0
Contable	2	0	2	0
Financiera	1	0	1	0
Administrativa	1	0	1	0
Tributaria	1	0	1	0
Asesoría	1	0	1	0

Fuente: Datos experimentales

3. Capacitación recibida en funciones del puesto

Al igual al tema anterior, la respuesta de todos o sea el 100% de los entrevistados, manifestaron que si han sido capacitados en sus funciones, siendo esto verbal, y práctico, sin embargo no cuentan con un manual de funciones. (Cuadro 2)

CUADRO 2
EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS/CONTABLES LM
CAPACITACIÓN RECIBIDA EN FUNCIONES A REALIZAR
POR AREA DE TRABAJO
AÑO 2013

Area de trabajo	Capacitación recibida	
	Si	No
Contable	2	0
Financiera	1	0
Administrativa	1	0
Tributaria	1	0
Asesoría	1	0
Total	6	0

Fuente: Datos experimentales.

4. Existencia de manuales

Importante este tema, ya que viene a confirmar, que no existen manuales, para el buen funcionamiento de la empresa, así como para su crecimiento en el mercado, ya que nuevamente el 100% de los entrevistados respondieron que no existen manuales. (Cuadro 3)

CUADRO 3
EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS/CONTABLES LM
EXISTENCIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS
AÑO 2013

Area de trabajo	Existencia de manuales	
	Si	No
Contable	4	2
Financiera	2	1
Administrativa	3	1
Tributaria	5	1
Asesoría	4	1

Fuente: Datos experimentales.

E. De la estructura del manual

Se propuso el diseño y presentación del Manual de Organización y de Funciones, tomando en consideración la redacción, y se elaboró la estructura orgánica, el cual se presenta a continuación.



Manual de Organización y Funciones

EMPRESA SERVICIOS FINANCIEROS/CONTABLES LM CON OPERACIONES EN GUATEMALA

Ada Irene López Maldonado

Guatemala, Mayo de 2014

I. PRESENTACIÓN

En mi calidad de Gerente General, tengo el agrado de poner a disposición del personal técnico y administrativo el presente ***MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES***.

El manual de organización, es un instrumento técnico-administrativo que tiene como propósito definir las funciones de la Empresa; líneas de autoridad y de coordinación; las atribuciones y responsabilidades inherentes a cada puesto; así como el marco legal de actuación.

Dentro de este orden, el manual constituye una herramienta de gran utilidad dado que, puede contribuir a facilitar la labor del personal técnico y de apoyo administrativo, por lo que su aplicación es de vital importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

MISIÓN Y VISIÓN

EMPRESA SERVICIOS FINANCIEROS/CONTABLES -LM- CON OPERACIONES EN GUATEMALA

La empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala, con el fin de fundamentar y orientar su actuación y en búsqueda de su proyección hacia el futuro, tiene como misión y visión las siguientes:

Misión

Somos una empresa de servicios, específicamente en áreas: contables, financieros, tributarios, etcétera, que contando con la capacidad, proporcionamos la atención a clientes individuales o empresas, en todo lo relacionado a la auditoría y contaduría pública; sustentado en la ética profesional y experiencia.

Visión

Posicionar a nivel nacional, a Servicios Financieros/Contables -LM- en el mercado de los servicios administrativos y de finanzas, como una empresa reconocida ampliamente por brindar un servicio excelente a nuestros clientes.

INDICE

PRESENTACIÓN	i
DEFINICIÓN	1
OBJETIVOS	1
MARCO JURÍDICO	1
FUNCIONES	3
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	5

1. DEFINICIÓN

La empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con Operaciones en Guatemala, es una empresa dedicada a la prestación de servicios financieros y fiscales, su función principal es recolectar, ordenar, registrar y operar los registros contables de cada una de las empresas que le presta sus servicios; así también la determinación de los impuestos que deben de pagar a la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT.

2. OBJETIVOS

El objetivo empresarial de Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala, es contar con un recurso humano capacitado, motivado y disciplinado que nos permita mantener un servicio de calidad, ético, responsable y eficiente, orientado a tener un cliente satisfecho al 100%.

3. MARCO JURÍDICO

La empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala, rige su funcionamiento por lo que para el efecto preceptúan los instrumentos jurídicos siguientes:

- Decreto Número 25-71 del Congreso de la República. Ley de Registro Tributario Unificado y Control General de Contribuyentes.
- Decreto Número 61-77 del Congreso de la República. Ley de Tabacos y sus Productos
- Decreto Número 61-77 del Congreso de la República. Reglamento de la Ley de Tabacos y sus Productos.

- Decreto Número 58-90 del Congreso de la República. Ley Contra la Defraudación y el Contrabando Aduaneros. Reforma 2006.
- Decreto 6-91 del Congreso de la República. Código Tributario. Constitución Política de la República de Guatemala.
- Decreto 27-92 del Congreso de la República. Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Acuerdo Gubernativo Número 5-2013. Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Acuerdo Gubernativo Número 4-2013. Reglamento de la Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos.
- Decreto 38-92 del Congreso de la República. Ley del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo y Combustibles Derivados del Petróleo.
- Acuerdo Gubernativo 663-2005. Reglamento de la Ley del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo y Combustibles Derivados del Petróleo.
- Decreto 44-2000 del Congreso de la República. Ley de Supresión de Privilegios y Beneficios Fiscales, de Ampliación de la Base Imponible y de Regularización Tributaria.
- Decreto del Congreso de la República 80-2000. Reformas a la Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto 26-92 del Congreso de la República y sus Reformas.
- Decreto Número 20-2006. Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria.
- Acuerdo Gubernativo 425-2006. Reglamento de las Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria.
- Decreto Número 73-2008. Ley del Impuesto de Solidaridad.
- Decreto Número 4-2012 del Congreso de la República. Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y el Contrabando.
- Decreto Número 10-2012. Ley de Actualización Tributaria.

- Decreto 26-92 del Congreso de la República. Ley del ISR y Reglamento Concordado.

4. Funciones

Son funciones del personal de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala:

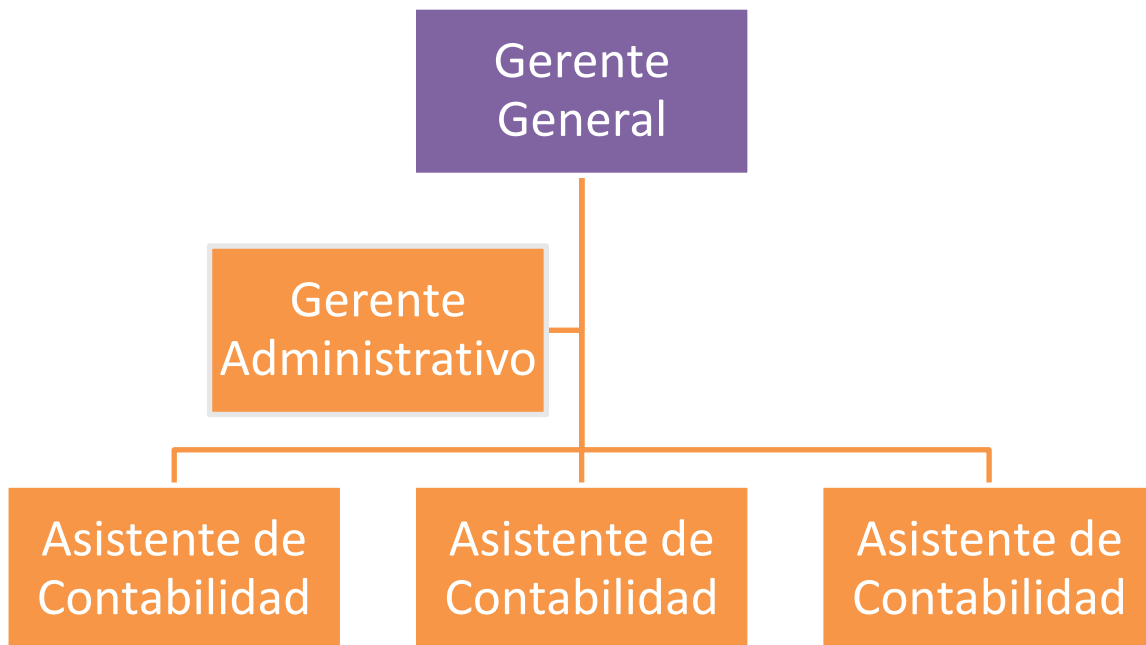
- a) Prestar servicios contables financieros y de auditoría.
- b) Asesoría Contable.
- c) Recopilar información contable.
- d) Procesar información contable.
- e) Elaboración de estados financieros.
- f) Determinación de impuesto.
- g) Realizar inventarios periódicos.
- h) Realizar trámites en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT, Registro Mercantil; Instituto de Recreación de los Trabajadores –IRTRA y otros.
- i) Presentar impuestos.
- j) Prestar servicios de Estados Financieros periódicos.
- k) Elaborar libros legales.
- l) Elaborar planillas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS.
- m) Impuesto del periodista
- n) Atender clientes
- o) Elaboración de certificados del IGSS.
- p) Coordinar cobros
- q) Coordinar mensajería
- r) Informar semanalmente a la Gerencia sobre actividades realizadas.
- s) Proponer la metodología, técnicas e instrumentos necesarios para realizar el seguimiento y evaluación permanente de actividades asignadas.
- t) Efectuar seguimiento y evaluación del grado de avance de las actividades asignadas.
- u) Capacitar al personal.

- v) Velar por el buen uso y funcionamiento del mobiliario y equipo asignados.
- w) Realizar otras funciones que le sean asignadas en el ámbito de su competencia.

5. Estructura Organizacional

Funcionalmente la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala se integra de la forma siguiente:

ORGANIGRAMA DE PUESTOS DE LA EMPRESA SERVICIOS FINANCIEROS/CONTABLES -LM- CON OPERACIONES EN GUATEMALA



6. Descripción de puestos

a. Contenido de las descripciones

a) Identificación

Hace referencia al título oficial de puesto de trabajo, la dependencia, el jefe inmediato y los puestos que supervisa.

b) Descripción

Contempla los aspectos siguientes:

1. Naturaleza

Describe en términos generales la atribución principal del puesto de trabajo de que se trate.

2. Atribuciones

Describe a nivel de detalle las principales atribuciones o tareas asignadas al puesto de trabajo.

3. Relaciones de trabajo

Se refiere a la identificación de las personas o puestos de trabajo con las cuales el trabajador debe mantener relación en el desempeño de sus atribuciones, las que pueden ser tanto intra como interinstitucional.

4. Autoridad

Expresa el grado de mando que el trabajador tiene en su puesto, y aquello sobre los que ejerce autoridad.

5. Responsabilidad

Se refiere al grado en que el trabajador debe responder en el ejercicio de sus atribuciones, por el uso y cuidado del equipo, mobiliario y valores, así como por los resultados del trabajo que desarrolla.

b. Desarrollo de las descripciones

A. GERENTE GENERAL

I. IDENTIFICACIÓN

- 1.1 Título del puesto: Contador Público y Auditor
- 1.2 Dependencia: Servicios Financieros/Contables –LM- con operaciones en Guatemala
- 1.3 Supervisa a: Gerente Administrativo y Personal que integra la Empresa

II. DESCRIPCIÓN

2.1 Naturaleza

Puesto de carácter administrativo que consiste en organizar, dirigir, controlar, supervisar, ejecutar y evaluar los procedimientos relacionados a los servicios de asesoría tributaria y financiera, así como auditorías de estados financieros y de contabilidad.

2.2 Atribuciones

- a) Planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades administrativas/financieras que se realizan en la empresa.
- b) Organizar, coordinar, dirigir y supervisar la formulación, de políticas y estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- c) Asesorar a empresas y clientes en los servicios tributarios y financieros, así como auditorías de estados financieros y de contabilidad.
- d) Coordinar las actividades necesarias para la elaboración de informes financieros.
- e) Crear y proponer metodologías necesarias para realizar el seguimiento y evaluación permanente de las actividades administrativas/financieras.
- f) Velar porque se mantenga un registro automatizado de los programas contables y/o financieros.
- g) Participar, en coordinación con el Gerente Administrativo en la formulación del presupuesto de ingresos y egresos de la empresa.
- h) Velar porque se dé el seguimiento y evaluación del grado de avance de las atribuciones asignadas para solicitar las medidas correctivas pertinentes.
- i) Velar porque el personal de la empresa cuente con los recursos físicos y materiales necesarios para la ejecución de las tareas asignadas.
- j) Realizar mensualmente o cuando el caso lo amerite, reuniones de trabajo para evaluar y coordinar las actividades de la empresa.
- k) Emitir las instrucciones necesarias para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.
- l) Realizar otras atribuciones inherentes al puesto.

2.3 Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones, debe de mantener relación permanente con el personal técnico y gerente administrativo de la empresa, y de otras empresas cuando sea necesario.

2.4 Autoridad

Ejerce autoridad sobre el gerente administrativo y personal de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala.

2.5 Responsabilidad

- a) Por el buen funcionamiento y resultados de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala.
- b) Por el uso adecuado de los recursos asignados a la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala

B. GERENTE ADMINISTRATIVO

I. IDENTIFICACIÓN

- 1.1 Título del puesto: Gerente Administrativo
- 1.2 Dependencia: Empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala
- 1.3 Jefe Inmediato: Gerente General

- 1.4 Supervisa a: Ninguno, con excepción por ausencia del Gerente General supervisa al resto de personal.

II. DESCRIPCIÓN

2.1 Naturaleza

Puesto de carácter administrativo que consiste en coordinar, analizar y monitorear actividades relacionadas al puesto.

2.2 Atribuciones

- a) Planificar, organizar, coordinar actividades que permitan la consecución de los objetivos de la empresa.
- b) Planificar, organizar, coordinar y supervisar cobros, atención a clientes y mensajería.
- c) Participar en reuniones de coordinación con el Gerente General.
- d) Llevar un registro actualizado y efectuar el seguimiento y evaluación de las actividades de la empresa y emitir opinión sobre su grado de avance y ejecución.
- e) Coordinar y supervisar la elaboración de informes administrativos.
- f) Coordinar con el Gerente General la asignación de los recursos para la ejecución del presupuesto y otros que sean considerados prioritarios.
- g) Participar en el proceso de priorización física y financiera de los recursos de la empresa.
- h) Dar cumplimiento a los objetivos de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala.
- i) Realizar otras atribuciones inherentes al puesto.

2.3 Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones, debe mantener relación permanente con el Gerente General y personal técnico de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala; así como con clientes de otras empresas, cuando sea necesario.

2.4 Autoridad

Ninguna, sin embargo puede ejercer autoridad en ausencia del Gerente General sobre el resto de personal y dar seguimiento de instrucciones.

2.5 Responsabilidad

Por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignados.

C. AUXILIAR CONTABLE

I. IDENTIFICACIÓN

- 1.1 Título del puesto: AUXILIAR DE CONTABILIDAD
- 1.2 Dependencia: Empresa de Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala
- 1.3 Jefe inmediato: Gerente General
- 1.4 Supervisa a: Ninguno

II. DESCRIPCIÓN

2.1 Naturaleza

Puesto de carácter técnico que consiste en recabar, procesar información para la elaboración de registros contables, así como determinar impuestos a pagar, elaboración de estados financieros, elaboración de planillas y certificados del IGSS.

2.2 Atribuciones

- a) Recopilar e integrar la información para la elaboración de registros contables y estados financieros.
- b) Participar en la elaboración de estudios y análisis que dentro del área de su competencia se presente.
- c) Recopilar información para la elaboración de informes especiales a clientes.
- d) Recibir, registrar, procesar y archivar la información de los reportes contables provenientes de las empresas que les prestan los servicios.
- e) Presentar informes periódicamente a su jefe inmediato, sobre las actividades realizadas.
- f) Participar en tareas propias de estudios administrativos y de auditoría, de organización y reorganización, así como sistematización de los diversos registros que se utilizan en la empresa.
- g) Participar en reuniones de trabajo relacionadas con las funciones de la empresa.
- h) Velar por el buen manejo y mantenimiento de mobiliario y equipo de la oficina, así como reportar los desperfectos que se presenten.
- i) Dar cumplimiento a los objetivos de la empresa.
- j) Realizar otras atribuciones inherentes al puesto.

2.3 Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones, debe mantener relación permanente con el Gerente General, Gerente Administrativo y Personal Técnico de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala.

2.4 Autoridad

Ninguna

2.5 Responsabilidad

Por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignados.

Puntualidad y exactitud en la elaboración de registros contables, así como en la entrega de reportes y pagos de impuestos.

F. De la validación

Se presentó al Gerente General, de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala, el documento final para su respectiva validación, teniendo cuidado que la información consignada estuviera acorde con las atribuciones. El Gerente General revisó cuidadosamente el contenido del manual para que este instrumento técnico administrativo sirva de guía al personal existente como al que se incorpore más adelante, luego se contó con su aprobación para la divulgación del mismo.

G. De la autorización del manual

Una vez validado el manual se solicitó la autorización del Gerente de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala para su reproducción, divulgación y distribución. Se realizará un taller con todos los colaboradores de la empresa incluyendo al Gerente General para dar a conocer el manual de Organización y Funciones, explicar el contenido del mismo el cual contribuirá a mejorar el desempeño de los colaboradores y será una valiosa fuente de información para el personal.

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A. Conocimiento de sus funciones por el personal

Basados en los resultados obtenidos, se estableció que el personal conoce sus funciones en forma general; y por la experiencia con la que cuentan. Sin embargo no se tiene un documento que les permita guiar de una mejor forma el que hacer de su trabajo, así como capacitarse, y contar con la mejora continua. Se puede inferir que de acuerdo a las funciones que realiza y al tipo de servicio que presta, la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala, es indispensable que cuente con un instrumento técnico como es el Manual de Organización y Funciones para que sirva de guía al quehacer de la empresa y del personal existente; para así facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas.

Se puede mencionar además que los manuales describen la organización formal, mencionando para cada puesto de trabajo los objetivos del mismo, funciones, autoridad, y responsabilidad, contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

También, resulta necesario dejar claro tres aspectos importantes: el concepto de administración y sus antecedentes, así como la primera fase de este proceso que es la planeación, para poder entender de manera general y conjunta a los manuales administrativos. La administración dirige sus acciones hacia metas comunes, lo cual implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas coordinan las actividades de otras. Se puede mencionar además, que contiene poderosas teorías, experiencias y herramientas que sirven para poder dirigir apropiadamente y profesionalmente a una empresa y lograr objetivos productivos.

Se considera un proceso en el cual se planifica, organiza, dirige y controla pero lo más importante es que todos coinciden que es aplicable a toda organización, y gracias a esto se puede llegar a una meta o propósito para un buen funcionamiento de la empresa, en busca de la obtención de objetivos de una manera eficaz y eficiente. Asimismo, sirve para que la organización cumpla su propósito por la cual fue creada.

Queda claro que la planeación es un proceso o método que nos permite coordinar las actividades en donde se pueden establecer metas, así como la manera de alcanzarlas, y además es la base para que se den las otras tres funciones; asimismo, que está constituida por planes que pueden ser clasificados por tiempo y utilidad y estos planes son: los objetivos, políticas, procedimiento, reglas, etcétera, los cuales deben escribirse y darse a conocer, para lo cual el medio más eficaz es a través de los manuales administrativos.

B. Investigación documental

La investigación documental, las entrevistas, la observación directa y el cuestionario aplicado, permitieron establecer y priorizar leyes y reglamentos que son la base del Marco Jurídico de la Empresa; determinado que la empresa en análisis es individual, además se conoció el funcionamiento de cada unidad administrativa, conociendo las líneas jerárquicas para la elaboración de la estructura orgánica; así como las atribuciones de cada puesto.

C. De la misión y visión

Según las variables y datos obtenidos en el cuestionario confirmaron la ausencia de una misión y visión de la empresa, siendo de suma importancia que se tenga claro que hace la empresa, y que desea ser, estas deben estar escritas técnicamente elaboradas y socializarlas para todos.

D. Existencia de manuales

También la investigación demostró la inexistencia de manuales; esta situación no le permite desarrollarse en su proceso administrativo, tal como se señala en la justificación es necesario la elaboración de estos instrumentos técnicos.

El personal si ha recibido capacitación en sus funciones; esto ha sido verbalmente, debido a que no se cuenta con un manual, por lo que limita no solo la capacitación al personal, sino el quehacer diario de la empresa.

En la actualidad la mayoría de las empresas sean grandes o pequeñas cuentan con instrumentos técnicos administrativos para su mejor funcionamiento y que facilitan el mejor desempeño de sus colaboradores, además precisa los requisitos para el desempeño de cada puesto. Como se indicó al no contar con instrumentos técnicos, la empresa, no funciona acorde a las recomendaciones existentes para el buen funcionamiento. Otro aspecto sumamente importante en cualquier empresa es la organización, ya que a medida que una institución va creciendo, la complejidad en su estructura se amplía, lo cual genera le necesidad de desarrollar una organización más específica.

La creación de la estructura tiene el fin de llevar a cabo funciones, actividades y delegar autoridad; por lo que se establecen los niveles de jerarquías para realizar las actividades basadas en las políticas y procedimientos que rigen la institución y de este modo cumplir las responsabilidades específicas.

Esto confirma lo expuesto por Díaz, Luis Fernando (2005), Herrera H. (2007), Lerma Kirchner, (2008), entre otros, que los manuales son una herramienta que sirve de guía o fuente ordenada de los actos administrativos y que son esenciales para realizar de mejor forma las tareas relativas a las funciones. Además expone en forma detallada y con mayor precisión datos importantes de la estructura como la descripción de puestos, evitando duplicidad, coadyuva a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propicia

uniformidad en el los procedimientos de trabajo en eficiencia y calidad esperada de los servicios; determinando la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la empresa.

Además permite el mejor aprovechamiento del ahorro de tiempo y esfuerzos, reduce costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general. Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimientos dentro de las diferentes áreas de la empresa, en concordancia con la misión, visión y objetivos. Facilita la selección de nuevos empleados y sirve de base para el adiestramiento y capacitación de personal.

La Empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala, a través de su Gerente, expuso la necesidad de contar con un Manual de Organización y Funciones para que coadyuve a mejorar la eficiencia de la empresa y que sea eficaz en la toma de decisiones y sobre todo mejorar los esfuerzos de sus colaboradores.

Los manuales de organización y funciones son la llave para abrir la puerta hacia una nueva forma de afrontar los problemas y son una alternativa para empezar a tener un buen funcionamiento que nos aquejado durante años, y proporcionan que las empresas tengan un buen funcionamiento, tanto interno como externamente, todo en su conjunto y sin perderse en el camino ambas partes.

Los beneficios que los manuales de organización y de funciones tienen, es que muestran un panorama muy claro de la empresa considerada como un sistema, en donde existen elementos y estructura: sus elementos son el personal, las instalaciones, los recursos financieros, el equipo y los usuarios; su estructura es la coordinación de esos elementos; pero ni los elementos ni la estructura son suficientes para un buen funcionamiento adecuado se requieren mecanismos de control. El comportamiento depende de ese control, la estructura depende del funcionamiento, y éste a su vez depende de los objetivos.

La investigación demuestra la necesidad de formular técnicamente, instrumentos administrativos, tales como: Manual de Organización y Funciones, Misión y Visión, los cuales permitan superar el problema hallado, el mismo conllevará a su aplicación inmediata, socializándolo, a través de talleres de capacitación.

Se hace hincapié que los manuales se vean como lo que son: una herramienta que nos van a ayudar a tener control sobre nuestro personal y procesos, no como un medio exclusivamente para certificarnos como instituciones de calidad, y que si decidimos implementarlos sea de una manera adecuada, con los lineamientos establecidos y sobre todo que no olvidemos que se tienen que actualizar.

VIII. CONCLUSIONES

1. Se elaboró el Manual de Organización y Funciones de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- para que contribuya a mejorar la gestión administrativa de la misma.
2. Se estableció la estructura organizacional y su organigrama de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala.
3. Se logró establecer la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala, para que sus colaboradores se sientan identificados con la misma.
4. Se logró establecer e identificar el grado de responsabilidad en cada puesto de trabajo, sus funciones, autoridad y nivel jerárquico de cada uno de los colaboradores.
5. Se determinó que el personal de la empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala, si ha recibido capacitación en diferentes temas orientadas a sus funciones.

IX. RECOMENDACIONES

1. Actualizar por lo menos una vez al año el contenido del manual de organización y funciones para mayor efectividad, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor aplicación, lo que permitirá una mejora continua; esto debe de hacerse por medio de un taller, de una a dos horas.
2. Capacitar a empleados nuevos, utilizando los instrumentos técnicos establecidos, de manera que desde un principio conozcan la Misión y Visión de la Empresa, así como las funciones generales, y las específicas por puesto.
3. Implementar a la brevedad posible el Manual de Organización y Funciones para garantizar la correcta ejecución de actividades.
4. Dar a conocer el Manual de Organización y Funciones a todos los colaboradores de la empresa.
5. Que el Gerente General, debe de velar que el personal a su cargo haga el uso correcto del manual.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Administrativos, G. d. (Mayo de 2009). *Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica*. Recuperado el 4 de agosto de 2010, de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf>.
- Alvarez Torres, M. G. (1996). *Manual para Elaborar Manuales, de Políticas y Procedimientos* (1a. ed.). México: Panorama.
- Álvarez, E. (2007). Responsabilidad Social Corporativa. *Revista Otro Mundo es Posible* (21).
- Ballesteros Fernández, Á. (2006). *Manual de Administración Local*. España, España: Industria Gráfica Mae S.L.
- Campos Jiménez, C. M. (2009). *Aspectos Básicos de Planificación en el Área de Organización y Sistemas Administrativos*. (C. I. Social, Ed.) Universidad de Texas.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Crece Negocios. (26 de junio de 2009). www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa. La Misión de una empresa.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y Planeamiento*. San José de Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- Galindo Ruíz, C. J. (2006). *Manual para la Creación de Empresas. Guía de Planes de Negocios*. 113. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- García Moreno, S. N. (2001). *Organización y Administración de Empresas: Una visión práctica*.

- George, B., & Sott, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Catorceava ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández Mendoza, F. (2012). *Fundamentos de Administración*. México: Universidad Autónoma de México.
- Herrera, H. (febrero de 2007). *Gestiopolis*. Recuperado el 17 de julio de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>.
- Herrera, Haroldo. (2007). Recuperado el 17 de julio de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>
- Koonstz, H. (2010). *Administración Una perspectiva Global* (6ta. edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Lerma Kirchner, A. E. (julio de 2008). *Liderazgo Emprendedor*. México, México: Edamsa, S.A.
- Mintzberg, H. (1991). *La Estructuración de las Organizaciones, el Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall, Hispanoamericana.
- Mûnch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Negocios, C. (26 de junio de 2009). Recuperado el 17 de julio de 2013, de <http://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/>
- Palermo, P. (s.f.). Recuperado el 17 de julio de 2013, de http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/
- Pintos Trías, G. (2009). Recuperado el 17 de julio de 2013, de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05-Los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf>
- Porret Gelabert, M. (2012). *Manual para la Gestión de Capital Humano en las Organizaciones* (5ta edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Proyecto Especial Chavimochic. (s.f.). Recuperado el 17 de julio de 2013, de http://www.chavimochic.gob.pe/portal/Ftp/Transparencia/Documentos_Gestión/DG_MAPRO.pdf

- Real Academia, E. (2001). Diccionario de la Lengua Española , 22. España.
- Robbins, S., & Mary, C. (2010). Administración (10a. ed.). México: Prentice-Hall.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.
- Rodríguez Valencia, J. R. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas.
- Serna, H. (s.f.). Recuperado el 17 de julio de 2013, de <http://economia.unmsm.edu.pe/docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%202%20GE.PDF>
- Stoner, J. (1996). Administración. México: Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A.
- Universidad de San Carlos de Guatemala. (2008). Estudio Económico, Administrativo y Financiero de la Municipalidad de Ocos, San Marcos. Práctica Integrada, Guatemala.
- Valdéz Jiménez, B. M. (2008). Recuperado el 4 de agosto de 2013, de <http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/valdez-jimenez-brenda.pdf>
- Yturalde, E. &. (2008). Recuperado el 31 de julio de 2013, de Ernesto Yturalde & Asociados Latinoamérica:<http://www.oocities.org/es/amadisemorales/fase3/infografia2.htm>

XI. ANEXOS

TABULACIÓN DE ENCUESTA

No. Boleta	Profesión	Área laboral	Puesto	Funciones de la empresa	La empresa cuenta con Misión y Visión		Capacitación en funciones del puesto		Existen manuales Administrativos		Cuales
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Contador Público y Auditor		Gerente	Prestar servicios contables financieros y de auditoría	1		1			1	
2	Perito Contador	Contabilidad	Asistente de Contabilidad	Asesoría Contable: Elaboración de estados financieros, determinación de impuestos, inventarios, trámites en SAT y Registro Mercantil, otros.	1		1			1	
3	Administradora de Empresas	Contabilidad	Auxiliar Contable	Prestar servicios contables, como presentación de impuestos, inventarios y otros trámites legales.	1			1		1	
4	Perito Contador	Contabilidad	Auxiliar Contable	Determinación de impuestos, elaboración de los mismos, determinación de estados Financieros, ingreso de facturas, elaboración de libros legales, elaboración de planillas de IGSS, impuesto del periodista, trámites en SAT, Registro Mercantil, IGSS, IRTRA	1		1			1	
5	Comunicadora Social	Depto. Administrativo	Gerente Administrativo	Coordinar cobros, emisión de facturas, atender clientes, coordinar mensajería, elaboración de inventarios.	1		1			1	
6	Perito Contador	Contabilidad	Asistente de Contabilidad	Procesar información contable, elaboración de los registros contables, determinación de los impuestos a pagar. Elaboración de estados financieros, atención a clientes, elaboración de planillas y certificados del IGSS	1		1			1	
				TOTAL	6	0	5	1	0	6	

Fuente: Datos experimentales

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS Y DE SERVICIOS. AÑO 2013
 SEMINARIO II. TRABAJO DE TESIS

ENCUESTA DE CONOCIMIENTO A EMPRESA SERVICIOS CONTABLES FINANCIEROS/CONTABLES LM CON OPERACIONES EN GUATEMALA

TABULACIÓN 2

No. Boleta	Profesión	Área laboral	Puesto	Funciones de la empresa	La empresa cuenta con Misión y Visión	
					SI	NO
1	Contador Público y Auditor		Gerente	Prestar servicios contables financieros y de auditoría	1	
2	Perito Contador	Contabilidad	Asistente de Contabilidad	Asesoría Contable: Elaboración de estados financieros, determinación de impuestos, inventarios, trámites en SAT y Registro Mercantil, otros.	1	
3	Administradora de Empresas	Contabilidad	Auxiliar Contable	Prestar servicios contables, como presentación de impuestos, inventarios y otros trámites legales.	1	
4	Perito Contador	Contabilidad	Auxiliar Contable	Determinación de impuestos, elaboración de los mismos, determinación de estados financieros, ingreso de facturas, elaboración de libros legales, elaboración de planillas de IGSS, impuesto del periodista, trámites en SAT, Registro Mercantil, IGSS, IRTRA	1	
5	Comunicadora Social	Depto. Administrativo	Gerente Administrativo	Coordinar cobros, emisión de facturas, atender clientes, coordinar mensajería, elaboración de inventarios.	1	
6	Perito Contador	Contabilidad	Asistente de Contabilidad	Procesar información contable, elaboración de los registros contables, determinación de los impuestos a pagar. Elaboración de estados financieros, atención a clientes, elaboración de planillas y certificados del IGSS	1	
				TOTAL	6	0

FUENTE: Datos experimentales

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS Y DE SERVICIOS. AÑO 2013
 SEMINARIO II. TRABAJO DE TESIS

ENCUESTA DE CONOCIMIENTO A EMPRESA SERVICIOS CONTABLES FINANCIEROS/CONTABLES LM CON OPERACIONES EN GUATEMALA

TABULACIÓN 3

No. Boleta	Profesión	Área laboral	Puesto	Capacitación en funciones del puesto		Existen manuales Administrativos		
				SI	NO	SI	NO	Cuales
1	Contador Público y Auditor		Gerente	1			1	
2	Perito Contador	Contabilidad	Asistente de Contabilidad	1			1	
3	Administradora de Empresas	Contabilidad	Auxiliar Contable		1		1	
4	Perito Contador	Contabilidad	Auxiliar Contable	1			1	
5	Comunicadora Social	Depto. Administrativo	Gerente Administrativo	1				
6	Perito Contador	Contabilidad	Asistente de Contabilidad	1				
			TOTAL	5	1	0	4	

FUENTE: Datos experimentales

CUADRO 4
EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS/CONTABLES LM
CONOCIMIENTO DE FUNCIONES POR AREA DE TRABAJO
AÑO 2013

Area de trabajo	Conocimiento funciones de la empresa	
	Si	No
Total	6	0
Contable	2	0
Financiera	1	0
Administrativa	1	0
Tributaria	1	0
Asesoría	1	0

Fuente: Datos experimentales

ANEXO 1 y 2



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIOS
AÑO 2013**

Este cuestionario es parte del Seminario II, para la elaboración del trabajo de Tesis denominado “Elaboración del Manual de Organización y Funciones de la Empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con operaciones en Guatemala”, por lo que las respuestas que usted proporcione serán de suma importancia. El trato se hará con la confidencialidad requerida de cada caso.

AL PERSONAL

NOMBRE: _____

PROFESIÓN _____

ÁREA LABORAL: _____

PUESTO _____

1. Cuáles son las funciones de la empresa?

2. La empresa cuenta con una Misión y Visión.

SI _____ NO _____

3. ¿Ha recibido capacitación respecto a las funciones que deben realizar en su puesto?

SI _____ NO _____

4. ¿Existen manuales Administrativos?

SI _____ NO _____

¿Cuáles tienen?

OBSERVACIONES:



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIOS
AÑO 2013

Este cuestionario es parte del Seminario II, para la elaboración del trabajo de Tesis denominado “Elaboración del Manual de Organización y Funciones de la Empresa Servicios Financieros/Contables -LM- con Operaciones en Guatemala”, por lo que las respuestas que usted proporcione serán de suma importancia. El trato se hará con la confidencialidad requerida de cada caso.

AL GERENTE

NOMBRE _____

PROFESIÓN _____

PUESTO _____

5. ¿Cómo está organizada la empresa? Gerencia, Áreas, Secciones, etc.:

6. Cuáles son las funciones de la empresa?

7. Cuáles son las funciones de cada Unidad Administrativa?

8. Considera que el retraso de la ejecución de actividades se debe a que no hay un manual de Organización y Funciones?

9. La empresa cuenta con una Misión y Visión?

SI _____ NO _____


10. Cuáles son los objetivos de la empresa?

11. Cuáles son las políticas de la empresa?,

12. ¿Se realizan capacitaciones al personal respecto a las funciones que deben realizar en cada uno de los puestos?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:



Ada Irene López Maldonado
AUTOR



Vivian Matta de García, Ph.D
DIRECTORA



Oscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D.
DECANO