



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado



Tesis

Propuesta de Mejora para hacer más Eficientes los Servicios que presta el
Departamento de Finanzas de la empresa Coupled Products de México,
S.A de C.V.

Que presenta:

Salvador Alfonso Romero Reyna

Para obtener el grado de:

Maestro en Administración

Directora de tesis:

Dra. Virginia Azuara Pugliese

San Luis Potosí, S.L.P.
Octubre 2016



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado



Tesis

**Propuesta de Mejora para hacer más Eficientes los Servicios que
presta el Departamento de Finanzas de la Empresa Coupled Products
de México, S.A de C.V.**

Que presenta:

Salvador Alfonso Romero Reyna

Para obtener el grado de:

Maestro en Administración

Dra. Virginia Azuara Pugliese
Directora

M. A. Esther Castañón Nieto
Asesora

Dra. María del Consuelo Ávila Ortega
Asesora

San Luis Potosí, S.L.P.
Octubre 2016



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Sistema de Bibliotecas

Dirección de Biblioteca Virtual

Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,

San Luis Potosí, S.L.P. México



El que suscribe Salvador Alfonso Romero Reyna, en el carácter de autor y titular de la tesis que lleva por nombre: **“Propuesta de mejora para hacer más eficientes los servicios que presta el departamento de finanzas de la empresa Coupled Products de México, S.A de C.V., en lo sucesivo “La Obra”**, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P., a 10 de Octubre de 2016

Atentamente

Salvador Alfonso Romero Reyna



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración



División Estudios de Posgrado

Aclaración

El presente trabajo que lleva por título “Propuesta de mejora para hacer más eficientes los servicios que presta el departamento de finanzas de la empresa Coupled Products de México, S.A de C.V.” se realizó entre Diciembre de 2015 y Septiembre de 2016, bajo la dirección de la Dra. Virginia Azuara Pugliese

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asumen la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Salvador Alfonso Romero Reyna

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi esposa Verónica y a mis hijos Salvador Alfonso y Fátima Sofía por su paciencia y apoyo.

A mis Padres J. Concepción y Margarita por enseñarme la ética y el valor de luchar por mis sueños.

*Detrás de cada línea de llegada hay una de partida
Detrás de cada logro hay otro desafío
Si extrañas lo que hacías. . . vuelve hacerlo
Sigue aunque todos esperen que abandones
No dejes que se oxide el hierro que hay dentro de ti
Cuando por los años no puedas correr trota
Cuando no puedas trotar camina
Cuando no puedas caminar usa el bastón
¡Pero nunca te detengas!*

Madre Teresa de Calcuta

Agradecimientos

A mis Maestras Dra. Lupita Briano Turrent, Dra. Vicky Azuara, Dra. María del Consuelo Ávila, Maestra. Esther Castañón.

A mis compañeros de Maestría, Ana Ruiz, Luis González, Pedro Meza, Mine Montejano, Paulina, Ana, Judith Torres, por compartir conmigo experiencias y conocimientos que me hicieron crecer como persona y profesionalmente.

A mis compañeros de trabajo, Moisés, Gustavo, y Hermes B. por sus consejos y confiar en mí.

Y le doy Gracias a Dios por darme fortaleza en los momentos que más la he necesitado y permitirme lograr mis metas.

Resumen

En el presente documento se aborda el tema de la satisfacción del cliente interno dentro de una empresa respecto a la atención que recibe por parte del departamento de Finanzas y la calidad de la información que recibe, ya que no solamente la buena actitud es importante. Sin embargo la educación financiera por parte del cliente interno es un factor determinante ya que a falta de esta y el desconocimiento de los pasos que debe de seguir para solicitar un trámite puede causarle insatisfacción y al final la información que obtenga, no produzca los efectos esperados, ya que la recibirá fuera de tiempo. Es así que esta Tesis propone las mejores prácticas para la comunicación entre el cliente interno y el departamento de Finanzas, para lo que será necesario establecer políticas y procedimientos.

La contabilidad administrativa organizada por área de responsabilidad es fundamental para la elaboración del presupuesto maestro el cual es una guía para la planeación que involucra a toda la organización y ejerce control sobre las operaciones de la misma mediante la comparación de los resultados reales frente al objetivo planeado originalmente, dicha variación deberá de estudiarse y decidir si se ajusta el objetivo de producción, gastos y ventas, o se toman acciones para apegarse al plan establecido.

Palabras Clave: Servicio interno, Calidad en el servicio, Comunicación financiera, Presupuesto maestro.

Abstract

In this document the issue of internal customer satisfaction inside the company regarding the care received by the Finance Department and the quality of the information it receives, the good attitude is not only important. However financial education by the internal customer is a determining factor as the absence of this and ignorance of the steps you must follow to request a procedure can cause dissatisfaction and finally the information obtained, does not produce the expected effects, as the receive time out. Thus, this thesis proposes best practices for communication between the internal customer and the Finance Department, for what will be necessary to establish policies and procedures.

Management accounting organized by area of responsibility is essential for preparing the master budget which is a guide for planning that involves the entire organization and exercise control over the operations of the same by comparing actual results against the target planned originally, this variation should be studied and decide whether the objective of production, costs and sales is adjusted, or takes actions to stick to the plan.

Key words: Internal service, Quality service, Financial communication, Master budget.

Contenido

	Página
Resumen	vii
Abstract	viii
Contenido	ix
Listado de Tablas	xii
Listado de Figuras	xiii
Capítulo 1. Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1 Coupled Products de México.	2
1.1.2 Visión.	3
1.1.3 Equipo de administración y análisis de mercado.	3
1.1.4 Análisis de la cartera de negocios.	4
1.1.5 Ubicación.....	4
1.1.6 Control interno.	4
1.2 Problemática	5
1.3 Preguntas de Investigación	6
1.4 Objetivo General.....	7
1.5 Justificación	7
1.6 Supuesto de Investigación	8
1.7 Delimitación	8
Capítulo 2. Marco Teórico	9
2.1 Importancia de la Satisfacción del Cliente Interno.....	9
2.2 Importancia de la Comunicación Organizacional	10
2.2.1 La cultura organizacional.	10

2.2.2. La estructura organizacional.....	13
2.2.3 Comunicación organizacional.	14
2.2.4 Concepto de la comunicación corporativa.	18
2.2.5 La comunicación y las nuevas tecnologías.....	20
2.3. Importancia de la Cultura Financiera	22
2.3.1 La función de la contabilidad en los negocios.	22
2.3.2. Contabilidad por áreas (o centros) de responsabilidad.....	25
2.3.3 Organización.	29
2.3.4 Dirigir.	30
2.3.5 La esencia del control administrativo.....	30
2.3.6 Presupuestos, planeación y control.	32
Capítulo 3. Marco Metodológico.....	42
3.1 Diseño de la Investigación.....	42
3.2 Definición de las Variables.....	45
3.3 Medición de las Variables	46
3.4 Instrumento de Recolección de Datos	48
3.5 Población y Muestra	49
3.6 Validación de la Encuesta (Utilización del SPSS)	51
Capítulo 4. Análisis de los Resultados	53
4.1. Análisis de Resultados para la Variable Conocimiento.....	58
4.2 Análisis de Resultados para la Variable Servicio	63
4.3 Análisis de Resultados para la Variable Comunicación.....	67
Capítulo 5. Propuestas de Mejora	73
5.1 Propuesta de Mejora para la Variable Comunicación	73
5.2 Propuestas de Mejora para la Variable Conocimiento	74

5.2.1 Condiciones que se deben de considerar para para la elaboración del presupuesto.	75
5.2.2 Propuesta de homologación.....	77
5.2.3 Propuesta para el procedimiento de Compras.	80
5.3 Propuestas de Mejora para la Variable Servicio.....	86
Capítulo 6. Conclusiones	89
Referencias	92
Apéndice A	96

Listado de Tablas

	Página
Tabla 1. Alfa de Cronbach para las variables de la encuesta	52
Tabla 2. Medidas por elemento de las variables: Conocimiento, servicio y comunicación	72
Tabla 3. Tipo de orden de compra	77
Tabla 4. Clasificación por departamento	78
Tabla 5. Codificación por tipo de orden de compra	79
Tabla 6. Clasificación por centro de costos	80

Listado de Figuras

	Página
Figura 1. El proceso de la comunicación.....	16
Figura 2. Clasificación de las áreas de responsabilidad.	26
Figura 3. El proceso administrativo.....	27
Figura 4. Pasos en el proceso de la toma de decisiones	29
Figura 5. Los tipos de control.....	31
Figura 6. El presupuesto maestro	34
Figura 7. Árbol de definición de variables	47
Figura 8. Género	53
Figura 9. Área de trabajo	53
Figura 10. Antigüedad en la empresa	54
Figura 11. Número de solicitudes de servicio realizadas	54
Figura 12. Importancia de los elementos de la satisfacción del cliente interno	55
Figura 13. Comprensión del departamento de finanzas	56
Figura 14. Comprensión del procedimiento de la gestión presupuestal	56
Figura 15. Comprensión de políticas de finanzas.....	57
Figura 16. Número de políticas y procedimientos que conoces.....	57
Figura 17. Conocimiento de los servicios que presta el departamento de finanzas	58
Figura 18. Conocimiento de los documentos básicos	59
Figura 19. Desconocimiento de trámites ante el departamento de finanzas.....	59
Figura 20. Percepción de la cultura financiera como el conjunto de conocimientos que ayudan a tomar decisiones económicas	60
Figura 21. Percepción de la cultura organizacional como costumbres y creencias de una empresa en particular.....	60

Figura 22. Conocimiento del procedimiento para solicitar la autorización de un gasto	61
Figura 23. Percepción de que los aspectos contables permiten evaluar el desempeño organizacional.....	61
Figura 24. Conocimiento sobre la clasificación de los gastos.....	62
Figura 25. Existencia de una guía contabilizadora para el llenado de las requisiciones de gasto.....	62
Figura 26. El presupuesto como el instrumento principal para mantener la disciplina en la planeación administrativa.....	63
Figura 27. Rapidez en el servicio del departamento de finanzas.....	63
Figura 28. Plazo de 5 días para atender una requisición	64
Figura 29. Se tienen problemas en la operación derivado de información errónea.....	64
Figura 30. El servicio recibido es de calidad.....	65
Figura 31. Se obtuvo ayuda del departamento de finanzas cuando fue necesario.....	65
Figura 32. La asesoría que se recibe de las personas que trabajan en el departamento de finanzas fue la adecuada	66
Figura 33. El personal de finanzas fue cortés al solicitar su apoyo.....	66
Figura 34. Se presentan atrasos en el área de trabajo por una falta de información.....	67
Figura 35. Satisfacción con el servicio ofrecido del departamento de finanzas.....	67
Figura 36. Existencia de un canal de comunicación clara entre los departamentos.....	68
Figura 37. El personal de finanzas toma en cuenta las sugerencias y comentarios que hacen los usuarios para mejorar el servicio	68
Figura 38. Existe un departamento o área especializada en comunicación interna.....	69
Figura 39. La empresa desarrolla una estrategia que facilite y agilice el flujo de mensajes entre el personal.....	69
Figura 40. Los canales imprecisos causan una comunicación ineficaz.....	70

Figura 41. Las nuevas tecnologías en una de las mejores herramientas para la competitividad	70
Figura 42. La estructura de la organización es fundamental para la planificación y el control.....	71
Figura 43. Es importante la comunicación, tanto interna como externa en las empresas	71
Figura 44. Diagrama de flujo de una orden de compra	85
Figura 45. Procedimiento de contra-recibo y pago a proveedores	86

Capítulo 1. Introducción

1.1 Antecedentes

El éxito de la empresa se mide en términos del logro de sus metas, la administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, los materiales y el capital, las dos funciones primordiales de los gerentes de una entidad son las operaciones de planificación y control.

En los negocios, en el gobierno y en la mayoría de otras actividades de grupo, se emplea en forma generalizada un sistema de planificación y control, denominado también presupuestación administrativa (Welsch, Hilton, Gordon, y Rivera, 2005, p. 4).

El aseguramiento de la calidad ha sido un aspecto importante durante la historia, empezando con actividades de medición e inspección hasta convertirse en toda una filosofía de Administración. “La administración por calidad en cualquier organización se entiende como: trabajar para entregar productos y servicios cumpliendo permanentemente las expectativas del cliente al dar un valor superior con un enfoque de sistemas” (Miranda Rivera, 2006, p. 10).

La administración global moderna destaca que los recursos humanos es uno de los más importantes de la empresa, ya que el capital humano hace que las cosas sucedan, invierte en planes de capacitación y desarrollo de su personal, ya que hay teorías que sostiene que el personal motivado es productivo.

Mayor eficiencia en el trabajo, ahorro de tiempo, mayor satisfacción y motivación del personal, mejor integración del personal, mejor ambiente de trabajo, reducción de problemas humanos, mayor grado de desarrollo personal, tanto del jefe como de sus

colaboradores, mayor compromiso por la calidad y productividad. (Miranda Rivera, 2006).

1.1.1 Coupled Products de México.

En lo que se refiere al contexto actual de la empresa Coupled Products Acquisition LLC, tiene presencia en México en la ciudad de San Luis Potosí y en Estados Unidos, en las ciudades de Columbia City, Indianapolis., Pensacola, Fla, Rochester Hills, Mich y Upper Sandusky y Wharton, Ohio.

Es en junio de 2007 que se constituye la razón social; Coupled Products de Mexico S.A de C.V. que en lo sucesivo denominaremos con el acrónimo CPM contando con la experiencia de más de 30 años en la producción y elaboración de productos de alta calidad para la industria automotriz.

La empresa CPM fue una división de la empresa Dana Corporation, proveedor líder en casi todas las marcas automotrices a nivel mundial en refacciones originales así como en partes genuinas, en el año 2007 decide vender dos de sus unidades de negocio: *Hose and tubing* y *Fluid Routing products*. La primera al grupo *novel automotive* y la segunda a *Coupled Products Acquisition LLC*.

El Grupo optimiza sus facilidades industriales trabajando en base a la demanda del cliente. Su política comercial se extiende más allá de las relaciones comerciales e involucra la construcción de relaciones muy cercanas con el cliente en el desarrollo de sus mercados a través del mundo.

Su producción reside en el ensamble de componentes que forman tuberías para fluidos automotrices, dirección hidráulica y aire acondicionado, contando con tecnología en crimpadoras y soldadura en hornos de alta temperatura.

1.1.2 Visión.

La visión que plantea la empresa se transcribe como:

Todo lo que hacemos en Coupled Products de México, S.A. DE C.V. transmite un solo objetivo, “Satisfacer a los socios que servimos, Inversionistas, Clientes, Gentes y Asociados”. Para ello, nos esforzamos por desarrollar nuestras principales fortalezas:

- Manufactura Esbelta
- Amplio servicio en atención al cliente
- Proveer línea completa de producto
- Crecimiento de la Empresa a través de los esfuerzos internos y adquisiciones, trabajamos para ampliar nuestros productos y participar en los mercados mundiales.
- Generar ventas y utilidades más rápido que la industria en la que participamos.
- Agregar valor más allá de nuestro costo de capital.

El cumplimiento de lo anterior nos permite ofrecer excelentes productos y servicios para nuestros clientes y un entorno estimulante para nuestros asociados

Para ello se ha planteado la siguiente estrategia:

- Nuestro éxito depende de una concentración inquebrantable en nuestros clientes, nuestros colaboradores y nuestro desempeño.

Cuya filosofía y propósito son:

- Nuestra Filosofía.- Los colaboradores son nuestro recurso más importante.
- Nuestro Propósito.- Proporcionar un valor superior a nuestros clientes, ganar dinero para nuestros accionistas e incrementar el valor de su inversión.

1.1.3 Equipo de administración y análisis de mercado.

El mercado meta de la empresa son todas las empresas armadoras de autos y camiones automotrices, así también los proveedores de motores, transmisiones, frenos y

aire acondicionado que utilicen mangueras para alta y baja presión En los últimos 10 años, según reportes de producción, la producción ha tenido un incremento anual del orden de 9%, sólo se produce cierto tipo de componentes, se importa poco más de la mitad, CPM se ha posicionado en el mercado gracias al personal que colabora con un alto nivel de tecnología y operatividad, aplicando los esquemas de calidad internacionales innovando e incrementando las cadenas productivas con grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes conocidas como clúster. Todo esto combinado con un esfuerzo que requirió especial atención en el servicio al cliente y visualización de la compañía.

1.1.4 Análisis de la cartera de negocios.

La principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la dirección evalúa los negocios que forman la compañía. Esta querrá poner los mayores recursos en los negocios más rentables y reducir o abandonar sus negocios más débiles, es decir, mantener al día la cartera de negocios al fortalecer o agregar negocios en crecimiento y retirarse de negocios decadentes.

1.1.5 Ubicación.

Se cuenta con un Planta en la ciudad de San Luis Potosí, México, que geográficamente está en el centro de la República Mexicana y estratégicamente cerca de las ciudades fronterizas, así también del mercado meta, que son las plantas armadoras.

1.1.6 Control interno.

La Secretaría del Trabajo del estado de San Luis Potosí, México, cuenta con certificación de calidad ISO 9001, que le garantiza a la empresa el buen manejo de asuntos laborales, y así también el gobierno federal promovió el estímulo fiscal para apoyar a los paros técnicos de estas empresas internacionales para no despedir personal. La legislación de medioambiente le permite a la compañía cumplir con los lineamientos de

conservación, así también contar con el agua necesaria para la operación y con empresas que se dedican al tratamiento y manejo de residuos industriales, minimizar el efecto negativo y promover el desarrollo sustentable. Es el servicio de manufactura, doblado, crimpado, soldado y ensamblado de tubos y mangueras para fluidos automotrices de alta y baja presión, contando con tecnología de punta, como CNC in line, equipo de medición, estándares de producción avalados por los sistemas de calidad ISO-TS16949, es el estándar que define los requisitos del sistema de calidad para la cadena de suministro de la industria automotriz, certificado de calidad FORD Q1, certificación por la Legislación ambiental mexicana (Legismex) para la conservación del medio ambiente. La principal promoción es estar como proveedor Q1 de la Compañía *Ford Motor Company*, que para lograrlo se cumple con los más altos estándares y requisitos nacionales e internacionales de normas de calidad, control interno y desarrollo sustentable.

La norma internacional de calidad ISO-TS16949 es un reconocimiento más con el que cuenta y el que sus clientes lo sepan, les da la seguridad de que cuenta con las normas más estrictas de calidad en el ramo automotriz.

1.2 Problemática

En la empresa CPM se han reportado quejas por parte de los clientes internos con respecto al servicio que se recibe del departamento de finanzas al momento de hacer un trámite, la queja más común es lo burocrático y poco efectivo que puede ser realizar un trámite en general, pero en este análisis nos enfocaremos únicamente a la gestión presupuestal. Debido a que el servicio que se ofrece no se mide como un indicador de satisfacción del cliente interno, no se pueden identificar las áreas de oportunidad. La comunicación es otro problema ya que desde el punto de vista del cliente interno no existe, y por otra parte las políticas y procedimientos para la gestión presupuestal no son divulgados efectivamente entre los usuarios, situación que contribuye al desconocimiento

de los procedimientos, políticas y trámites necesarios para recibir el servicio satisfactoriamente, es decir en tiempo y forma.

El departamento de finanzas por su parte sostiene que son los usuarios (clientes internos) los que deben apegarse a las políticas para poderles brindar un buen servicio, ya que el mal llenado de los formatos o el hecho de omitir datos, descripciones, e incluso el total desconocimiento de los trámites obstaculizan el desempeño del departamento.

El departamento de finanzas ha mantenido la postura de que son los usuarios los que deben adquirir el conocimiento básico, y la empresa debe desarrollar la cultura financiera entre sus colaboradores.

La empresa tomó la iniciativa de desarrollar la cultura financiera de sus colaboradores ya que en años anteriores impartió el curso de “Finanzas para no financieros”, el cual tenía como objetivo general proporcionar las herramientas para elaborar un proyecto de inversión y elaborar un presupuesto maestro, el departamento de finanzas no cuenta con un manual para la elaboración del presupuesto.

Cabe mencionar, que no hay evidencia de que se haya realizado un análisis de los resultados arrojados después de la impartición del curso Finanzas para no financieros y por consiguiente tampoco hay datos de mejoras y/o áreas de oportunidad.

1.3 Preguntas de Investigación

- ¿Qué opinan los teóricos de la comunicación, la calidad en el servicio y la gestión presupuestal?
- ¿Cuál es la situación prevaleciente en la empresa CPM que hace necesaria una intervención?
- ¿Cómo se estructuraría una propuesta de mejora para atender la problemática planteada?

- ¿Cómo validar de manera preliminar dicha propuesta?

1.4 Objetivo General

Evaluar el grado de satisfacción de los cliente internos con relación al servicio que reciben del departamento de finanzas de la empresa CPM, Planta San Luis Potosí, México, partiendo del análisis de las variables conocimiento, comunicación y servicio al cliente interno, lo que permitirá realizar una propuesta para mejorar el desempeño en la administración del departamento de finanzas.

Para esta investigación se tienen objetivos específicos que son:

- 1.- Analizar cada una de las variables dependientes relacionadas a la satisfacción de los clientes internos.
- 2.- Analizar el flujo de comunicación del departamento de finanzas con las demás áreas.
- 3.- Proponer un procedimiento para la elaboración de una requisición de compra que es el documento que le da origen a la gestión presupuestal.
- 4.- Proponer la metodología para mejorar el desempeño en la administración de los recursos financieros de cada departamento proporcionando el conocimiento necesario para la elaboración de su presupuesto.

1.5 Justificación

Es preciso destacar la importancia del departamento de finanzas en el sentido que proporciona información oportuna para la toma de decisiones, analiza los resultados de la empresa, operacionaliza las actividades de presupuestación, ejecuta y controla los recursos económicos, por lo que tiene estrecha relación con el resto de los departamentos de la organización.

Reducir el grado de insatisfacción de los clientes internos, llamadas así a las personas que están íntimamente relacionadas con el departamento, por lo que necesitan de los servicios que éste ofrece.

Y en general ayudar a todas las empresas que tengan que ver con la gestión presupuestal, ya que les dará una visión de los problemas y retos que enfrentaran pero también de cómo se beneficiarán del control en los servicios del departamento de finanzas.

1.6 Supuesto de Investigación

Considerando la problemática planteada de CPM San Luis Potosí, México y partiendo del análisis de las variables: conocimiento, comunicación y servicio al cliente interno se puede plantear una propuesta que contribuya a la eficiencia del departamento de finanzas y también de la satisfacción del cliente interno.

1.7 Delimitación

Este estudio delimita a los clientes internos del Departamento de finanzas de la empresa Coupled Products de México Planta San Luis Potosí, México como entidad económica en la cual se llevarán a cabo las encuestas.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Importancia de la Satisfacción del Cliente Interno

Hablar de satisfacción de los clientes, nos refiere necesariamente al tema de la calidad en el servicio; éste término no es reciente y con el paso de los tiempos ha tomado mucha importancia hasta convertirse hoy en día, en una de las prioridades de toda empresa tanto de bienes como de servicios.

El aseguramiento de la calidad ha sido un aspecto importante durante la historia, empezando con actividades de medición e inspección hasta convertirse en toda una filosofía de administración. La administración por calidad en cualquier organización se entiende como “trabajar para entregar productos y servicios cumpliendo permanentemente las expectativas del cliente al dar un valor superior con un enfoque de sistemas” (Miranda Rivera, 2006, p. 10). La administración de la calidad es una versión desarrollada de la administración tradicional que, empresas tanto de bienes como de servicios, han implementado en los últimos años para mejorar sus productos o servicios, enfocados principalmente al cliente.

Juran (1990), citado por Gutiérrez y De la Vara (2009) sostiene que Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste en la ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente.

La calidad se define como el “nivel percibido de satisfacción al aplicarse a productos o servicios” y además hace referencia a que el término de calidad ha ido evolucionando a través del tiempo, el cual define como “aptitud para el uso” y como “la satisfacción que experimenta un cliente” (Tennant, 2002, pp. 17-18, 26).

La satisfacción de clientes es un “conjunto de actos observables relacionados con el producto, el servicio o ambos... Estas manifestaciones observables son las respuestas

que el cliente proporciona en un cuestionario de satisfacción del cliente.” (Hayes, 1999, pp. 31-32). De igual forma este mismo autor comenta, que el cliente “es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona o grupo de personas” (Hayes, 1999, p. 16), del mismo modo, los clientes “pueden ser personas ajenas a una organización, o que trabajan en diversos departamentos dentro de la propia empresa.” (Hayes, 1999 p. 16). Sin embargo, Jun y Cai (2010), del Colegio de Negocios de la Universidad del Estado de Nuevo México refieren que un cliente interno “puede ser definido como personas de otros departamentos dentro de una organización que un proveedor interno sirve” (p. 205).

En cuanto a éste término de satisfacción de clientes, lo que comentan Carrillat, Jaramillo y Mulki (2009) es que, “a menudo es vista como un antecedente de la lealtad de actitud”, la cual “es formada de satisfacción acumulada que resultan de múltiples experiencias positivas de servicio.” (p. 97). Del mismo modo, Miranda Rivera (2006), menciona que se tienen que definir puntos a cumplir para que exista una satisfacción de clientes, tales como “calidad, costo, logística en la entrega, servicio/seguridad y finalmente responsabilidad” (pp. 23-23).

2.2 Importancia de la Comunicación Organizacional

2.2.1 La cultura organizacional.

La cultura organizacional ha cobrado importancia en los últimos años, antes con una teoría organizacional que sólo trataba de entender los distintos procesos que suceden al interior de las organizaciones, no había lugar para la comprensión de fenómenos sistémicos globales, ni tampoco para buscar entender fenómenos que ocurren en la relación entre el sistema organizacional y su entorno.

Al momento de hablar de cultura organizacional es necesario tener en cuenta las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de

trabajo, ya que la industria no se puede definir únicamente desde el punto de vista de un empleado, como tampoco se puede definir a partir desde el punto de vista de una empresa particular, es por tanto que dependen de la relación jerárquica y la subordinación.

Robbins y Coulter (2005), citado por Miquilena y Paz (2008) proponen que la cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores.

Con el transcurrir del tiempo han surgido cambios en los diferentes sistemas, ya sea en lo educativo, en lo social, en lo individual y en lo organizacional. En este último campo, se ha generado en el mundo un alto impacto, puesto que, es el órgano que indica producción y crecimiento. Como lo plantea Lozada (2004) reseñando los planteamientos de Marín y García (2002): si bien las organizaciones son producto de un desarrollo histórico en donde sus características han dependido de todo un recorrido evolutivo desde la manufactura hasta los más grandes sucesos de la industrialización, es muy importante destacar que las organizaciones tienen como base la coherencia, pero sobre todo los aportes que cada individuo hace a las mismas, teniendo en cuenta sus costumbres, ideales y demás aspectos que influyen en sus pensamientos y más aún los avances de la ciencia.

Schein (1988) introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tienen el concepto de cultura, la define entonces como "... respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna" (p.24), este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura. La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas, tanto internas y externas que los individuos

en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización. Como sugiere Schein (1988) “en un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa...” (pp. 24-25).

El concepto de cultura organizacional ha sido definido y utilizado de muy diversas maneras. Es probable que la definición más influyente sea la de Schein, citado por Rodríguez (2008), por ser este autor el que mayor difusión ha dado al concepto. Según Schein (1998), la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

Se ha definido a la organización como un sistema autopoietico de decisiones, lo que significa que los elementos que forman este sistema y que se reproducen en este sistema, produciendo así al sistema que los produce, son decisiones. Esta definición del sistema organizacional tiene diversas consecuencias para su análisis y, para el concepto de cultura organizacional, significa que la cultura debe ser entendida como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional. Dado que la cultura de una organización permanece invisible para los miembros de la organización, es decir, es transparente para ellos, estas premisas dejan de ser vistas en su carácter contingente.

En otras palabras, ellas permiten configurar el mundo, de tal manera que visto a través de ellas y con su ayuda el mundo aparece como si fuera de un cierto modo, sin que sea posible percibir que es la cultura la que lo está haciendo perfilarse así. Las premisas

que forman la cultura, por lo tanto, no se ven como contingentes, sino como necesarias, no parecen ser fruto de una decisión, ni tampoco posibles de ser decididas. Ellas son como son y los miembros de la organización difícilmente pueden imaginar que pudieran ser o haber sido de otra forma (Rodríguez, 2008).

Sin embargo, no todas las premisas de la cultura organizacional provienen de la sociedad global. Algunas son importadas desde el exterior, a veces conscientemente, con el intento explícito de copiar modelos extranjeros que parecen mejores que los nacionales, otras veces en forma inconsciente, con valores y normas que vienen solapadamente ocultos en esquemas organizacionales importados, que parecen libres de valores, universalmente válidos y que, no obstante, traen supuestos culturales incorporados. Estas premisas provenientes del exterior, sin embargo, nunca son institucionalizadas en la cultura organizacional en la misma forma que tuvieron en su lugar de origen. Ellas son transformadas, adoptadas, pero también adaptadas al modo de ser de la propia organización. Así, resultan irreconocibles si se las mira con los parámetros de su lugar de procedencia.

Cualquiera que sea el origen de las premisas de decisión que conforman la cultura de una organización, se llegan a constituir en parte integrante de la cultura organizacional en el proceso histórico particular del devenir de cada organización concreta. Surgen, por lo tanto, en el quehacer decisonal que es hacer organización.

De aquí se desprende que el diagnóstico de una cultura organizacional debe considerar siempre la historia de esta organización y en consecuencia se generan de ella las premisas que caracterizan el modo de ser de dicha organización.

2.2.2. La estructura organizacional.

Para Robbins y Coulter (2010), una estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización, la cual tiene varios propósitos tales como:

- Dividir el trabajo a realizar en tareas específicas o departamentos.
- Asociar 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.

“Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización” (Robbins y Coulter, 2010 p. 185).

La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes. Decisión de inversión, financiamiento y administración de bienes (Van Horne, 2010).

Por otro lado la función financiera se define como “la obtención y aplicación razonable de los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa u organización” (Robbins y Coulter, 2010, p. 8) entre las responsabilidades más importantes del departamento de finanzas se encuentran:

- Coordinación y control de las operaciones
- Planeación a largo plazo

2.2.3 Comunicación organizacional.

La comunicación es una actividad necesaria en todas las facetas de la administración, la comunicación puede definirse, en términos generales, como un intercambio de pensamiento o de información para que se dé una comprensión mutua

entre dos o más partes. Puede lograrse mediante una combinación de palabras, símbolos, mensajes y sutilezas de comprensión que resultan de que dos o más personas trabajen juntas, o cuando empiezan y terminan la jornada. Toda comunicación comprende un transmisor, un mensaje y un receptor. La comunicación puede concebirse como el vínculo que une a los elementos humanos de una empresa (Welsch et al., 2005, p. 36).

Otra definición de la comunicación organizacional es que es una herramienta útil para empresarios y ejecutivos; útil para favorecer la integración de los públicos internos generando ambiente de trabajo que sean propicios para el desarrollo del individuo y el de la organización. En suma, que el trabajador sienta suyos los objetivos de la empresa; que se identifique con ella. De esta manera la organización, a su vez, podrá relacionarse adecuadamente con su entorno (Rodríguez, 2008).

Como lo menciona Welsh et al. (2005). “La comunicación es un proceso complejo, pero necesario, que puede descomponerse en sus tres elementos básicos” (p.37), como se muestra en la figura 1, entraña efectos importantes y agudos del comportamiento; en muchas organizaciones, una comunicación ineficaz es la causa fundamental de numerosas actitudes negativas. Algunas de las principales barreras que impiden una comunicación eficaz son la credibilidad del transmisor, los canales imprecisos de comunicación, los mensajes confusos, la falta de atención del receptor, los medios de transmisión inapropiados, las deficiencias en los mensajes, la falta de habilidades básicas para la comunicación, un clima poco propicio en la empresa y la renuencia a proporcionar información pertinente.

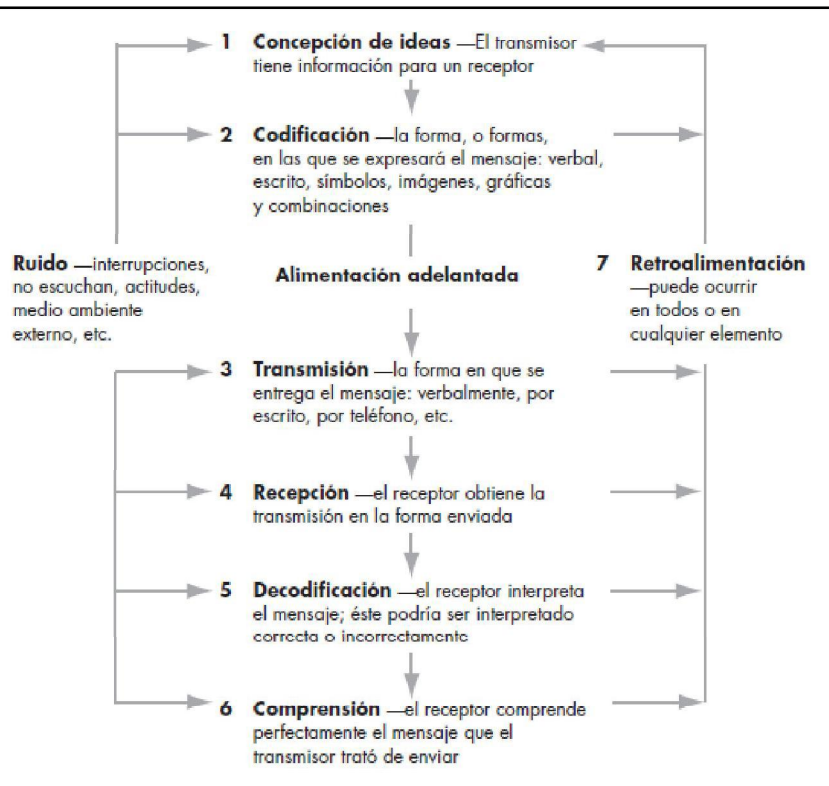


Figura 1. El proceso de la comunicación

Fuente: Elaboración propia basada en Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. (6ª. ed.). México: Pearson Educación.

“La comunicación organizacional se puede concebir de tres formas distintas debido al enfoque que se le dé” (Andrade, 2005, p. 15), siendo la primera como un proceso social, donde menciona que es un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre estas y sus diferentes públicos externos a través de una amplia variedad de canales; la segunda como una disciplina, ya que es como un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones entre estas y su medio; y como tercer premisa como un conjunto de técnicas y actividades, donde los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar

una estrategia que facilite y agilice el flujo de mensajes entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tienen en su entorno.

De una manera más simple se pueden entender la comunicación corporativa como un proceso de emisión y recepción de mensajes en una empresa, ya sea de manera interna o externa, facilitando el flujo de información entre los miembros de la empresa.

- Interna: Efectuada a las actividades dentro de la organización. Crea y mantiene relaciones entre los miembros con el uso de medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados.
- Externa: Formado por un conjunto de mensajes por parte de la organización hacia el público, buscando proyectar una buena imagen y promover sus productos o servicios. Esta abarca las relaciones públicas y la publicidad.

La comunicación interna es una función estratégica y debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas. Ese esquema unitario ha de ser un verdadero programa, es decir, un plan de acción racional, que incluya sus propias exigencias metodológicas.

La comunicación interna desempeña en la empresa cuatro funciones:

- Una función corporativa. El examen de los roles, el análisis de las pautas, la comprobación del sentido direccional y de los itinerarios de la comunicación interna, es fácil advertir que esta, no constituye solo un indicador de la identidad y personalidad corporativas, sino un factor que contribuye decisivamente a precisarlas y fijarlas.
- Una función operativa: La comunicación interna es un recurso y un medio que actúa sobre las conductas de tarea y sobre las conductas de relación en la empresa. Permite compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de cooperación e implicación para un mejor desempeño del puesto de trabajo.

Una función estratégica: El inestimable valor instrumental de la comunicación interna permite hacer de su gestión un elemento clave a la hora de diseñar las políticas y estrategias de la empresa. Los programas de acción tienen poco sentido, sino van acompañados de estrategias de comunicación, que afecten, no solo a su proclamación, sino a su desarrollo, aplicación y evaluación (García, 1998, p. 124).

Las funciones que cubre la comunicación organizacional están definidas en los siguientes rubros (Hernández, 2009):

- Control: Favoreciendo una constante comunicación entre los empleados, respetando los límites y reglas establecidas, recibiendo oportunamente información sobre la empresa y su trabajo específico.
- Motivación: Si el personal conoce sus objetivos y actividades, así como la eficiencia con que los están alcanzando, y se les reconoce su avance, sabrán mejorar su desempeño.
- Expresión emocional: Es importante fomentar un equilibrio entre la organización y el personal, fomentando la autorrealización del personal.

2.2.4 Concepto de la comunicación corporativa.

En una empresa u organización la comunicación corporativa tiene como misión asegurar la coherencia y consistencia de la información en los mensajes que transitan en una empresa, así como fijar el contenido de información que se va a comunicar y que se moverá en la compañía; todo con el fin de una comunicación eficaz y eficiente. Por lo tanto, la comunicación corporativa elabora el espacio comunicativo de la información en la organización, mas no es la fuente de la que parten los mensajes. El papel que juega es definir la forma de comunicación; localizar y manejar los medios de comunicación; asegurar el funcionamiento del proceso de comunicación y los canales; buscar siempre

definir al público objetivo y priorizar, así como el controlar y medir el aspecto comunicativo tanto interna como externamente, convirtiéndola en un reto constante.

Su función principal es la creación de sistemas eficaces de comunicación interpersonal y grupal, y elaboración de cualquier medio para la transmisión de información interna, Intranet, periódico mural, entre otros, así como la aplicación de nuevas tecnologías de telecomunicaciones o informática en el área de la comunicación.

La comunicación tiene igualmente la función de favorecer la unidad y la congruencia, con mensajes homogéneos, que aligeren y agilicen las tareas. Abarca desde el correcto uso del logotipo, hasta la imagen que el público percibe de la empresa que fomente la creación de una identidad y cultura organizacional amena y exitosa.

La comunicación en la estructura interna de la organización puede fluir de distintas formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal; obedeciendo a la razón de ser de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente (Ocampo Villegas, 2007).

La comunicación corporativa es un hecho objetivo que puede ser definida como “el repertorio de procesos, mensaje y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización”. La comunicación corporativa trasciende los mensajes y abarca el comportamiento de la empresa, la que consciente o inconscientemente transmite información sobre toda ella: Identidad, misión, clientes, etc. (Rodríguez, 2008, p. 35)

La comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones. (Guzmán, 2012, p. 70).

La comunicación al aplicarse a la empresa, resulta especialmente compleja, y para ser comprendida debemos considerar su término opuesto: la difusión. Y por otra parte, considerar asimismo además de cómo es transmitido, lo que es transmitido: la información o el contenido útil del mensaje. El verbo difundir es la acción contraria a comunicar, por cuanto esta última lleva consigo, intrínsecamente, la comprensión del mensaje a través de la retroalimentación o *feed back*. (Rodríguez, 2008, p. 37).

Lo que caracteriza a una empresa es mutación, actualización, al igual que la noticia para un periodista es un producto perecedero que pierde validez si no se da a conocer o no se utiliza cuando se requiere, Hodge, Anthony y Gales (1998, p. 408), añaden esta particularidad a las características que a continuación se mencionan:

- Relevancia.- La empresa debe decidir qué información es importante y para quien.
- Calidad.- Se relaciona con la precisión de la información.
- Riqueza y Cantidad.- Es la capacidad de transporte de un canal de comunicación.
- Temporalidad.- La rapidez es determinante en el momento de informar.
- Accesibilidad.- Es determinante para el usuario la facilidad de acceso a la fuente de información.
- Simbolismo.- Se refiere a que la posesión de determinado dato confiere un prestigio a quien lo tiene, aunque no le sea de utilidad.

2.2.5 La comunicación y las nuevas tecnologías.

Es indudable que hoy en día, el uso de las nuevas tecnologías en la comunicación es una de las mejores herramientas para la competitividad, volviéndose uno de los grandes retos que plantea como esencia y herramienta de las relaciones empresariales, en donde tanto trabajadores como empresarios actúan como emisores y receptores, en busca del

desarrollo empresarial. Por ello es importante usar como motores y facilitadores de información como la internet, el correo electrónico, páginas web, etc. Si se hace uso de las nuevas tecnologías, la empresa se empieza a perfilar para competir a niveles internacionales y la apertura a nuevos mercados.

Igualmente existen herramientas que permiten mejorar la comunicación interna y propiciar al desarrollo empresarial, algunas de más sencillas y otras más sofisticadas, pero que fomentan y propician la buena comunicación corporativa:

- Manuales del empleado: Estos deben abordar la misión, valores y plan de acción, así como el reglamento de la compañía; que permiten establecer reglas de forma clara y acciones hacia un mismo objetivo.
- Revistas institucionales: Deben buscar que la información de las distintas áreas llegue a toda la empresa.
- Buzón de sugerencias: Permite que el personal pueda expresar de forma libre sus opiniones y sugerencias; favoreciendo tener un panorama más amplio de cómo se está conduciendo la misma.
- Reuniones: Ubicar un lugar para debatir y reflexionar sobre las situaciones que acontecen en la empresa que permitan una interacción dinámica y directa.
- Intranet: Permite que la información de los colaboradores esté conectada en todo momento a través de una red interna.
- Foros de discusión: Esta busca fomentar la participación e interés de los trabajadores en los temas que conciernen a la empresa, haciendo uso de aulas virtuales, video llamadas, o una simple sala de juntas (Cebrián, 2013).

La comunicación utilizada a través de intranet cumple con varios de los requisitos de una correcta información. Es, por tanto, pertinente referirse al dúo comunicación-información en el ámbito de las nuevas tecnologías.

Las nuevas tecnologías, encarnadas en internet, hacen del empleado de hoy un miembro de la organización más informado, conocedor de sus derechos y deberes, también lo hace “proclive a la participación y a la opinión” (Rodríguez, 2008, p. 41).

Los objetivos de la comunicación son gestionar la información, significa proponerse optimizar el activo humano en orden a mejorar el *know how*, aumentar las capacidades, facilitar la realización de las tareas, drenar los rumores, proporcionar herramientas útiles para elegir alternativas, resolver conflictos y tomar decisiones.

“Gestionar la comunicación interna y externa significa proponerse implicar al conjunto de las personas en la filosofía, los objetivos, las políticas y las estrategias de la empresa, mejorar el clima interno, cohesionar al grupo, cultivar el dialogo con los medios de comunicación y dar profundidad a la vivencia de la cultura corporativa” (García, 1998, p. 234).

2.3. Importancia de la Cultura Financiera

Se refiere a la relación que tiene una sociedad con el ambiente financiero, desde las finanzas personales hasta los servicios que ofrece el sistema financiero (Higuera y Serrano, 2009).

2.3.1 La función de la contabilidad en los negocios.

Según Warren, Reeve y Duchac, (2010), la contabilidad proporciona información a los administradores para aplicarla en la operación de un negocio. Además, proporciona información a otros usuarios para evaluar el desempeño económico y las condiciones de una empresa. Por lo tanto, la contabilidad se define como un sistema de información que genera reportes para los usuarios acerca de las actividades económicas y las condiciones de un negocio.

Considere la contabilidad como el “lenguaje de los negocios”. Esto se debe a que es el medio por el cual la información financiera de una compañía se reporta a los

usuarios. El siguiente es el proceso mediante el cual la contabilidad ofrece información a los usuarios:

1. Identificación de los usuarios.
2. Evaluación de las necesidades de información de los usuarios.
3. Diseño de un sistema de información contable que satisfaga las necesidades de los usuarios.
4. Registro de la información económica sobre las actividades y los acontecimientos de un negocio.
5. Preparación de reportes contables para los usuarios.

Los usuarios de la información contable se dividen en dos grupos: usuarios internos y usuarios externos, entre los usuarios internos de la información contable se pueden mencionar los administradores y los empleados, los cuales participan directamente en la administración y operación del negocio. El área contable que ofrece información a los usuarios internos se llama contabilidad administrativa o de gestión, cuyo objetivo es ofrecer información relevante y oportuna para las necesidades de toma de decisiones de los empleados y los administradores. A menudo, tal información es delicada y no se distribuye fuera del negocio. Ejemplo de información delicada es la relacionada con los clientes, precios y planes de expansión de la empresa.

Los usuarios externos de la información contable son los clientes, los acreedores y el gobierno, los cuales no participan directamente en la administración y operación del negocio.

El área de la contabilidad que proporciona información a los usuarios externos se llama contabilidad financiera, cuyo objetivo es aportarles información relevante y oportuna para sus necesidades de toma de decisiones, por ejemplo, “los reportes

financieros sobre las operaciones y las condiciones del negocio son útiles para los bancos y otros acreedores para decidir si le prestan dinero” (Warren, et al., 2010, p. 4).

Un acontecimiento o condición económica que afecta directamente la situación financiera de una entidad o el resultado de sus operaciones es una transacción de negocios. “Todas las transacciones de negocios se exponen en términos de cambios en los elementos de la ecuación contable: Activo = Pasivo + Capital” (Warren, et al., 2010, p. 10).

Tanto los actores internos (administradores) como los externos, usan la información contable, pero con frecuencia demanda tipos diferentes de información y la usan en formas distintas. La contabilidad administrativa, produce información para los administradores dentro de la organización. Es el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar información que ayuda a los administradores a cumplir los objetivos organizacionales. En contraste, la contabilidad financiera produce información para los actores externos, como accionistas, proveedores, bancos y oficinas gubernamentales reguladoras.

La información contable ayuda a que una organización alcance sus metas y objetivos mediante el cumplimiento de estas tres tareas:

1.- La correcta acumulación y clasificación de datos de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados es un aspecto contable que permite, tanto a la parte interna, como a la externa, evaluar el desempeño de cualquier organización. Mientras que el estado de resultados anual, el balance general, y el estado de flujo de efectivo, así como sus declaraciones fiscales al gobierno, son parte de la función y mantenimiento de los registros que realizan los contadores de la compañía, de manera sistemática y rutinaria.

2.- Dirigir la atención significa reportar e interpretar la información que ayuda a los administradores a centrarse en los problemas de la operación, las imperfecciones, las

ineficiencias y las oportunidades. Estos informes por lo general, involucran los reportes de rutina que comparan los resultados reales con las expectativas que se tenían antes de los hechos.

3.- El hecho de resolver problemas en contabilidad involucra un estudio especial para evaluar los posibles cursos de acción y recomendar el mejor de ellos (Warren, et al., 2010).

2.3.2. Contabilidad por áreas (o centros) de responsabilidad.

Un sistema de contabilidad por áreas (o centros) de responsabilidad constituye una de las bases fundamentales. En la planificación se hace uso de datos históricos, incluyendo informes financieros pasados, como una de sus plataformas de lanzamiento.

El control incluye la medición del desempeño empleando los resultados reales, muchos de los cuales deben ser suministrados por el sistema de contabilidad.

Los resultados reales se comparan con los objetivos, las metas y las normas para determinar variaciones (favorables o desfavorables) que arrojen luz sobre el desempeño. Por lo tanto, el sistema de contabilidad debe ser diseñado en forma que permita obtener información financiera separadamente para cada unidad organizacional, es decir, por autoridad y responsabilidad asignadas.

Cuando el sistema de contabilidad se establece sobre una base de áreas (o centros) de responsabilidad, los datos históricos que se obtienen se vuelven particularmente útiles para los propósitos de la planificación y el control. La contabilidad por costos históricos tiene dos principales objetivos con respecto a los datos financieros: 1) determinar los ingresos y los gastos, incluyendo el costo de los artículos o servicios producidos o comprados, y 2) suministrar datos pertinentes de los ingresos y los gastos para planificar y controlar los costos.

“Los sistemas de contabilidad por áreas de responsabilidad generalmente acumulan los costos por departamentos, y los sistemas de costeo de productos asocian los costos con las unidades de productos o servicios” (Welsh et al., 2005, p. 26).

Un área o centro de responsabilidad (o centro de decisión) puede definirse como una unidad (o subunidad) organizacional que es dirigida por un gerente con autoridad y responsabilidad especificadas. Así, la compañía como un todo es un área de responsabilidad, al igual que lo es cada división, departamento y distrito de ventas. Las áreas (centros) de responsabilidad se clasifican, a su vez, atendiendo al grado de responsabilidad como se muestra en la figura 2.

- 1 **Centro de costos:** un área de responsabilidad en la cual el gerente es responsable por los costos controlables en la unidad, pero no es responsable, en un sentido financiero, por la utilidad o por la inversión en dicha área. Los centros de responsabilidad más pequeños y de nivel inferior tienden a ser centros de costos.
- 2 **Centro de ingresos:** un área de responsabilidad en la cual el gerente es responsable por los ingresos. A los distritos de ventas a menudo se les designa como centros de ingresos.
- 3 **Centro de utilidades:** un área de responsabilidad en la cual el gerente es responsable por los ingresos, los costos y las utilidades del centro. La planificación y el control enfocan su atención en la utilidad o ganancia generada por el centro.
- 4 **Centro de inversión:** un área de responsabilidad que va un paso más adelante que un centro de utilidades. En un centro de inversión, el gerente es responsable por el ingreso, los costos, la utilidad y el monto de los recursos invertidos en los activos empleados por el centro. La planificación y el control se enfocan en el rendimiento de la inversión generado por el centro.

Figura 2. Clasificación de las áreas de responsabilidad

Fuente: Welsh, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera, C. (2005).

Presupuestos, Planificación y Control. (6ª ed.). México: Pearson Educación. (p. 30).

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones,

estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales, como lo menciona Welsch, et al. (2005, p. 4) citando a Bedeian (1985), implicando lo que se conoce como proceso administrativo, como se puede observar en la figura 3.

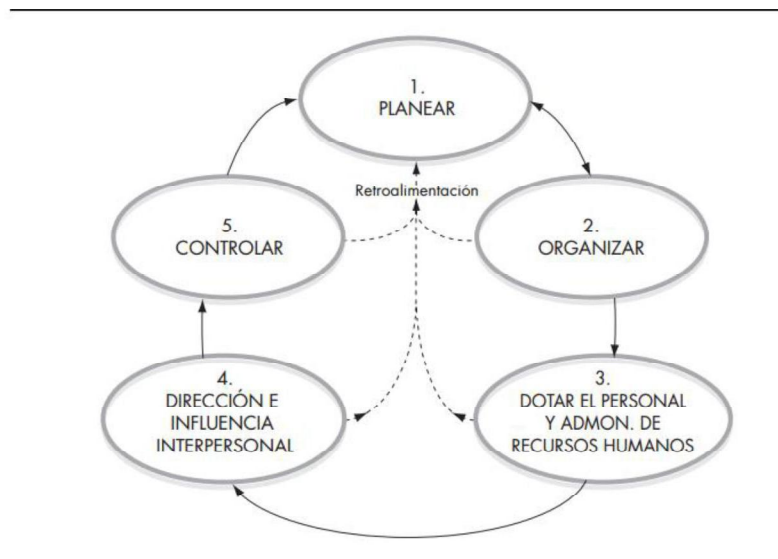


Figura 3. El proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia basada en Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. (6ª. ed.). México: Pearson Educación.

La planificación es la primera función de la administración que se muestra en la figura 3 y la misma se lleva a cabo de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la re-planificación como el desarrollo de nuevos planes. Además, la retroalimentación continua a menudo requiere de acciones planificadas recientemente para:

- Corregir las deficiencias observadas en el desempeño,
- Hacer frente a sucesos imprevistos de naturaleza desfavorable y
- Aprovechar los nuevos adelantos. La planificación directiva es un proceso que comprende las siguientes cinco fases:

- a) Establecer objetivos y metas empresariales.
- b) Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el que opera la entidad.
- c) Tomar decisiones respecto a los cursos de acción.
- d) Empezar acciones que tiendan a activar los planes.
- e) Evaluar la retroalimentación del desempeño para la re planificación.

La planificación directiva constituye la base para el ejercicio de las otras cuatro funciones que se muestran en la figura 2 organizar, suministrar el personal, dirigir y controlar.

Dos asuntos importantes que tienen que ver con el tiempo demandan una cuidadosa atención si la función de planificación ha de llevarse a cabo con eficacia. Uno de ellos se relaciona con el concepto de un horizonte de planificación y el otro tiene que ver con los tiempos de las actividades de planificación. Consideraremos cada uno brevemente. El horizonte de planificación se refiere al periodo de tiempo, en el futuro, para el cual la administración debe planificar. En casi toda situación, existe la necesidad de varios horizontes de planificación diferentes.

El flujo continuo de decisiones de la alta administración constituye la totalidad de su actividad de planificación. Cada una de dichas decisiones refleja un plan acerca de los futuros sucesos, y el agregado de todas las decisiones constituye un conjunto de políticas y planes de la organización

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer algo, o de adoptar o rechazar una actitud. Una sana toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjeturación secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión.

En la figura 4 se muestran los pasos que normalmente se incluyen en el proceso de toma de decisiones. Los pasos que rara vez reciben una adecuada atención son la identificación paso dos y la evaluación paso seis.

- | | |
|---------------|--|
| Paso 1 | Reconocer un problema —Existe un problema, necesita hacerse una elección o hay un obstáculo para alcanzar una meta empresarial. |
| Paso 2 | Identificar alternativas —Se hace un esfuerzo sistemático por identificar las opciones disponibles. Por lo general, existe un número limitado de alternativas, restringidas, además, por el tiempo y los recursos monetarios. |
| Paso 3 | Especificar las fuentes de incertidumbre —Se efectúa un análisis cuidadoso de los posibles sucesos que puedan ocurrir. Hasta donde es posible, quizá existan probabilidades o posibilidades asociadas con estos sucesos. |
| Paso 4 | Escoger un criterio —Se elige el criterio conforme al cual se evaluarán las alternativas. Pueden escogerse criterios tales como la utilidad, el margen global de contribución, la tasa de rendimiento o el valor actual neto. |
| Paso 5 | Considerar preferencias de riesgo —Se toma en consideración el punto hasta el cual la dirección está dispuesta a elegir una alternativa riesgosa. De manera equivalente, la dirección considera la proporción entre el riesgo y el rendimiento. ¿Qué mayor rendimiento es necesario que brinde una alternativa riesgosa para que pueda justificar su riesgo inherente? |
| Paso 6 | Evaluar alternativas —A la luz del menú de opciones en el paso 2, las fuentes de incertidumbre identificadas en el paso 3, el criterio establecido en el paso 4 y las preferencias de riesgo precisadas en el paso 5 determinan el resultado final asociado con cada alternativa. |
| Paso 7 | Elegir la mejor alternativa —la evaluación de alternativas en el paso 6, junto con una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas de la empresa, tiene como resultado la elección de una alternativa. |
| Paso 8 | Implantar el curso de acción seleccionado —Se implantan las acciones aprobadas para iniciar la alternativa escogida. Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo acciones eficaces que la hagan realidad. |

Figura 4. Pasos en el proceso de la toma de decisiones

Fuente: Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. (6ª. ed.). México: Pearson Educación.

2.3.3 Organización.

Organizar, según se muestra en la figura 3, es una de las bases fundamentales del proceso administrativo. La actividad de organización depende de los planes de la empresa. Consiste en:

- a) La subdivisión de una empresa en unidades de trabajo manejables (es decir, divisiones y departamentos).

- b) La asignación o delegación de responsabilidades administrativas y
- c) La definición del lugar de las decisiones.

Normalmente, a esto se le denomina organizar o desarrollar una estructura organizacional (Welsch, et al., 2005).

La estructura de la organización es fundamental para la planificación y el control porque tanto la planificación como el control se relacionan de manera directa con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

2.3.4 Dirigir.

Dirigir y motivar es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (a este proceso también se le conoce como dirigir o actuar).

La misma esencia de la administración exige decisiones del más elevado orden, deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones de la administración implica un importante proceso de dirección empresarial. Básicamente la toma de decisiones por la dirección implica las tareas de:

- 1) Manejar las variables controlables pertinentes y
- 2) Aprovechar la ventaja de las variables no controlables pertinentes que puedan influir en el éxito operacional a largo plazo.

2.3.5 La esencia del control administrativo.

El control es la quinta, y última, función en el proceso administrativo, según se muestra en la figura 2. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que siempre deben estar funcionando en una

empresa. Controlar puede definirse como el proceso de medir y evaluar el desempeño (o los resultados reales) de cada componente organizacional de una empresa, y efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa. La planificación establece los objetivos, las metas, las políticas y las normas de una empresa. El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Los tipos de control se identifican bajo otro enfoque según se muestra en la figura 5.

1 Control preliminar (a través de la alimentación adelantada)	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2 Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3 Control por retroalimentación	Acción <i>a posteriori</i> (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

Figura 5. Los tipos de control

Fuente: Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. (6ª. ed.). México: Pearson Educación.

La función de control dentro de la planificación se ejerce a través de la comparación entre los datos del presupuesto y de los datos reales. Como sabemos, los datos del presupuesto flexible se obtienen de multiplicar un dato real del mes (base de cantidad-producción, horas-hombre, horas-máquina, etcétera) y un dato del presupuesto maestro (cuota por unidad, cuota por hora-hombre, cuota por hora-máquina, etcétera); de esta manera ajustamos el presupuesto al volumen real de actividad y logramos una

comparación correcta al utilizar el mismo volumen de actividad tanto en los datos reales como en los del presupuesto (Welsh et al., 2005).

2.3.6 Presupuestos, planeación y control.

Un presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción. Los presupuestos también ayudan a coordinar e implementar los planes. Son los instrumentos principales para mantener la disciplina en la planeación administrativa. “Sin los presupuestos la planeación podría no ser el centro de atención que generalmente es” (Horngren, Sundem y Stratton, 2006, p. 12).

Los reportes de desempeño estimulan la investigación de las excepciones – concepto para los que las cantidades reales difieren en forma significativa de los montos presupuestados. Después los administradores revisan las operaciones conforme a los planes, o bien, revisan los planes. “Este proceso es la administración por excepción, lo que significa que se centran en las áreas que se desvían del plan e ignora aquellas se supone funcionan de manera adecuada” (Horngren, et al., 2006, p. 13).

El éxito de la empresa se mide en términos del logro de sus metas. La administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, los materiales y el capital.

Los departamentos financieros se esfuerzan por desarrollar un presupuesto realista que indique claramente lo que la organización va a pasar. De este modo, ayudan a todas las ramas de la organización a planificar sus actividades.

El presupuesto debe mostrar claramente cuanto los departamentos pueden gastar en cada actividad en particular o necesidad, tales como los nuevos equipos. Para crear un presupuesto exacto, el departamento de finanzas debe comunicarse de manera efectiva

con los jefes de otros departamentos para determinar lo que necesitan y modificar los objetivos poco realistas.

Por otra parte el presupuesto maestro proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto, porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación fijado por la alta dirección de la empresa.

El presupuesto maestro es un plan integrador y coordinador, que expresa en términos financieros los objetivos de la empresa, éste se integra por los presupuestos de operación y financiero. A través del presupuesto se traza el rumbo de una empresa al describir los planes del negocio en términos financieros, como un mapa de camino, el presupuesto maestro puede ayudar a la compañía a navegar durante el año y reducir los resultados negativos. Según Welsh, et al. (2005) el presupuestar involucra:

- 1) El desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa;
- 2) La especificación de las metas de la empresa;
- 3) Un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales;
- 4) Un plan de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, productos, proyectos);
- 5) Un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas.
- 6) Procedimientos de seguimiento

Dentro del presupuesto maestro se cuantifican los objetivos y las metas que establezca la empresa para el futuro, en la actualidad debido a la incertidumbre que nos rodea, se recomienda que este sea por un año; para ello se debe de realizar un análisis de

todos los factores macroeconómico y microeconómicos que afecten a la empresa y debido a lo complejo de la situación económica por la que atraviesa la mayoría de las empresas, se considera que su formulación es necesario para lograr el crecimiento, además se integra por diferentes presupuestos que se realizan en otras áreas de la empresa, como se puede observar en la figura 6.

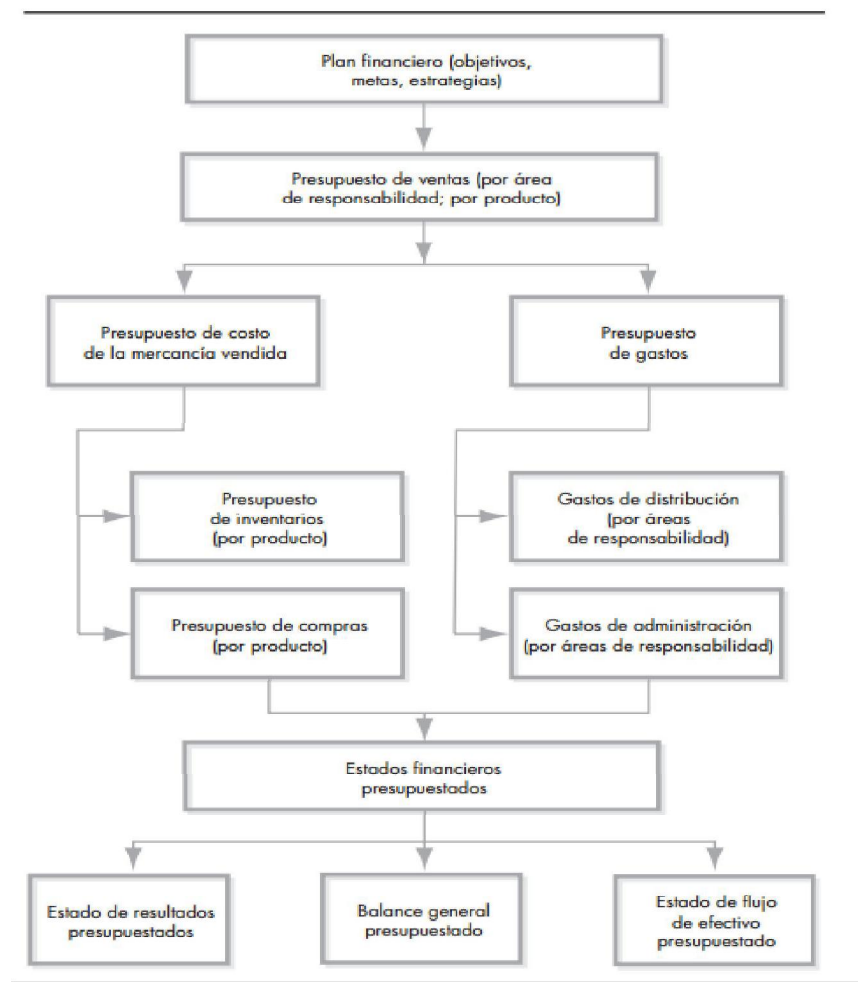


Figura 6. El presupuesto maestro

Fuente: Elaboración propia basada en Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. (6ª. ed.). México: Pearson Educación.

Impacto de los presupuestos sobre el comportamiento de la gente Relacionada con el problema de cómo fijar las expectativas presupuestarias, existe la cuestión de cómo

afecta a la gente la presión del presupuesto, según Welsh et al. (2005), existen pruebas sustanciales que sugieren que los supervisores a menudo suponen que los presupuestos pueden utilizarse como instrumentos efectivos de presión para incrementar la productividad. Sin embargo, lo que los supervisores no suelen alcanzar a visualizar son los efectos de tal presión presupuestal sobre el comportamiento.

Un efecto es que los empleados, tal vez inconscientemente, procuran no excederse en el cumplimiento del presupuesto con el fin de disminuir la probabilidad de que el nivel de desempeño presupuestado, en el fondo, sea fijado aún más alto. Además, los empleados reaccionan con frecuencia ante la presión presupuestaria poniéndose nerviosos, mostrándose resentidos y suspicaces de cualquier nuevo movimiento que haga la administración para incrementar la productividad.

Otra reacción común de la gente ante la presión presupuestaria es crear grupos informales, los cuales por lo general se desarrollan paulatinamente conforme los empleados se dan cuenta de que otros también sienten la presión presupuestaria y que ésta puede aliviarse un poco comentándola con otros empleados del grupo. En ciertas situaciones, tales grupos se hacen muy cohesivos y sirven como trampolín para presentar quejas a la alta administración sobre un sinnúmero de problemas. Otras reacciones humanas a la presión presupuestaria consisten:

- 1) En que los supervisores tratan de culpar a otros cuando surgen problemas de producción.
- 2) En que la línea de asesoría entra en acaloradas disputas, como cuando los supervisores echan la culpa a la gente de presupuestos o al personal de control de la producción.
- 3) Se deja crecer la presión sin ninguna salida saludable, reduciendo con ello la eficiencia debido a la distracción, el nerviosismo, etc.

Puede resultar un efecto particularmente dañino de la presión presupuestaria cuando se hace sentir constantemente a la gente como si hubiera fracasado en cumplir el presupuesto. Tales supuestos fracasos a menudo provocan una pérdida de interés en el trabajo, normas personales más bajas para el desempeño, pérdida de confianza, temor de que se impongan nuevas tareas o métodos, falta de cooperación y desarrollo de una actitud crítica hacia los demás.

Como lo menciona Welsh et al. (2005), un problema del comportamiento son las Holguras (“acolchonamiento”) del presupuesto. A continuación se listan algunas opiniones típicas que ayudan a explicar por qué existe el acolchonamiento (u holguras) en el presupuesto:

1. Las estimaciones del presupuesto de ventas están subexpresadas “para protegernos y, ciertamente, no puede criticársenos el que nos excedamos en el presupuesto de ventas”.
2. Sobreestimar los gastos “para que así tengamos mucho dinero y el gastar menos de lo presupuestado sea bien visto por la administración”.
3. Solicitar más efectivo del que se necesita “con el fin de que no tengamos que pedir más y, si devolvemos algo, se verá bien”.

El acolchonamiento del presupuesto se conoce como holgura presupuestal. Cyert y March (1963) citados por Welsh et al. (2005), definen la holgura presupuestal como la diferencia entre los recursos totales disponibles para la empresa y los recursos totales necesarios para mantener la coalición organizacional responsable por la holgura presupuestal. Schiff y Lewin (1970) descubrieron que los gerentes tienen la tendencia a consumir la holgura presupuestal para satisfacer aspiraciones personales “en los años buenos”, y tienden a convertirla en utilidad “durante los años malos”.

La administración divisional comúnmente crea la holgura presupuestal subestimando los ingresos brutos, incluyendo aumentos discrecionales en las necesidades de personal, estableciendo presupuestos de mercadeo y de ventas con límites internos sobre el dinero que ha de gastarse, empleando costos estándar que no reflejan mejoras en los procesos con las que ya se cuenta, e incluyendo en el presupuesto proyectos especiales discrecionales. Schiff y Lewin (1970) informaron que, en algunos casos, la holgura presupuestal puede responder por hasta un 20 o 25% de los gastos de operación presupuestados de una división. La holgura presupuestal es frecuentemente el resultado de un fenómeno que es circular por lógica. Dicha holgura se introduce en un presupuesto porque éste, por lo general, es recortado al ser revisado en un nivel superior de la administración y, a su vez, los presupuestos se recortan porque han sido “acolchonados”

El presupuesto de ventas se considera como la base del presupuesto maestro, por lo cual, debe de estar determinado sobre supuestos lógicos y confiables. La información que se determine en el presupuesto de ventas, -una vez autorizado por la alta dirección de la empresa-, será considerada para la elaboración del presupuesto de producción.

- 1) La cantidad de ventas estimada, se determinara a través del pronóstico de ventas, una vez que se realice un análisis de la posible demanda futura del mercado.
- 2) El precio de venta unitario esperado. Esta información se deberá estimar con base a los volúmenes de ventas pasados, estos son normalmente usados como punto de partida. Estos montos son revisados por factores que se espera afecten a las ventas futuras, la opinión del personal especializado en el área es imperante, así como utilizar métodos estadísticos.

El presupuesto de producción debe cuidadosamente utilizar los datos determinados en el presupuesto de ventas para asegurarse que la producción y las ventas guarden cierto balance durante el periodo.

El número de unidades elaboradas para llegar a las ventas presupuestadas y a las necesidades de inventario para cada producto es establecido en el presupuesto de producción.

El volumen de producción presupuestado se determina de la siguiente manera: Unidades esperadas a vender o presupuesto de ventas, más: Unidades deseadas como inventario final, menos: Unidades estimadas como inventario inicial, igual: presupuesto de producción a su vez el presupuesto de producción es el punto de partida para determinar las cantidades estimadas de compras de materiales directos.

El presupuesto de compras de materia prima directa se determina tanto en unidades como en términos monetarios.

Para determinar la cantidad de materia prima necesaria para cumplir con los requerimientos de producción: se obtiene al multiplicar el volumen de producción o presupuesto de producción por el estándar de uso de cada una de las materias primas directa.

Para determinar el costo de las materias primas: el total de necesidades de materia prima directa se multiplica por el precio unitario estimado de compra.

Presupuesto de producción por estándar de uso de cada una de las materias primas directas igual: total de necesidades de materia prima total de necesidades de materia prima, más: Inventario final de materiales deseado, menos: Inventario inicial de materiales estimado, igual: presupuesto de compras de materia prima directa.

El presupuesto de producción también proporciona el punto de partida para preparar el presupuesto de mano de obra directa.

Los requerimientos de mano de obra para cada unidad de producto son estimados tanto en número de horas, costo de la mano de obra directa; así como determinar el número de trabajadores necesarios para cumplir con la producción presupuestada. Para determinar el número de horas de mano de obra se deben de contar con la siguiente información. Presupuesto de producción por: estándar de mano de obra para elaborar cada producto (expresado en horas). Igual: presupuesto de mano de obra en horas Para obtener el costo de mano de obra es necesario realizar los siguientes cálculos: Presupuesto de mano de obra en horas por: costo por hora de mano de obra; igual: costo de mano de obra presupuestado Para definir el número de trabajadores, se divide el total de horas de mano de obra directa entre el total de horas efectivas de trabajo del periodo que se está presupuestando.

La estimación del presupuesto de gastos indirectos de fabricación, usualmente incluye el costo total estimado para categoría de los gastos indirectos de fabricación, con su correspondiente clasificación en fijos y variables. Los gastos indirectos de fabricación son todos aquellos que no se pueden cuantificar con exactitud y que son necesarios para la elaboración de un producto, tales como materia prima indirecta, mano de obra indirecta y otros gastos de fabricación indirectos (mantenimiento del equipo de producción, consumo de energía eléctrica, renta de área de producción entre otros).

Para su elaboración, se puede utilizar la fórmula del presupuesto flexible: $Y = a + bx$
Donde: Y es igual a presupuesto de gastos indirectos de fabricación. A son los gastos fijos
b son los gastos variables, y x es el presupuesto de producción.

En estos momentos ya contamos con la información necesaria para determinar el costo de producción presupuestado; para ello se requiere el presupuesto de compra de materia prima directa, el presupuesto de mano de obra directa y el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

Para determinar el presupuesto de gastos de administración y ventas se utiliza generalmente presupuesto de ventas, ya que de éste, se estima un porcentaje para cubrir los gastos de venta y de administración.

Con el presupuesto de gastos de administración y ventas se concluye el presupuesto de operación.

Para elaborar el presupuesto financiero se debe de hacer un análisis del presupuesto de operación con objeto de determinar si con los ingresos esperados se puede hacer frente a los gastos que se van a generar. Dicho presupuesto está integrado por el presupuesto de efectivo, por el estado de resultados presupuestado y por el balance general presupuestado. En principio, vamos a comentar los pasos sugeridos para elaborar el presupuesto de efectivo.

El presupuesto de efectivo presenta la información de los posibles ingresos esperados y los pagos o desembolsos de efectivo que se generan en un periodo de tiempo.

Con información de los diferentes presupuestos que integran el presupuesto de operación, tales como el presupuesto de ventas, el presupuesto de compras de materia prima directos y el presupuesto de gastos de venta y administrativos afecta el presupuesto de efectivo.

El presupuesto de gastos por capital, las políticas de dividendos, los planes de capital social y el financiamiento por deuda a largo plazo también afectan el presupuesto de efectivo con la información generada en el presupuesto de efectivo, la alta dirección de una empresa, está en posibilidades de hacer una evaluación para estar en posibilidad de tomar la decisión que así convenga a la empresa; si existe sobrante donde se va a invertir y si hay faltante como se va a financiar.

Los presupuestos de ventas, costo de lo vendido y el presupuesto de gastos de administración y de ventas combinados con la información de otros ingresos, otros gastos,

e impuestos, son usados para preparar el estado de resultados presupuestado, el cual nos va a dar información si la empresa en el periodo que se está presupuestando va obtener pérdidas o ganancias.

El balance general presupuestado nos va a mostrar cual sería la situación financiera de la empresa, una vez que transcurra el periodo que estamos presupuestando (Welsh et al., 2005).

Capítulo 3. Marco Metodológico

3.1 Diseño de la Investigación

En el presente capítulo se lleva a cabo una descripción de la metodología utilizada para efectuar esta investigación. Adicionalmente se explica el tipo de estudio que se ha realizado, así como el proceso llevado a cabo para la recolección de información y el análisis sobre el objeto estudiado, las hipótesis de investigación, la definición de las variables y la manera de efectuar su medición y confiabilidad de los instrumentos empleados para recolectar la información.

Una vez elaborado el problema de investigación, preguntas, objetivos e hipótesis, se plantea el diseño y se selecciona la muestra que se utilizará en el estudio de acuerdo con el enfoque elegido, “la siguiente etapa consiste en recolectar datos pertinentes sobre las variables, sucesos, comunidades u objetos involucrados en la investigación” (Gómez, 2006, p. 121).

En este caso se optó por desarrollar la investigación con un corte cuantitativo, ya que presenta un enfoque que permiten acercarse a la realidad de forma “objetiva”. Es decir el desarrollo de este estudio “se orienta sólo a la descripción evitando las creencias y suposiciones que nos conduzcan a resultados subjetivos” (Grande y Abascal, 2009, p. 27). Por otra parte, las fuentes de esta investigación fueron documentales, en cuanto a la construcción del marco teórico que la sustenta.

Considerando apropiado el enfoque cuantitativo ya que permite incursionar en forma práctica en el juego de los números, al tratar la información empíricamente desde sus inicios, en la que se prepara como primera instancia el cuestionario de la encuesta, cuyas preguntas o ítems deberán contener las diferentes variables dependientes e independientes de la investigación y que están íntimamente ligadas a los objetivos y al

supuesto de investigación; con ello, se pretende utilizar los resultados estadísticos para conocer la percepción de los sujetos de la investigación efectuando una prueba previa, mejorar nuevamente el cuestionario y aplicarlo a una muestra de la población, para después vaciar la información a un software, como el SPSS donde se realizará el análisis que permitirá la interpretación de los resultados obtenidos.

El estudio presenta las siguientes características:

-No experimental, debido a que se trata de un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos (Hernández Sampieri, Fernández, y Baptista, 2010).

-Transversal, los estudios transversales están diseñados para “medir la prevalencia de una exposición y/o resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo”, por lo que no es necesario darles seguimiento (Geneva Foundation for Medical Education and Research, 2003).

-En cuanto a su alcance según, Hernández Sampieri et al. (2010), de una investigación se pueden obtener cuatro diferentes vertientes:

1) Estudio exploratorio: información general respecto a un fenómeno o problema poco conocido, incluyendo la identificación de posibles variables a estudiar en un futuro.

2) Estudio descriptivo: información detallada respecto un fenómeno o problema para describir sus dimensiones (variables) con precisión.

3) Estudio correlacional: información respecto a la relación actual entre dos o más variables, que permita predecir su comportamiento futuro.

4) Estudio explicativo: causas de los eventos, sucesos o fenómenos estudiados, explicando las condiciones en las que se manifiesta.

Sin embargo, agregan los autores que en la práctica es muy normal ver investigaciones que integren elementos de naturaleza de más de uno de estos alcances, debido a que durante el desarrollo de la investigación se encuentran elementos que pueden cambiar el rumbo de la investigación, obligando a replantear el problema inicial, en caso de que así se amerite.

Este estudio se considera descriptivo, en el sentido que se pretende realizar una indagación acerca del problema a resolver y proporcionar la información detallada respecto de las variables que se deben incluir en el estudio.

Asimismo, se define el tipo de investigación como descriptiva ya que plasma información de los problemas que se tienen actualmente en el Departamento de Finanzas.

Este tipo de investigaciones exponen situaciones y pueden perseguir muchos objetivos, entre ellos: las características de grupos, consumidores, empresas, marcas, intermediarios; imagen de productos o empresas; fortalezas y debilidades; eficacia de la comunicación; controlar resultados de acciones y otros.

Este tipo de investigaciones pueden ser de varias clases: transeccionales, longitudinales, con muestras estáticas y de paneles. Los estudios transeccionales (cross-section), llamados también de sección cruzada o bien, estudios de momento dado del tiempo, los que se desarrollan con datos obtenidos en un único instante de tiempo, ejemplo: una encuesta en un establecimiento para medir la calidad del servicio que se proporciona o un sondeo de opinión de unas elecciones.

Los estudios longitudinales o estudios a lo largo del tiempo, se obtiene información a lo largo de varios momentos separados en el tiempo, es decir se repiten los estudios en determinado tiempo. Por lo que este estudio se plantea de manera transeccional o transversal, es decir, para atender la problemática de un momento determinado en la empresa CPM.

Rojas Soriano (1996) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente:

El volumen y el tipo de información que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

En opinión de Rodríguez Peñuelas (2010) “las técnicas son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas” (p. 10).

En cuanto a la recolección de información, se optó por el método de encuesta que consistirá en la aplicación de un cuestionario para el registro de hechos.

La encuesta constituye un método muy habitual de obtener información en investigación social y de mercados, los datos se obtienen mediante comunicación, a través de la aplicación de un cuestionario, se denomina también investigación cuantitativa, porque se utilizan técnicas estadísticas para analizar datos (Santesmases, 2009).

3.2 Definición de las Variables

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández Sampieri et al. 2010). Para Ander-Egg (1995) las variables constituyen un elemento básico de las hipótesis ya que estas se construyen sobre la base de relaciones entre variables referentes a determinadas unidades de observación. Las variables también pueden definirse o tratarse de una característica observable o un aspecto discernible en un objeto de estudio que puede adoptar diferentes valores o expresarse en varias categorías.

El supuesto de investigación que consiste en el planteamiento de una propuesta para mejorar los servicios que presta el departamento de finanzas de CPM Planta San

Luis Potosí, México, partiendo del análisis de las variables: conocimiento, comunicación y servicio al cliente interno, contribuirá a la eficiencia del mismo; se describen las variables:

Variable dependiente: Grado de satisfacción de los usuarios hacia el departamento de Finanzas

Variables independientes: conocimiento, comunicación y servicio al cliente interno.

3.3 Medición de las Variables

“Medir es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos” Carmines y Zeller (1979, p. 10), llevándose a cabo por medio de un plan explícito y organizado para clasificar y cuantificar los datos disponibles o los indicadores (Hernández Sampieri et al., 2010)

Para este estudio fue utilizado como instrumento de medición, un conjunto de preguntas sobre más de una variable, dichas preguntas componen un cuestionario elaborado por el autor de la presente investigación. La elaboración de las preguntas fue hecha, considerando la hipótesis y las distintas actividades que conforman los procesos, los cuales se exponen en los modelos conceptuales abiertos a detalle en la siguiente

Además, se utilizó el método de discernimiento personal o lo que es lo mismo en base al criterio personal tomando en cuenta la experiencia en cuestión del proceso de finanzas y en los resultados de encuestas pasadas, se designan otras dos variables servicio y conocimiento; las cuales, como se mencionó anteriormente, son definidas en base a la experiencia que se tiene en el área de gestión presupuestal del departamento de finanzas.

En la variable comunicación, se engloban todos aquellos elementos que el usuario debe conocer de antemano para llevar a cabo una buena administración y para que el

sistema fluya correctamente, es decir debe conocer los procedimientos y políticas existentes.

Como este trabajo trata de confrontar dos tipos variables (dependiente e independiente), o lo que es lo mismo $Y = f(x)$; y de esta forma categorizar las variables o elementos que contiene la encuesta, por lo cual se puede hacer por medio de una herramienta denominada árbol de definición, en donde Y representa el resultado de la satisfacción de clientes obtenida para el Departamento de Finanzas, o lo que es lo mismo, el métrico o el indicador que se tendrá una vez realizada la evaluación de la encuesta. Las X's representan todas aquellas variables dentro del proceso de gestión presupuestal que de acuerdo a su valor infieren en el resultado del indicador y del mismo modo, estas variables están relacionadas a una serie de elementos o preguntas (ítems) que incluye el cuestionario, como se puede observar en la figura 7.

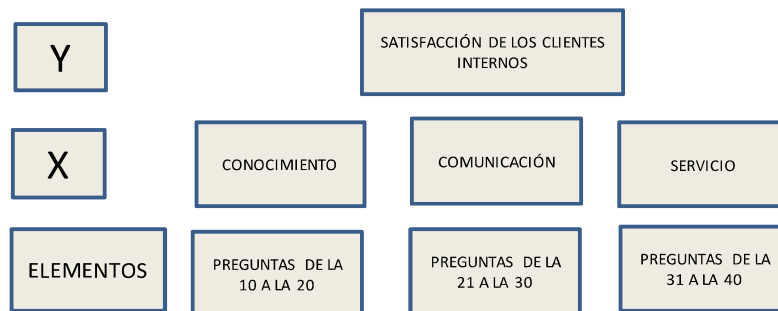


Figura 7. Árbol de definición de variables

Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, para obtener una calificación mínima promedio de 4 puntos todas las variables deberán dar como resultado promedio este valor, la razón del estudio es saber qué variables o elementos de mi proceso afectan mi resultado de satisfacción de clientes para así analizarlas y tomar acciones correctivas para alcanzar el nivel óptimo de satisfacción que busca la empresa.

3.4 Instrumento de Recolección de Datos

“Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: el diferencial semántico, la escala de Guttman y el método de escalamiento de Likert” (Gómez, 2006, p. 131).

El más usado de los métodos es la escala de Likert y es conceptuada por Santesmases (2009), como “la medida de una variable que consiste en pedir al encuestado que exprese su agrado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones relativas a las actitudes que se evalúan” (p. 514). Como un ejemplo, normalmente se utilizan cinco categorías para expresar el grado de acuerdo a:

- 1) Completamente en desacuerdo;
- 2) Moderadamente en desacuerdo;
- 3) Indiferente;
- 4) Moderadamente de acuerdo;
- 5) Completamente de acuerdo.

Se puede obtener una medida global sumando las respuestas individuales. Al respecto Gómez, (2006) opina que en la escala de Likert a cada respuesta se le asigna un valor numérico, así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación o negación y al final su puntuación total, se obtiene sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones o negaciones (pp. 132-133).

Para el formato del cuestionario elaborado, se toma como base la propuesta que hace Hayes (1999) para la medición de la satisfacción de clientes de un departamento de servicios pero adecuándolo al Departamento de Finanzas, en CPM Planta San Luis, en la cual sugiere utilizar el formato de tipo Likert y el cual “está diseñado para permitir a los clientes responder en grados de variable a cada elemento que describe el servicio o producto” (p. 68). Asimismo el autor refiere que “la ventaja de utilizar el formato tipo

Likert en lugar del de lista de verificación se refleja en la variabilidad de las puntuaciones que resultan de la escala. Existen “dos métodos de selección de elementos que ayudarán a elegir los elementos de satisfacción que habrán de incluirse en el cuestionario de satisfacción del cliente. El primer método se basa en el discernimiento personal y el segundo en índice matemáticos” (Hayes, 1999, p. 71).

Al respecto del instrumento, Díaz de Rada (2001), describen al método de encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. Para ello, el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Gómez, (2006) refiere que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos.

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, se utiliza cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas. Estas preguntas no permiten pre codificar las respuestas, la codificación se efectúa después que se tienen las respuestas. El instrumento utilizado se puede ver en el apéndice A.

3.5 Población y Muestra

Considerando que la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población (Hernández Sampieri et al., 2010) y que en el enfoque cuantitativo la muestra no implica ser necesariamente representativa del universo, para la presente investigación

se contempló la población y la muestra seleccionada las que se explican a continuación para el estudio llevado a cabo.

La población se enfoca a los empleados administrativos que son 155 personas, de las cuales 74 son los usuarios directos. Habiendo tomado como objeto de estudio a 24 de ellos que participaron en el Diplomado de Finanzas para no financieros que se ofreció en los años 2012 y 2013, considerando que podrían dar mejor información sobre el servicio proporcionado por el área financiera, debido a que ya tenían conocimientos previos del tema, además de que son las personas más involucradas con los servicios que ofrece el Departamento de Finanzas.

El desarrollo de este estudio consiste en varias etapas, inicialmente se hace la definición del problema o área de oportunidad que se pretende estudiar, misma que ya se definió en la parte antecedentes y problemática del presente trabajo y que en conjunto con los objetivos, se pretende dar una propuesta de mejora utilizando herramientas comunes que se utilizan en la administración.

En la segunda etapa, denominada medición; se presenta la información que ayudará a definir una línea base, principalmente tomando en cuenta las encuestas históricas que se tienen además de todos aquellos documentos con que cuenta el departamento de Finanzas, tales como procedimientos, formatos, políticas, etcétera y que ayudarán para poder definir una situación actual del problema.

Una vez que se obtiene la situación actual de satisfacción de clientes, se analizará la información que se recolectó para proceder con la tercera etapa, denominada análisis.

Lo que se busca es encontrar áreas de oportunidad que nos ayudarán a mejorar el nivel de satisfacción de los clientes internos del Departamento de Finanzas; para ello, se desarrollará un formato de encuesta que nos proporcione información más precisa de los

problemas que se tienen y de esta forma analizar y definir las mejores alternativas de solución.

Algunas herramientas para la presentación de los resultados en esta etapa son, el análisis de las gráficas obtenidas de las variables y en sí, el análisis a detalle del proceso de en la gestión presupuestal.

En lo que respecta a la propuesta de mejora, se propondrán alternativas de solución que serán presentadas a la gerencia para su aprobación y definición, y es en este punto determina el alcance de este estudio.

3.6 Validación de la Encuesta (Utilización del SPSS)

Uno de los puntos más importantes en la aplicación de encuestas, es el estar seguros que los resultados obtenidos reflejen lo que realmente se quiere medir, para asegurar este punto, existen diferentes métodos de confiabilidad aplicadas al diseño de encuestas. Una de las más utilizadas es la llamada Alfa de Cronbach, que nos indica hasta qué grado se relacionan entre sí los elementos de nuestro cuestionario (Hayes, 1999).

La fiabilidad, según Arribas (2004) “es el grado en que un instrumento mide con precisión, sin error. Indica la condición del instrumento a ser fiable, es decir, ser capaz de ofrecer en su empleo repetido resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición.” (p. 27).

También hace mención este autor, a que la fiabilidad de un cuestionario se valora a través de la consistencia y que éste, se refiere al nivel en que los diferente ítems o preguntas de una escala están relacionadas entre sí, esta homogeneidad entre los ítems nos indica el grado de acuerdo entre los mismos y, por tanto, lo que determinará que éstos se puedan acumular y dar una puntuación global. La consistencia se puede comprobar a través de diferentes métodos estadísticos.

El coeficiente Alfa de Cronbach es un método estadístico muy utilizado. Sus valores oscilan entre 0 y 1. Se considera que existe una buena consistencia interna cuando el valor de Alfa es superior a 0.7 (Arribas, 2004).

Para el caso práctico de CPM, y con base a las tres variables que se definieron en el árbol de definición de la figura 6, se realizó la prueba de Alfa de Cronbach, por medio del programa estadístico conocido como Statistical Package for the Social Sciencies (SPSS), para cada grupo de preguntas que contienen dichas variables, encontrándose los resultados mostrados en la tabla 1.

Tabla 1. Alfa de Cronbach para las variables de la encuesta

Variables (X's)	Alfa de Cronbach
Conocimiento	0.981
Servicio	0.991
Comunicación	0.970

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4. Análisis de los Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes internos. Se inicia el análisis con las preguntas introductorias que abarcan de la 1 a la 4. Las cuales arrojan información general.

La encuesta fue contestada por 24 personas de las cuales 17 son hombres y 7 son mujeres, como se muestra en la figura 8.

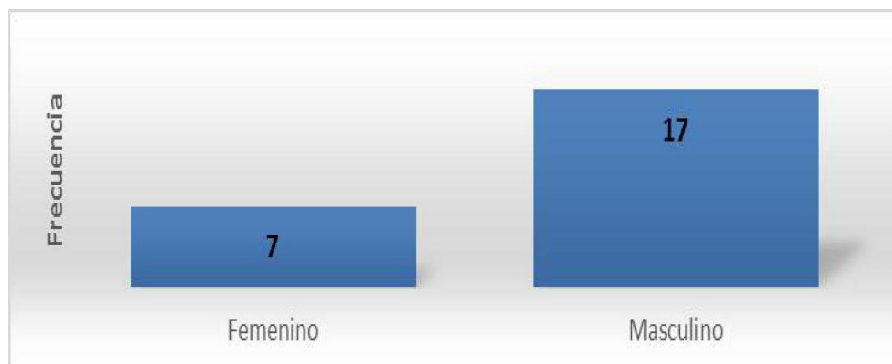


Figura 8. Género
Fuente: Elaboración propia

El resumen de departamentos encuestados de acuerdo a las respuestas de la pregunta número 2 aparece en la figura 9, la cual muestra al departamento que tiene mayor número de encuestados siendo el Departamento de Manufactura con el 29%.

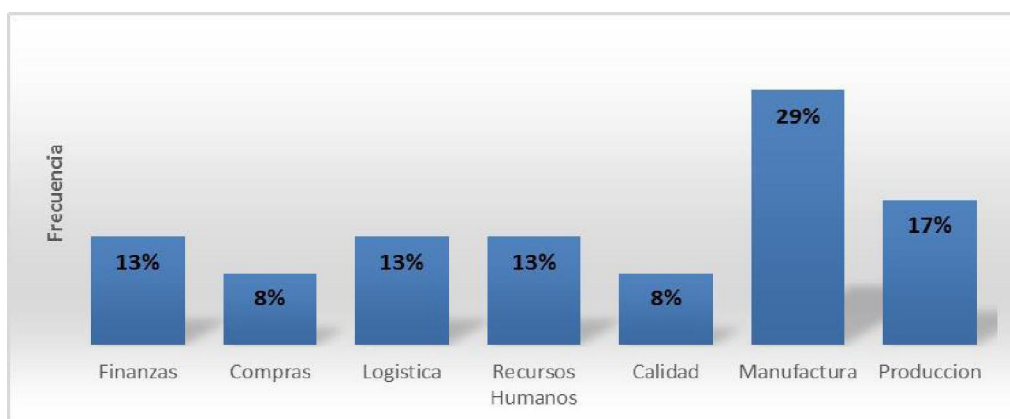


Figura 9. Área de trabajo
Fuente: Elaboración propia

Como lo muestra la figura 10, respecto a la antigüedad del personal encuestado 22 tienen entre 5 y 10 años que representa el 91%, y solo 2 personas tienen entre 5 y 10 años trabajando en la empresa con un 9%.



Figura 10. Antigüedad en la empresa
Fuente: Elaboración propia

De igual forma, el 83% de las personas genera más de 10 solicitudes de servicio por mes. En la figura 11 se refiere este resultado.

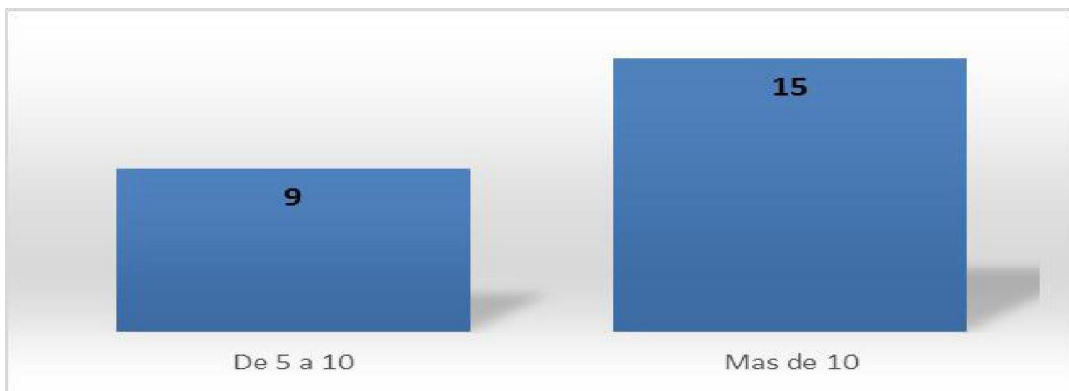


Figura 11. Número de solicitudes de servicio realizadas
Fuente: Elaboración propia

De las preguntas 5 a la 9, se refieren a los diferentes conceptos que se manejan dentro del departamento de Finanzas. El motivo por el cual se incluyeron dentro de la encuesta es para indagar cuál es la percepción de los clientes internos para cada uno de

los reactivos y tomarlos en cuenta para la definición de las propuestas de mejora por si hay necesidad de ampliar el concepto que tienen en cada uno de los aspectos. Con esta información, se trata de cumplir con el punto uno de los objetivos específicos de esta investigación.

Del elemento 5 que menciona la definición de satisfacción de clientes, de las 24 personas encuestadas, 15 opta por elegir la opción que refiere al conjunto de datos a cumplir como calidad, costo, tiempo de entrega, servicio, 5 se enfocan en la calidad del servicio, y las 4 restantes en calidad en el producto. Según muestran los resultados en la figura 12.

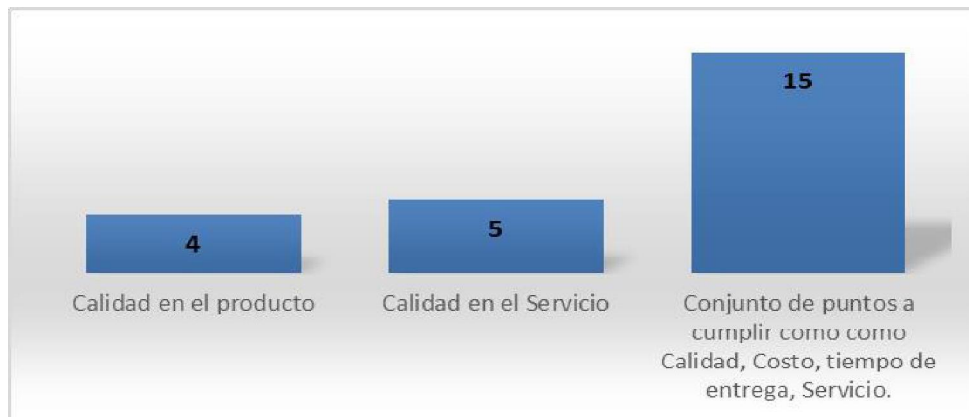


Figura 12. Importancia de los elementos de la satisfacción del cliente interno
Fuente: Elaboración propia

Para la pregunta referente al entendimiento del departamento de finanzas, 14 encuestados opinan que es el encargado de dar ahorros y prestar servicios, 10 opinan que es el encargado de administrar los recursos financieros, y 4 contestaron que es el encargado de obtener recursos financieros y gastarlos de la mejor manera, dejando de manifiesto que es considerado como una área de servicio, pero a su vez administra los recursos financieros de la empresa como se puede ver en la figura 13.



Figura 13. Comprensión del departamento de finanzas

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al entendimiento acerca de lo que es un procedimiento de la gestión presupuestal, la figura 14 muestra que 18 de los encuestados mencionaron que es un conjunto de métodos que hay que realizar de forma secuencial y cronológica para adquirir un bien o un servicio y el otro solo 6 opina que es un documento que se tienen por escrito y es establecido por la alta gerencia.



Figura 14. Comprensión del procedimiento de la gestión presupuestal

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al entendimiento de las políticas del departamento de Finanzas, 11 clientes internos opinan que es un documento que se tiene por escrito y es establecido por la alta gerencia mientras que 12 usuarios opinan que es un conjunto de normas generales, líneas de conducta o criterios generales que deben seguirse. Solo 1 persona las asocia con el control administrativo como se puede ver en la figura 15.

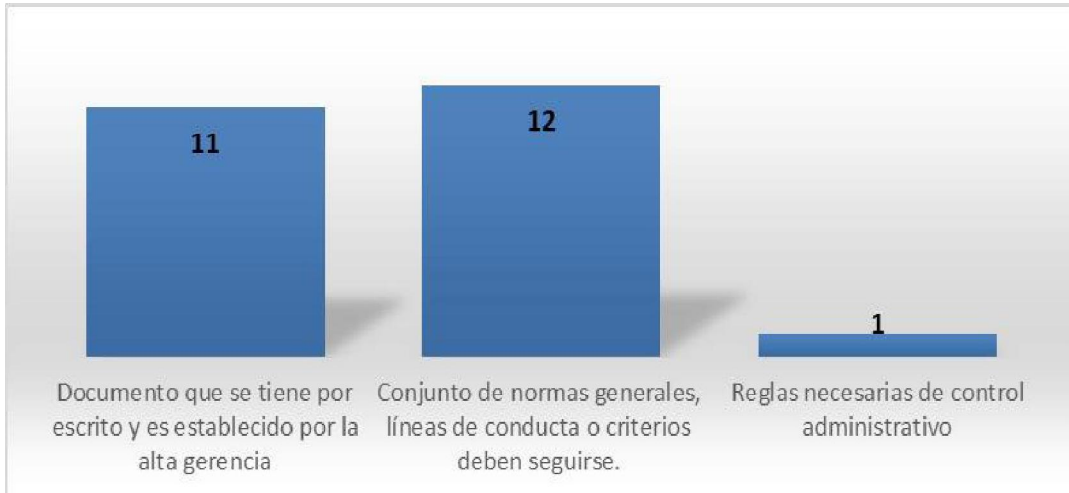


Figura 15. Comprensión de políticas de finanzas

Fuente: Elaboración propia

Por último, la pregunta nueve hace mención a si el usuario conoce los 4 documentos (procedimiento de elaboración de una requisición, política de gastos de viaje, política de inversiones, política de gastos generales) que el departamento de finanzas tiene establecidos como políticas y procedimientos para la gestión presupuestal. Solo 3 personas conocen los 4 documentos, 19 clientes internos conocen 2 y 3 siendo la política de gastos de viaje y la política de los gastos generales las más conocidas como se puede ver en la figura 16.



Figura 16. Número de políticas y procedimientos que conoces

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas 10 a la 36 son elementos que brindarán la mayor parte de resultados para analizar la satisfacción de clientes y en cierta forma son las variables que

anteriormente se definieron y están contenidas en el árbol de definición. A continuación, se presentan los resultados por elemento.

4.1. Análisis de Resultados para la Variable Conocimiento

Se empieza por la variable de conocimiento, la cual está compuesta por 10 elementos. En la pregunta del conocimiento acerca de conocer los servicios que presta el departamento de finanzas los clientes internos tienen duda de saber realmente cuales son estas, el 50 por ciento contesto “Estoy en total desacuerdo” y el 25 por ciento “en desacuerdo”, solo el 21 por ciento como usuarios que si conocen los servicios el 4 por ciento son datos nulos ya que no están de acuerdo ni en desacuerdo como se puede ver en la figura 17.

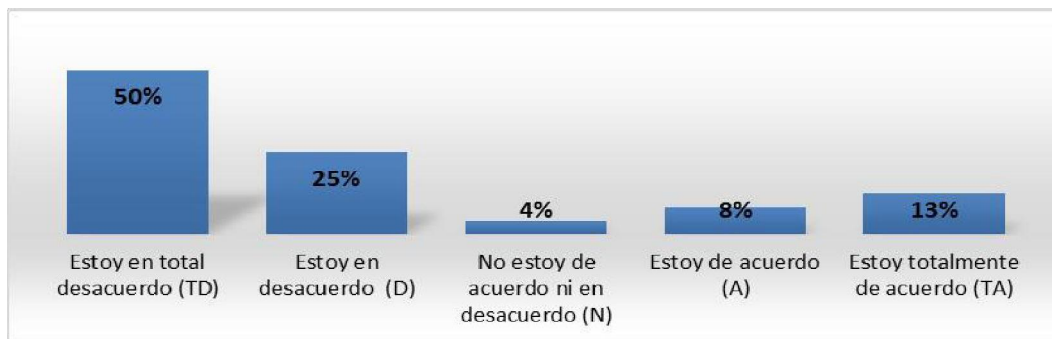


Figura 17. Conocimiento de los servicios que presta el departamento de finanzas
Fuente: Elaboración propia

Para la variable 11 referente a conocer cuál es el documento que tengo que llenar para solicitar una autorización, la respuesta que más se repite es “en desacuerdo” con un 42 por ciento el 25 por ciento está en total desacuerdo lo que significa que hay desconocimiento con lo referente a los autorizaciones como se puede ver en la figura 18.

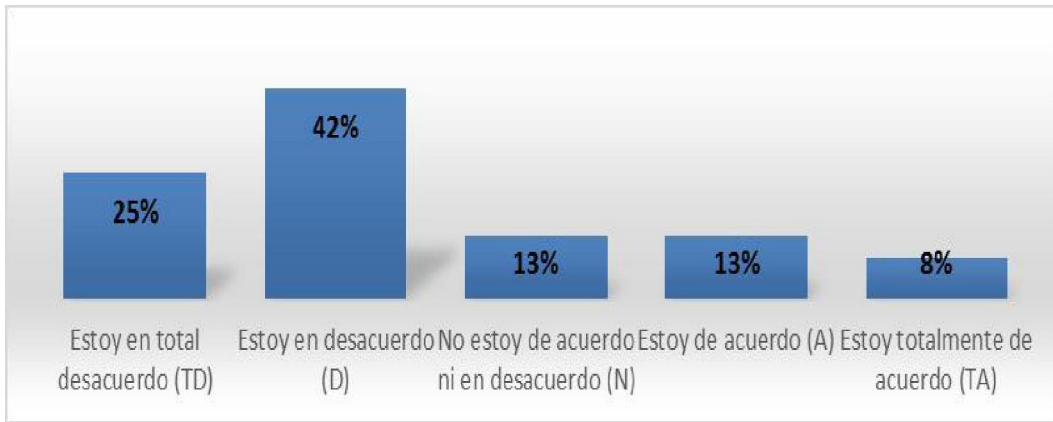


Figura 18. Conocimiento de los documentos básicos
 Fuente: Elaboración propia

Para la aseveración en la variable número 12 “Tengo total desconocimiento de los tramites que tengo que realizar para solicitar un servicio”, el 50 por ciento está en desacuerdo y el 8 por ciento está en total desacuerdo, adicionalmente el 17 por ciento permanece neutral, es decir, ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo tanto el 73 por ciento está en el área del desconocimiento como se puede ver en la figura 19.

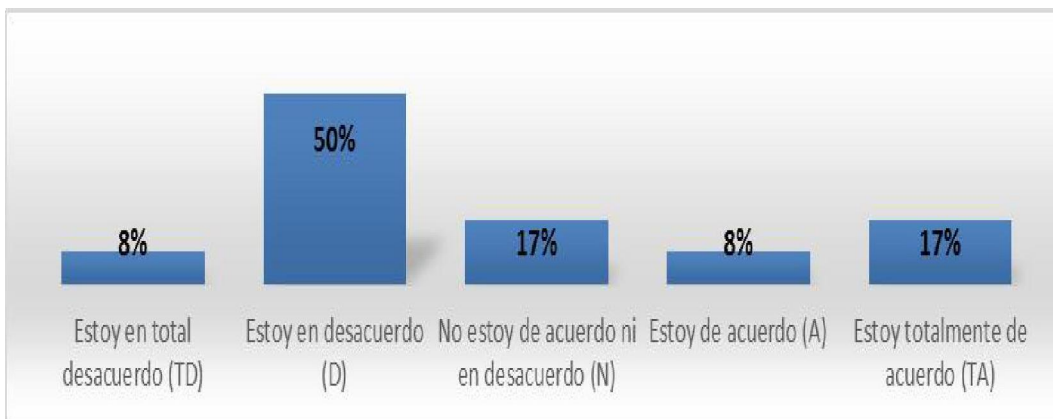


Figura 19. Desconocimiento de trámites ante el departamento de finanzas
 Fuente: Elaboración propia

En la misma forma que la pregunta anterior para el elemento número 13, el 42 por ciento de los usuarios no están de acuerdo en que sea una herramienta que ayude a tomar decisiones, el 46 por ciento opina que si ayuda a tomar decisiones y el 13 por ciento se anula ya que no están en acuerdo ni desacuerdo como lo muestra la figura 20.

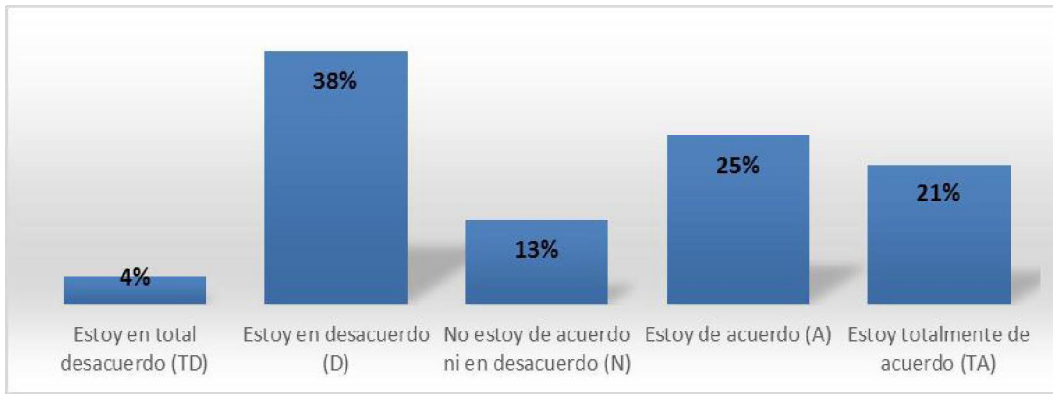


Figura 20. Percepción de la cultura financiera como el conjunto de conocimientos que ayudan a tomar decisiones económicas
Fuente: Elaboración propia

Lo que respecta a la cultura organizacional el 51 por ciento está de acuerdo con la definición que refiere que son las costumbres y creencias de la empresa el 46 por ciento no está de acuerdo y el 4 por ciento no está ni acuerdo ni en desacuerdo como se puede ver en la figura 21.

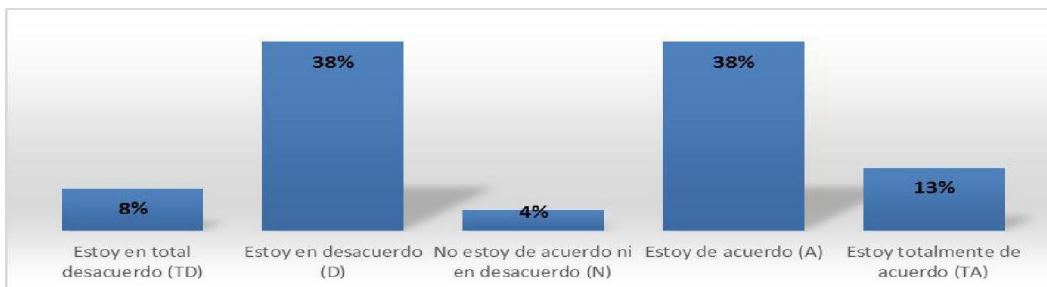


Figura 21. Percepción de la cultura organizacional como costumbres y creencias de una empresa en particular
Fuente: Elaboración propia

En lo que refiere al elemento numero 15 referente a la definición de la contabilidad el 50 por ciento está de acuerdo con la definición adicionalmente el 17 por ciento está totalmente de acuerdo, hay un 13 por ciento que se anula y el resto 21 por ciento no está de acuerdo con la definición como se puede ver en la figura 22.

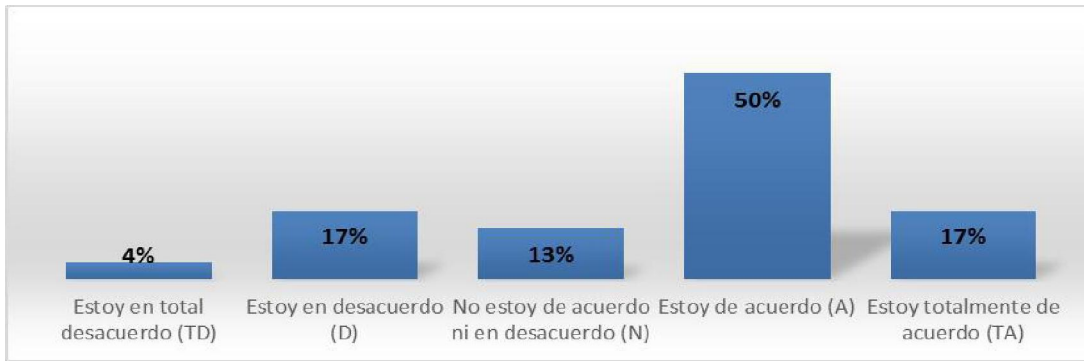


Figura 22. Conocimiento del procedimiento para solicitar la autorización de un gasto
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 16 que se refiere a la clasificación de un gasto de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, es decir si es un gasto o una inversión en activo fijo, la tendencia es positiva según se muestra en la figura 23, con un 54 por ciento para la respuesta “estoy de acuerdo” y 17 por ciento totalmente de acuerdo. El 29 por ciento quedan en desacuerdo incluyendo el 8 por ciento que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

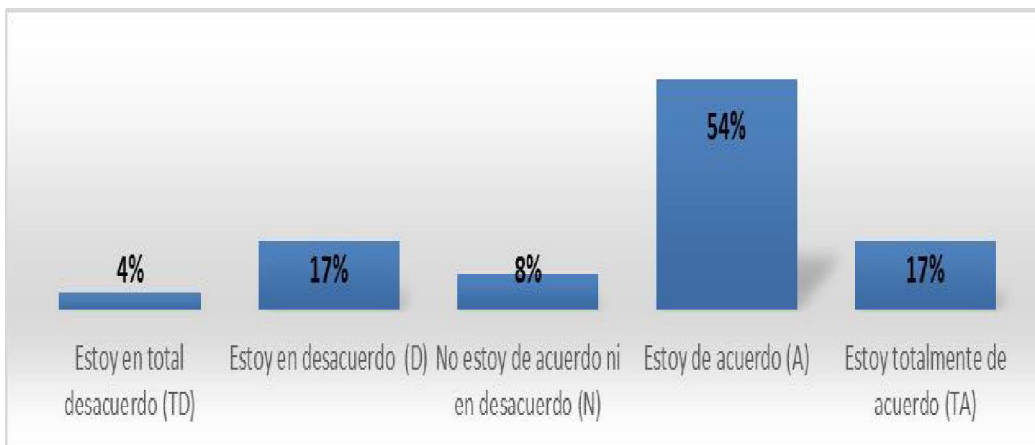


Figura 23. Percepción de que los aspectos contables permiten evaluar el desempeño organizacional
Fuente: Elaboración propia

La pregunta 17 referente a si Conozco como se clasifican los gastos de acuerdo a su uso los cliente internos manifiestan no conocer dicha clasificación ni agrupación. Según se muestra en figura 24.

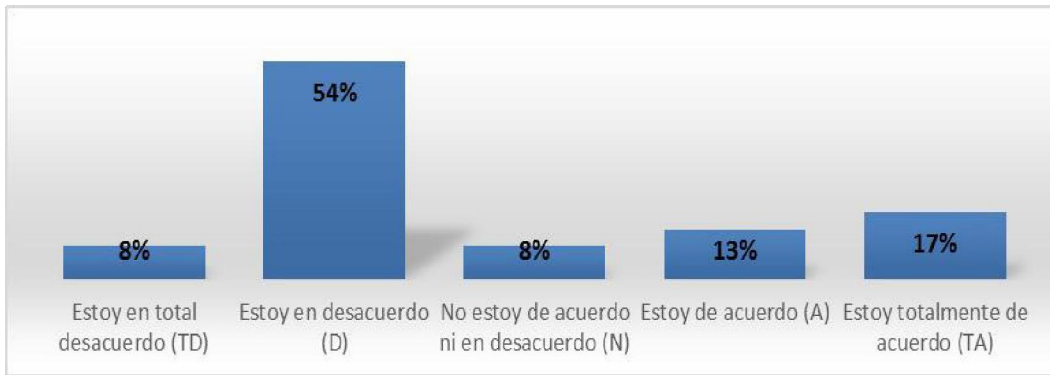


Figura 24. Conocimiento sobre la clasificación de los gastos

Fuente: Elaboración propia

Se aplicó una pregunta más específica acerca del conocimiento de los aspectos contables tal como lo es el catálogo de cuentas para entender en que cuentas debe de registrarse un gasto y la respuesta es “Estoy en desacuerdo” la cual nos indica que no lo conocen como se ve en la figura 25.

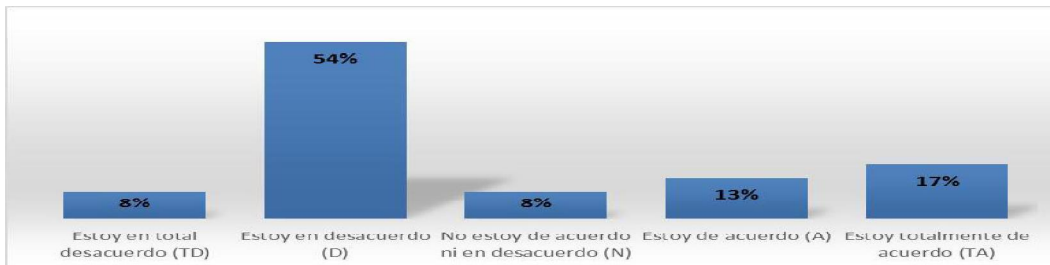


Figura 25. Existencia de una guía contabilizadora para el llenado de las requisiciones de gasto

Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta 19 se aborda el tema del presupuesto como una herramienta de planeación y control, por lo que el 54 por ciento contestó estar de acuerdo adicional al 17 por ciento está totalmente de acuerdo el 8 por ciento se anula por no estar ni acuerdo ni en desacuerdo y solo el 21 por ciento está parcial o totalmente en desacuerdo como se puede ver en la figura 26.

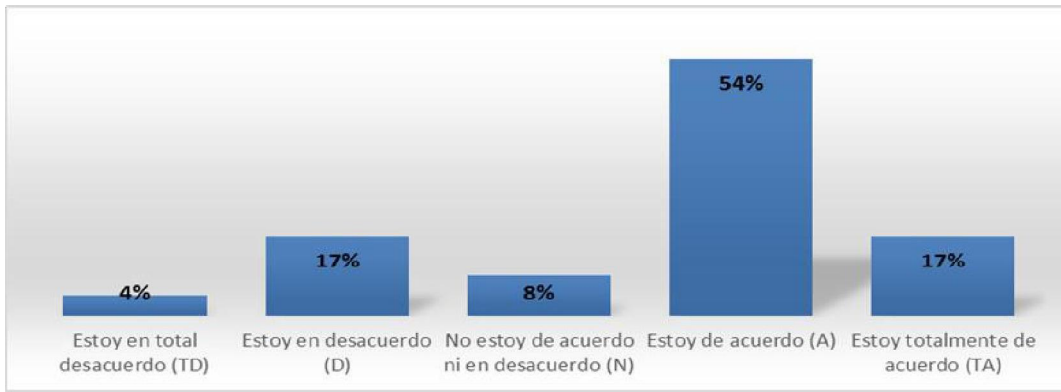


Figura 26. El presupuesto como el instrumento principal para mantener la disciplina en la planeación administrativa.

Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis de Resultados para la Variable Servicio

Ahora, se analizará la variable servicio que contiene 9 elementos. El primero se refiere a la pregunta 20, en la que menciona que si la rapidez en la atención de requisiciones es la adecuada la cual arroja un promedio de 3.25, prácticamente el 71 por ciento de los encuestados escogió la opción “Estoy en desacuerdo y total desacuerdo” como se ve en la figura 27.

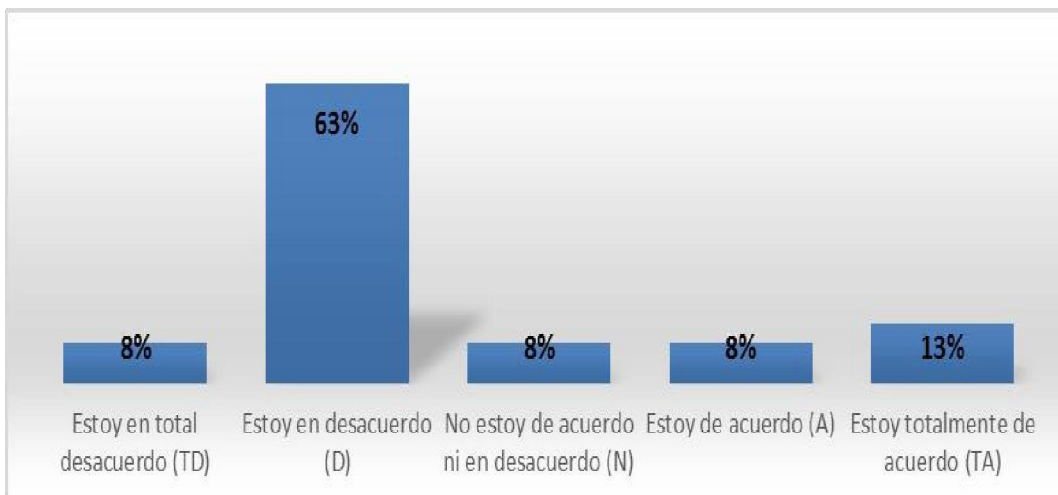


Figura 27. Rapidez en el servicio del departamento de finanzas

Fuente: Elaboración propia

Para la aseveración que menciona en el elemento 21 que si cinco días son suficientes para la atención de una requisición, el 50% está en total desacuerdo y el 25% en desacuerdo como se muestra en la figura 28.

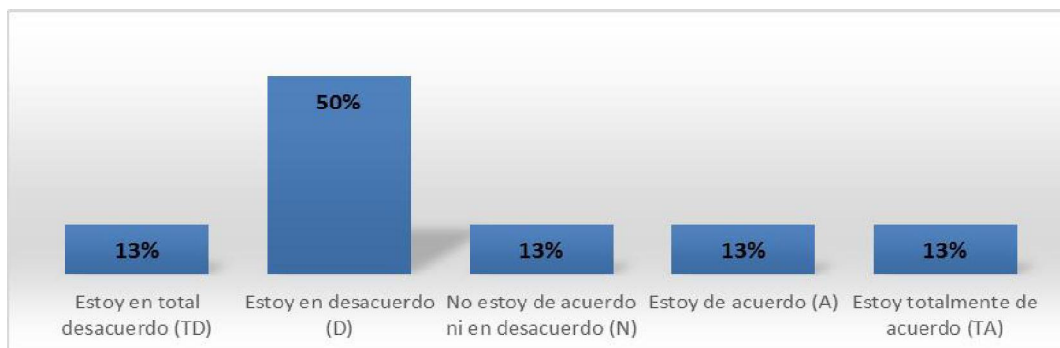


Figura 28. Plazo de 5 días para atender una requisición
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a que si el usuario ha tenido un problema derivado de la mala información, este elemento es una aseveración “negativa”. En este sentido, el 63 % se encuentra en la escala de “Estoy en desacuerdo” y “Estoy en total desacuerdo”, es decir, los clientes internos no han tenido problema en su operación derivado de una mala información, como se muestra en la figura 29.

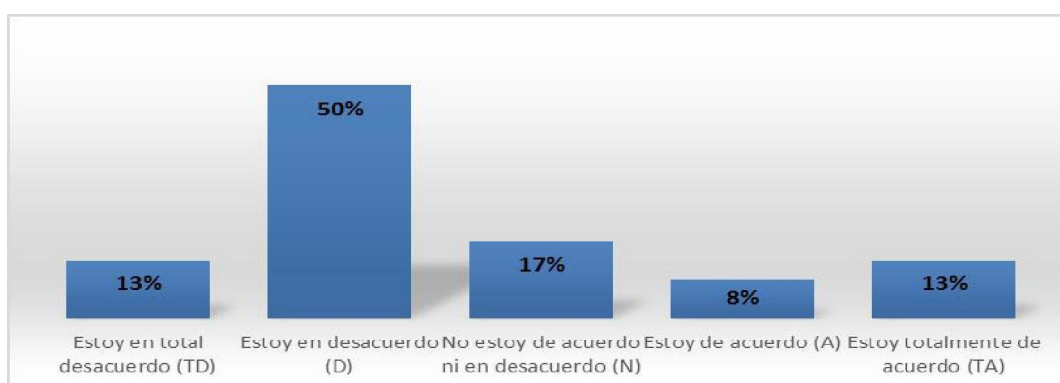


Figura 29. Se tienen problemas en la operación derivado de información errónea
Fuente: Elaboración propia

En lo que refiere a la pregunta 23 el cliente interno tiene diferentes opiniones sobre lo que significa la calidad en el servicio, y el 8 por ciento se anula por no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el significado, sin embargo el 17 por ciento está totalmente de

acuerdo tendiendo ligeramente a que la respuesta es positiva en el sentido de que si se entiende el concepto de calidad en el servicio como se muestra en la figura 30.

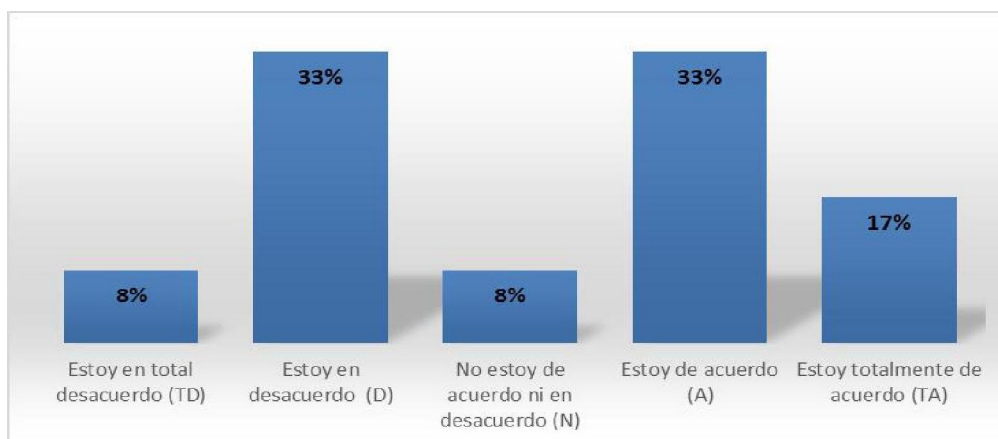


Figura 30. El servicio recibido es de calidad

Fuente: Elaboración propia

Según la figura 31, para el elemento 24 referente a la ayuda que pudieron recibir los usuarios de la información del departamento de finanzas la tendencia es de contexto negativo.

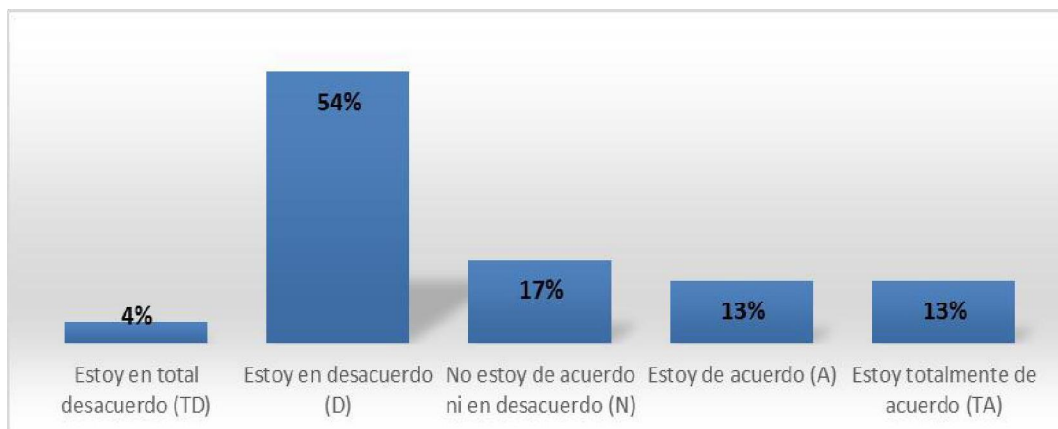


Figura 31. Se obtuvo ayuda del departamento de finanzas cuando fue necesario

Fuente: Elaboración propia

Del elemento 25, que refiere a la asesoría que reciben los encuestados, las personas opinan que están de acuerdo con que no es buena, ya que la moda es de 2 y el promedio es de 4.13, teniendo un porcentaje de gente insatisfecha del 63 por ciento como se muestra en la figura 32.



Figura 32. La asesoría que se recibe de las personas que trabajan en el departamento de finanzas fue la adecuada

Fuente: Elaboración propia

La pregunta 26 sobre la actitud del Departamento de Finanzas, hablan del trato y/o comportamiento hacia los usuarios. Los resultados fueron arrojaron que el 54 por ciento están en desacuerdo y el 17 por ciento en total desacuerdo como se muestra en la figura 33.

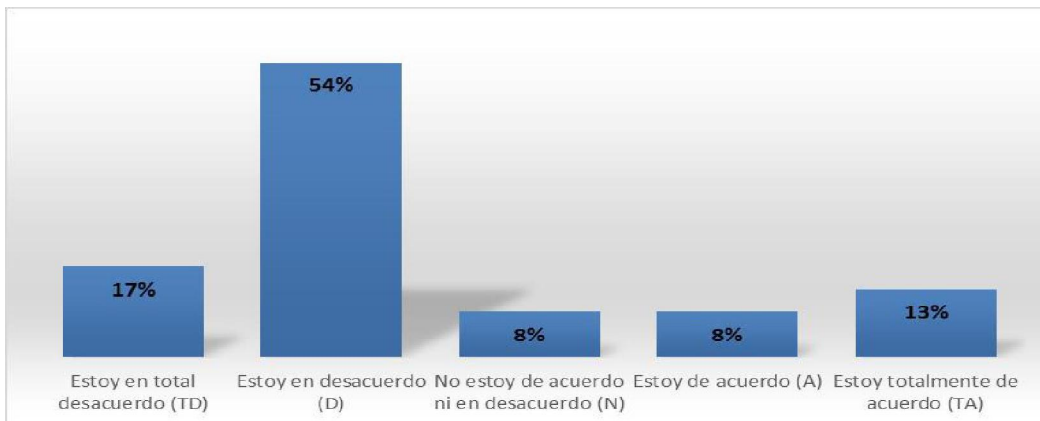


Figura 33. El personal de finanzas fue cortés al solicitar su apoyo.

Fuente: Elaboración propia

En lo que refiere a ser un obstáculo para los clientes internos el no recibir un servicio o la información solicitada se obtiene de la encuesta que el 54 por ciento están en desacuerdo lo que significa que si su tendencia como se muestra en la figura 34 es al lado izquierdo, El departamento de finanzas no es causa de retrasos para otras áreas.

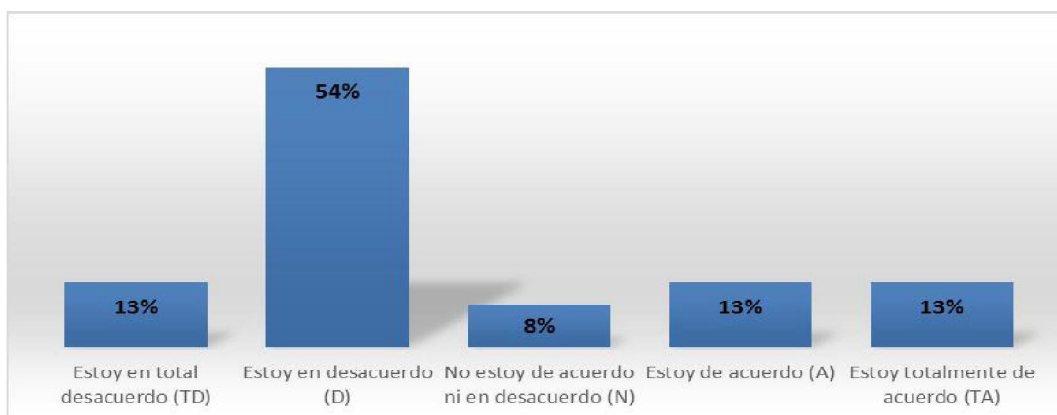


Figura 34. Se presentan atrasos en el área de trabajo por una falta de información
Fuente: Elaboración propia

El último elemento con número 28 de esta variable, es una pregunta muy importante, ya que globaliza la satisfacción de los clientes internos en todos los aspectos, más de la mitad de los encuestados (54 %) opina no estar satisfechos con el servicio ofrecido por el departamento de finanzas según se muestra en la figura 35

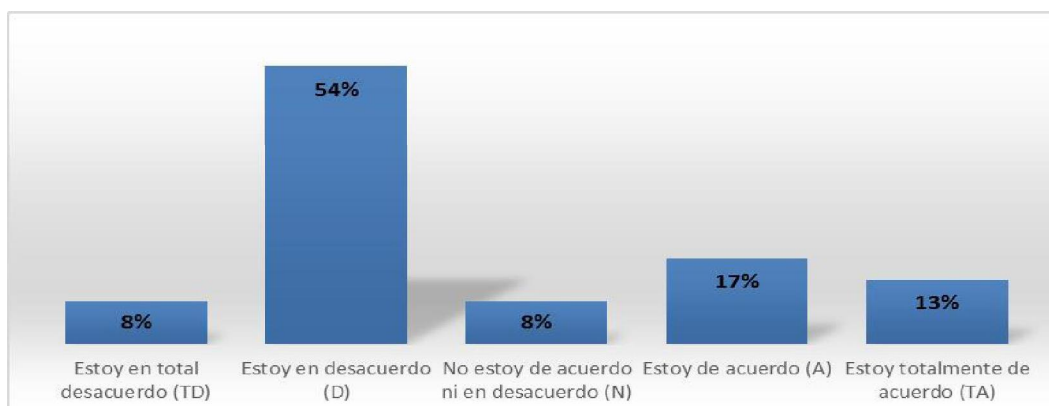


Figura 35. Satisfacción con el servicio ofrecido del departamento de finanzas
Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis de Resultados para la Variable Comunicación

La última variable por analizar es la de comunicación, la cual empieza con el elemento 29 que cuestiona si la existencia de un canal de comunicación clara entre los departamentos, en este aspecto, el 58 por ciento de los usuarios opinan estar en desacuerdo como se puede observar en la figura 36.

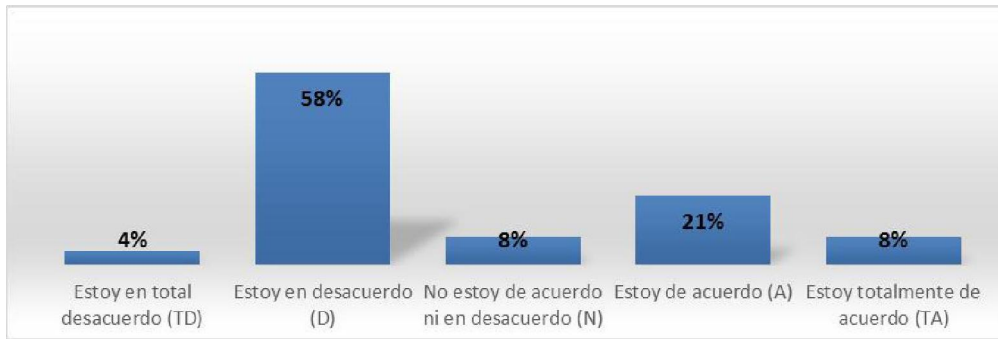


Figura 36. Existencia de un canal de comunicación clara entre los departamentos
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 37 que muestra el resultado de la pregunta 30, el 46 por ciento de los encuestados no está de acuerdo en que el departamento de Finanzas toma en cuenta las sugerencias y comentarios que ellos hacen en cuestión de la selección de proveedores y materiales.

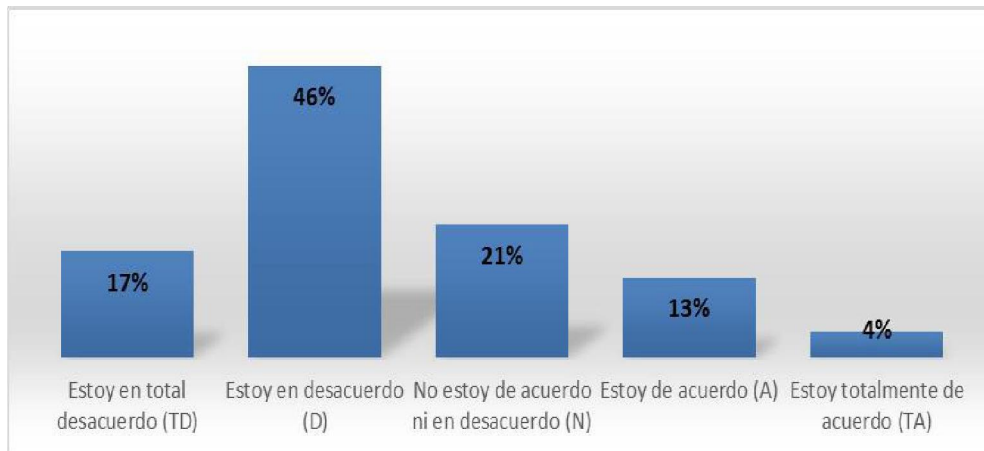


Figura 37. El personal de finanzas toma en cuenta las sugerencias y comentarios que hacen los usuarios para mejorar el servicio
Fuente: Elaboración propia

La percepción de los encuestados es que no existe un departamento que promueva la comunicación interna, según se muestra en la figura 38.

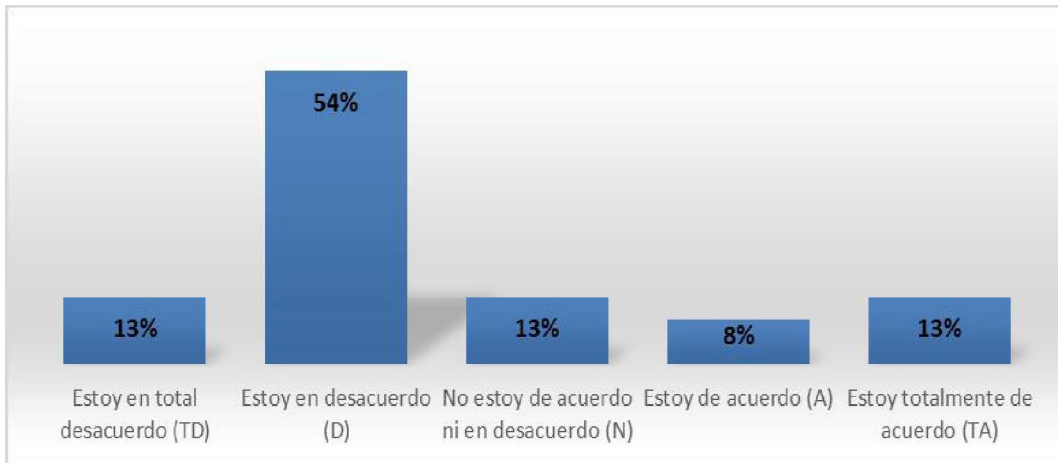


Figura 38. Existe un departamento o área especializada en comunicación interna
Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 32 referente a la planeación de la comunicación la respuesta es negativa ya que el 63 por ciento de los encuestados no está de acuerdo que exista alguna estrategia para que la comunicación fluya como se muestra en la figura 39.

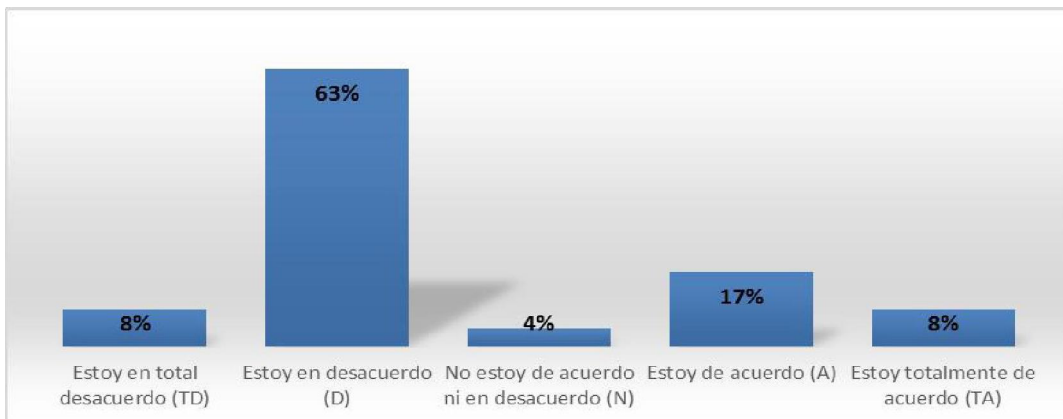


Figura 39. La empresa desarrolla una estrategia que facilite y agilice el flujo de mensajes entre el personal
Fuente: Elaboración propia

Para el elemento 33, y siendo una pregunta de connotación negativa la tendencia de la gráfica es a la derecha que indica que el 63 por ciento de los clientes internos están de acuerdo que sin los canales de comunicación no son efectivos la comunicación es nula o poco confiable como se muestra en la figura 40.

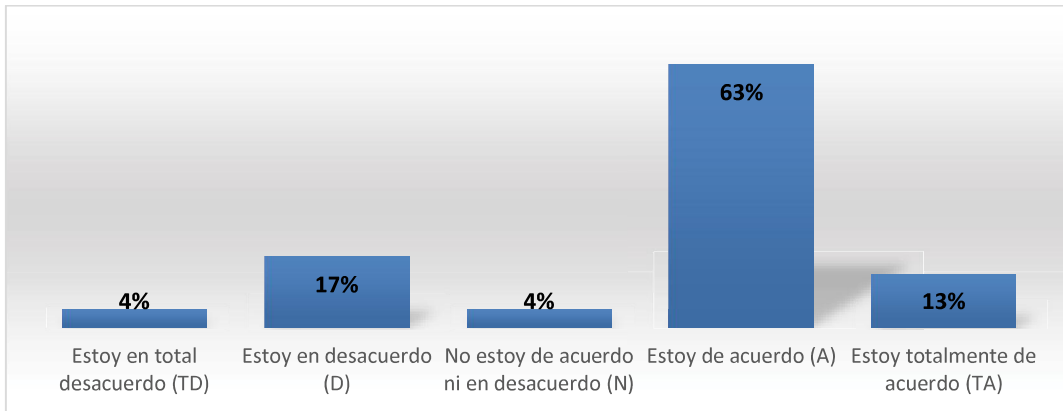


Figura 40. Los canales imprecisos causan una comunicación ineficaz
 Fuente: Elaboración propia

La pregunta 34 cuestiona el uso de las nuevas tecnologías para mejorar la competitividad a lo que los clientes internos en un 54 por ciento estuvieron de acuerdo y el 17 en total acuerdo como se muestra en la figura 41.

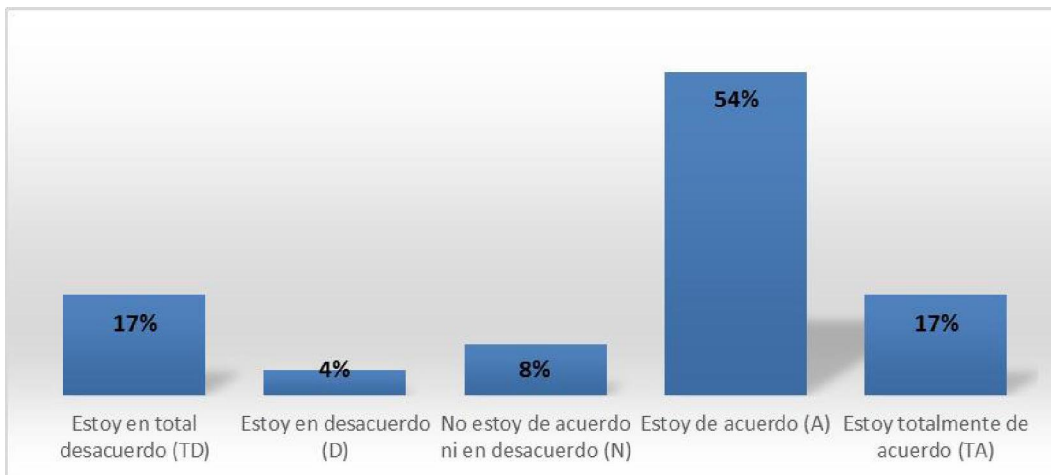


Figura 41. Las nuevas tecnologías en una de las mejores herramientas para la competitividad
 Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 35 se enfocó a la estructura organización haciendo referencia a que es indispensable conocer el organigrama y a quien acudir para solicitar ayuda como se muestra en la figura 42.

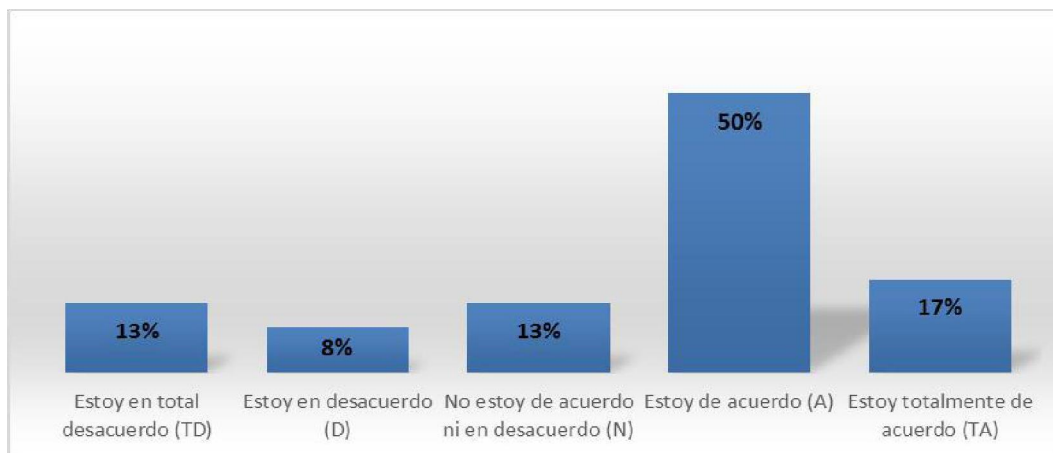


Figura 42. La estructura de la organización es fundamental para la planificación y el control

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 36 se cuestiona la importancia de la comunicación a lo que el 75 por ciento están de acuerdo, con lo que se unifica el criterio de que la comunicación eficiente es básica en la empresa como se muestra en la figura 43.

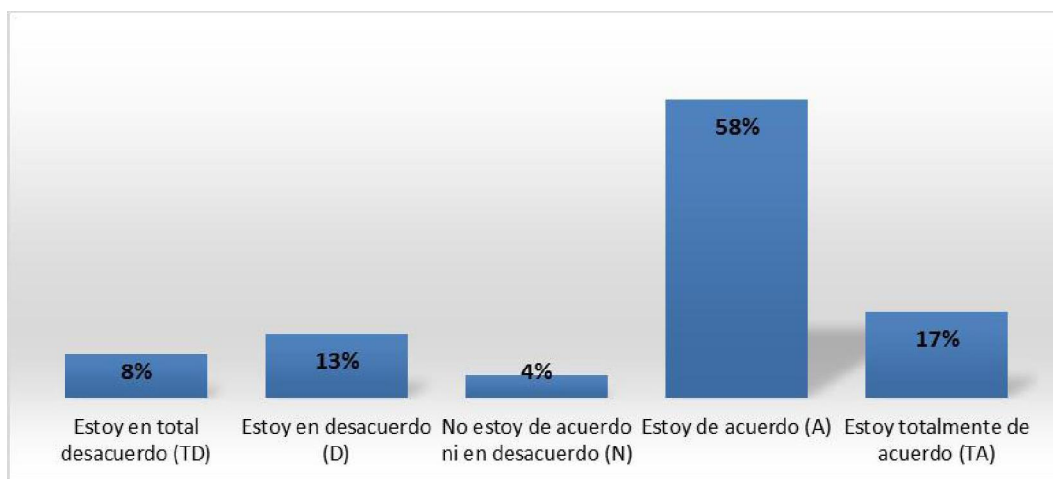


Figura 43. Es importante la comunicación, tanto interna como externa en las empresas

Fuente: Elaboración propia

En forma de resumen, se presenta la tabla 2, en las cuales se observan las medias de las tres variables: conocimiento, comunicación y servicio. Por decisión propia, se toman como área de oportunidad todos aquellos elementos cuyos promedios sean menores o iguales a 3.6. La decisión se basa en que el punto intermedio (ni desacuerdo ni de acuerdo) arroja un valor nulo; es decir, el cliente interno tiene incertidumbre de escoger

una respuesta positiva u otra negativa, del mismo modo se puede entender que no tiene el total conocimiento de los conceptos referentes a cada elemento. Son 10 los elementos con área de oportunidad. Las medias en estos elementos se resaltan en color rojo.

Tabla 2. Medidas por elemento de las variables: conocimiento, servicio y comunicación.

Variable	Elemento	Descripción	Media	Media por variable
Conocimiento	10	¿Conozco el procedimiento para la elaboración de una requisición de compra?	3.37	3.59
	11	¿Conozco cual es el documento que tengo que llenar para solicitar una autorización?	4.04	
	12	Tengo total desconocimiento de los tramites que tengo que realizar para solicitar un servicio	3.78	
	13	La cultura financiera , es el conjunto de conocimiento que ayudan a tomar decisiones economicas?	3.82	
	14	La cultura organizacional se refiere a las costumbres y creencias de una empresa en particular?	3.45	
	15	La contabilidad se define como un sistema de información que genera reportes para los usuarios acerca de las actividades económicas y las condiciones de un negocio.	3.57	
	16	La correcta acumulación y clasificación de datos de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados es un aspecto contable que permite a la parte interna, como a la externa, evaluar el desempeño organizacional	3.34	
	17	Conozco como se clasifican los gastos de acuerdo a su uso?	3.62	
	18	Existe una guía contabilizadora para el llenado de las requisiciones de Gasto?	3.62	
	19	Considero que el presupuesto es el instrumento principal para mantener la disciplina en la planeación administrativa.	3.34	
Servicio	20	¿Creo que la rapidez en la atención en las requisiciones que generé es la adecuada?	3.25	3.72
	21	Creo que 5 días son los necesarios para atender una requisición	3.96	
	22	¿Creo que el departamento de finanzas proporciona información oportuna que me facilita la toma de decisiones?	3.87	
	23	¿Entiendo lo que significa calidad en el servicio?	4.00	
	24	Obtuve ayuda del departamento de Finanzas cuando la necesité	3.42	
	25	La asesoría que recibí de las personas que trabajan en el departamento de finanzas fue la adecuada; resolví mis dudas	4.13	
	26	El personal de finanzas fue cortés cuando solicité su apoyo	3.62	
	27	He tenido retrasos en mi área de trabajo por una falta de Información	3.71	
	28	En general, estoy satisfecho con el servicio ofrecido del departamento de Finanzas	3.62	
Comunicación	29	¿Existe un canal de comunicación clara entre los departamentos?	3.09	3.34
	30	¿El personal de Finanzas toma en cuenta las sugerencias y comentarios que hacen los usuarios para mejorar el servicio?	3.66	
	31	¿Existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna?	3.71	
	32	¿La empresa desarrolla una estrategia que facilite y agilice el flujo de mensajes entre el personal?	2.99	
	33	¿Cree usted que los canales impresos causan una comunicación ineficaz?	2.83	
	34	¿Cree usted que las nuevas tecnologías en una de las mejores herramientas para la competitividad?	3.56	
	35	¿Cree usted que la estructura de la organización es fundamental para la planificación y el control?	3.87	
	36	¿Cree que es importante la comunicación, tanto interna como externa en las empresas?	3.20	

3.6

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5. Propuestas de Mejora

Este capítulo trata de proponer alternativas de solución para el mejoramiento del indicador de satisfacción de clientes global obtenido en el capítulo anterior con base a la modificación del proceso de finanzas en las actividades que tengan que ver con las variables conocimiento, servicio y comunicación. De acuerdo al razonamiento que da origen a esta investigación, en el supuesto de que hay una relación entre la satisfacción de clientes y el servicio que recibe por parte del departamento de finanzas, propondremos dar soluciones a las áreas de oportunidad encontradas.

5.1 Propuesta de Mejora para la Variable Comunicación

Para la variable comunicación, en base a la encuesta realizada, se obtuvieron 3 puntos con área de mejora. Los elementos son los ítems: 29, 32, 33 y 36, que hablan del involucramiento por parte de la empresa en la comunicación que facilite y agilice el flujo de mensajes entre el personal, con canales de comunicación efectiva interna y externa para dar retroalimentación de la percepción de los departamentos respecto a las sugerencias y comentarios, la propuesta es la siguiente:

- 1.- El Departamento de Finanzas deberá crear un sistema de comunicación interna en donde coloque las pólizas y procedimientos escritos y autorizados.
- 2.- Solicitar al departamento de comunicación, (para CPM el departamento de Recursos Humanos es quien se encarga de los comunicados al personal vía intranet) la promoción y divulgación de las políticas de la empresa.
- 3.- El Departamento de Finanzas deberá publicar en un lugar visible específico para este fin, una guía de trámites y fechas que faciliten al usuario solicitar un servicio.

5.2 Propuestas de Mejora para la Variable Conocimiento

Con respecto a la variable conocimiento cinco de sus diez elementos tienen área de oportunidad, los ítems: 10, 14, 15, 16 y 19, el desconocimiento de la función de la contabilidad no le permite tener una visión de los beneficios que brinda el sistema contable dentro de la empresa. El no conocer el procedimiento para la elaboración de una requisición de compra va ligado al desconocimiento del presupuesto y sus alcances. Las propuestas para dar solución a los elementos de esta variable son las siguientes:

1. La empresa deberá publicar en la intranet los servicios que presta cada departamento funcional o de soporte a fin de que todos los clientes internos sepan a qué departamento tienen que acudir a solicitar un servicio.
2. El departamento de Finanzas deberá de publicar los formularios controlados y autorizados con los cuales proporcionara el servicio.
3. La empresa deberá dar una capacitación a los usuarios actuales acerca de las políticas y procedimientos existentes en el Departamento de Finanzas y en específico para la Gestión presupuestal. Inclusive el curso de Finanzas para no financieros debería ser institucional para homologar términos, servicios y el usuario conozca más de términos contables.
4. Se propone se siga la siguiente guía rápida paso a paso del proceso para generar una requisición, en donde se proporcione toda la información necesaria para generarla, tales como centros de costos y cuentas contables.
5. El departamento de contabilidad se encargara de emitir por escrito las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras.

6. Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora, de manera que éstos satisfagan las necesidades institucionales y fiscalizadoras de información relativa a los activos, pasivos, ingresos costos, y gastos.
7. Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y por el Departamento de Tesorería y Caja, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.
8. Promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

5.2.1 Condiciones que se deben de considerar para para la elaboración del presupuesto.

La empresa deberá establecer una planificación y considerar los pros y los contras en la implementación de un sistema presupuestario. Welsch, et al. (2005) hace un resumen de los pasos que debe efectuar una empresa para establecer una base sólida sobre el cual un programa de planificación y control de utilidades. Estos pasos son los siguientes:

- 1.- Debe haber compromisos por parte de la administración general con el concepto fundamental de la planificación y control de utilidades y una comprensión perfeccionada de sus repercusiones y operaciones.
- 2.- Las características de la empresa y el medio ambiente en el que opera (incluyendo las variables controlables y las no controlables) deben identificarse y evaluarse de modo que puedan tomarse las decisiones pertinentes acerca de los

rasgos distintivos de un programa de planificación y control que fuera eficaz y práctico.

3.- Debe haber una evaluación de la estructura organizacional y de la asignación de responsabilidades directivas, así como la implantación de los cambios que se consideren procedentes para la planificación y el control eficaces.

4.- También debe haber una evaluación y reorganización del sistema de contabilidad para asegurar que éste se amolde a las responsabilidades organizacionales (contabilidad por áreas o centros de responsabilidad) a fin de que pueda proporcionar datos particularmente útiles para los propósitos de la planificación y el control.

5.- Debe determinarse la política acerca de las dimensiones de tiempo que habrán de emplearse para los efectos de la planificación y el control de utilidades.

6.- Debe desarrollarse un programa de educación presupuestaria para informar a la administración, en todos los niveles, sobre:

- a) El propósito del programa;
- b) La manera en la que funcionará, incluyendo las políticas y directrices básicas de la alta dirección para su administración;
- c) La responsabilidad de cada nivel de la administración en el programa, y
- d) Las formas en que el programa puede facilitar el desempeño de las funciones de cada gerente.

Según Welsh, et al. (2005). Estos seis pasos, si se llevan a cabo seriamente desde un principio, deberán preparar el camino para instituir un buen programa de planificación y control de utilidades.

Algunas fases de las funciones de planificación y Control deben formalizarse, las razones principales son:

1. El proceso administrativo no puede realizarse con efectividad si se hace completamente al azar; la planificación y el control deben ser lógicos, congruentes y sistemáticos.

2. Debido a que en el proceso administrativo interviene un gran número de personas (tanto supervisores como supervisados), el medio ambiente debe caracterizarse por un grado razonable de estabilidad y consistencia en el que la gente pueda confiar.

3. Los objetivos, los planes y las metas, deberán consignarse por escrito y en términos de los impactos financieros probables sobre la empresa. Para que no se queden como “ideas a medias” y rumores de una o más personas sin ninguna comunicación.

4. Para lograr una comunicación efectiva y un entendimiento mutuo, es esencial la formalización de ciertos objetivos, metas, políticas y procedimientos.

5. La formalización exige el establecimiento y la observancia de fechas límite para los actos de toma de decisiones, de planificación y de control.

6. La formalización constituye una base lógica para una flexibilidad racional, importante y congruente en la implantación de los procesos de planificación y control.

5.2.2 Propuesta de homologación.

Los conceptos que se deben considerar para el adecuado llenado del formato de solicitud y asegurar el correcto registro contable de los gastos e inversiones.

Se proponen definir el tipo de orden con una clave que permite separar las órdenes de compra, con base al concepto de la compra, ejemplo: compra de stocks, de servicios, de activos fijos, etc., según e muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Tipo de orden de compra

Clave	Tipo de Orden de Compra
AF	Compra de Activos fijos (Inversiones)
MRO	Compra de servicios y bienes (exempto inventarios)
RM	Compra de materiales directos (Invetariables)

Fuente: Elaboración propia

Se propone la generación del grupo de compras: Codificación requerida para direccionar las órdenes de compra a la estrategia de liberación que corresponda, según el departamento solicitante como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4 Clasificación por departamento

Catalogo por Departamento	
00	INVENTORY INCREASE/DECREASE
01	ACABADO
02	CORTE
03	ENSAMBLE
04	CONTROL DE CALIDAD
05	MANTENIMIENTO
06	ALMACEN
07	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
08	CONTROL DE PRODUCCION
09	PLANEACION DE LA PRODUCCION
10	INGENIERIA
11	IT SOPORTE/DESARROLLO
12	IT DESARROLLO
13	CAPITAL HUMANO
14	SEGURIDAD E HIGIENE
15	COMPRAS
16	COMERCIO EXTERIOR
17	MAQUILA
18	DIRECCION/Servicios Generales
19	CONTABILIDAD
20	COSTOS
21	VENTAS
22	ISO
23	R&D PROYECTOS

Fuente: Elaboración propia.

Se propone usar una codificación para clasificar los grupos de Materiales por sus características comunes y asignarles de manera automática una cuenta contable como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Codificación por tipo de orden de compra

Item	Concepto	Item	Concepto
01	SUELDOS Y SALARIOS	36	EQUIPO CONTRA INCENDIOS
02	TIEMPO EXTRA	38	PAPELERIA
03	VACACIONES	39	IMPRESIÓN Y COPIAS
04	PRIMA VACACIONAL	40	CONSUMIBLES INFORMATICA
05	BONO	41	ENERGIA
06	BONO DE PUNTUALIDAD	42	AGUA POTABLE
07	BONO DE PRODUCTIVIDAD	43	REACTIVOS/SOLVENTES/COMBUSTIBLES
08	FONDO DE AHORRO	44	PRUEBAS R&D
09	VALES DE DESPENSA	45	REFACCIONES/ MAT AUXILIARES
10	AGUINALDO	46	AMORTIZACION
11	PTU	47	RECOLECCION DE RESIDUOS
12	INDEMNIZATION 1	48	SERVICIOS GENERALES
13	PRIMA DE ANTIGÜEDAD	49	SEGURIDAD PATRIMONIAL
14	IMPUESTO SOBRE NOMINA	50	ALQUILER MAQ Y EQUIPO
15	IMSS	51	EQUIPO MENOR/HERRAMIENTAS
16	AFORE	52	EMPAQUE NO INVENTARIABLE
17	INFONAVIT	53	TELEFONO
18	CUOTAS SINDICALES	54	NEXTEL
19	COMEDOR	55	WEB SERVICE
20	SEGURO DE VIDA	56	GASTOS DE CONFERENCIA
21	SEGURO DE GASTOS MEDICOS MAYORES	57	TARJETAS DE TELEFONO
22	CAPACITACION	58	CORREO Y MENSAJERIA
23	RECLUTAMIENTO	59	REP Y MANTO EQ OFICINA
24	CHEQUEOS MEDICOS	60	REP Y MANTO MAQ Y EQUIPO
25	UNIFORMES	61	REP Y MANTO EQ DE TRANSPORTE
26	AGUA PARA TOMAR	62	REP Y MANTO EQ DE COMPUTO
27	HOSPEDAJE	63	REP Y MANTO EDIFICIO
28	TRANSPORTE DE PERSONAL	64	DEPRECIACION MOBILIARIO Y EQUIPO
29	GASTOS DE VIAJE	65	DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO
30	CEREMONIAS Y FESTIVIDADES	66	DEPRECIACION EQUIPO DE TRANSPORTE
31	BIENESTAR COMUN	67	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO
32	MEDICAMENTO	68	DEPRECIACION EDIFICIOS
33	EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	69	DEPRECIACION ESTRUCTURAS
34	CUSTODIA DE MATERIAL	70	DEPRECIACION SOFTWARE
35	GASTOS DE SEGURO	71	ALMACEN EXTERNO
37	SEGUROS DE TRANSPORTACION	72	MAQUILA
		73	INSPECCION PT

Fuente: Elaboración propia.

Se propone la segmentación por centro de costos según se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Clasificación por centro de costos

CENTRO DE COSTOS	
1010	Maquila
1020	Pre-Acabado
1030	Acabado
1050	Corte CS
1060	Corte Volante
1070	Costura Volante
1080	Palanca
1090	Boot
2000	Admon y Venta

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Propuesta para el procedimiento de compras.

Con el objetivo de establecer el flujo de información y validación requerido para la gestión presupuestal a través de la elaboración de Órdenes de Compra en CPM, se propone:

1. Ordenar y responsabilizar a las áreas operativas que participan en el proceso, para optimizar el flujo de órdenes de compra, con la finalidad de dar cumplimiento a las Normas de la empresa.
2. Reforzar el control de los procesos de compra (necesidad real, calidad, precio y cantidad).
3. Asegurar el pago oportuno a nuestros proveedores.
4. Garantizar la razonabilidad de los registros contables.
5. Anticipar y medir la totalidad de los gastos a corto, medio y largo plazo permitiendo administrar y controlar el presupuesto de la fábrica.

Campo de aplicación: Este procedimiento aplica para todos los Departamentos de CPM e incluye todas las compras de servicios y bienes, independientemente de su tratamiento contable (inversiones, refacciones o gastos).

Responsabilidades: Departamento solicitante deberá:

- Justificar plenamente la necesidad del gasto o inversión.
- Solicitar y dar seguimiento a la elaboración del contrato de servicios con el departamento jurídico.
- Realizar 3 cotizaciones que se requieren para cada orden de compra arriba de \$ 20,000.00, e involucrar en este proceso al departamento de compras.
- Requisitar correctamente el formato solicitud de elaboración de orden de compra “(en duplicado) y armar un expediente que incluya las cotizaciones y todos los documentos que soportan la orden de compra.
- No permitir que ningún proveedor inicie algún trabajo sin orden de compra.
- Enviar al proveedor la orden de compra, para iniciar con los trabajos.
- Recabar la autorización del gerente de departamento, para solicitar la recepción de la factura.

Departamento de compras industrial:

- Negociar los mejores precios y descuentos con los proveedores.
- Autorizar todas las cotizaciones realizadas por los departamentos solicitantes.

Administrador de órdenes de compra:

- Generar las órdenes de compra en el software ERP asignado para esta actividad.
- Dar seguimiento al circuito de liberación de las órdenes de compra.
- Monitorear diariamente el estatus de liberación de todas las órdenes de compra.

- Imprimir la orden de compra y entregarla al solicitante.
- Salvaguardar los expedientes que soportan las órdenes de compra por un período de 5 años.

Almacén:

- Realizar la recepción en el sistema las facturas autorizadas por los gerentes de cada departamento, la autorización puede ser manual (firma en factura o proforma) o vía correo electrónico.
- Imprimir y entregar el contra-recibo a los proveedores.
- Salvaguardar los expedientes que soportan las recepciones de cada factura junto con su autorización por un periodo de 5 años, para futuras aclaraciones.

Proveedores:

- No iniciar ningún trabajo sin que exista una orden de compra.
- Ingresar las facturas a revisión (buzón).

Cuentas por pagar:

- Revisar diariamente el buzón y registrar las facturas de los proveedores.
- Programa a pago las facturas de los proveedores conforme a vencimiento.
- Enviar las facturas a pago al departamento de tesorería corporativo.

Descripción: Cualquier solicitud de suministro de bienes o servicios a un tercero (proveedor / contratista) se deberá realizar mediante orden de compra.

Una orden de compra totalmente autorizada (liberada), constituye un compromiso comercial de CPM, frente a un proveedor, aunque ningún bien o servicio aún sea recibido.

Sin excepción, todas las órdenes de compra que se entreguen al proveedor deberán estar impresas en papel de seguridad con las condiciones de compra impresas al reverso.

Se considera una falta grave, sancionada con acta administrativa, el permitir que un proveedor inicie con cualquier trabajo sin contar antes con una orden de compra. De ser este el caso el proveedor se hará acreedor a una sanción económica del 30% sobre el valor total del trabajo que preste sin orden de compra, en caso de reincidencia del proveedor se suspenderá la relación comercial de manera indefinida.

El flujo de órdenes de compra, implica los siguientes momentos:

Necesidad de la compra: La necesidad de compra del bien o servicio se documentará con un análisis de costo-beneficio que justifique el desembolso.

Valorización de la necesidad y selección del proveedor: Para lograr el mejor precio y calidad en nuestras compras es indispensable presentar mínimo 3 cotizaciones cuando se trate de compras o inversiones que superiores a \$ 20, 000.00. Estas cotizaciones deberán estar validadas por el departamento de compras.

Este requerimiento de 3 cotizaciones únicamente se podrá minimizar, en caso de proveedores únicos o exclusivos, previa validación del departamento de compras.

Las compras anuales y/o abiertas, necesariamente deben someterse a un proceso de licitación, validado por el departamento de compras y contar con un contrato de prestación de servicios.

Todos los servicios que se contraten en forma anual, recurrente o correspondan a proyectos importantes, serán objeto de un contrato de servicios. Cualquier duda que se tenga sobre la necesidad de elaborar un contrato o no, se consultará directamente con el departamento jurídico.

Elaboración de la orden de compra: La elaboración de la orden de compra en el software, la realizará únicamente el administrador de órdenes de compra, para lo cual, es necesario que los solicitantes entreguen la siguiente documentación:

a) Solicitud de elaboración de orden de compra debidamente requisitada.

b) Expediente de la compra, el cual deberá incluir entre otras cosas: las 3 cotizaciones, carta de exclusividad emitida por el proveedor, etc.

El plazo máximo para la elaboración de órdenes de compra, será de 24 horas a partir de la recepción de la Solicitud.

Cuando la información sea incorrecta o falte documentación no se dará trámite a la Orden de compra.

Liberación: El administrador de órdenes de compra, será el responsable de dar seguimiento al circuito de autorizaciones.

A efecto de agilizar el flujo de órdenes de compra, los responsables de dar las liberaciones en software, deberán hacerlo diariamente.

Impresión de órdenes de compra: Cuando las liberaciones estén concluidas, el administrador de órdenes de compra, imprimirá la Orden de compra y la entregará al solicitante para que a su vez se entregue al proveedor.

Resguardo de Información: El administrador de órdenes de compra, será el responsable de mantener un archivo con todos los expedientes que soportan las órdenes de compra, por un periodo de 5 años, a efecto de atender futuras aclaraciones.

Adicionalmente, como control el administrador de órdenes de compra, mantendrá actualizado en Excel un archivo con el historial de todas las órdenes de compra. A continuación en la figura 44 se muestra el diagrama de flujo indicado en

este procedimiento para la elaboración de una Orden de compra y de la recepción de los materiales comprados y el pago a proveedores en la figura 45.

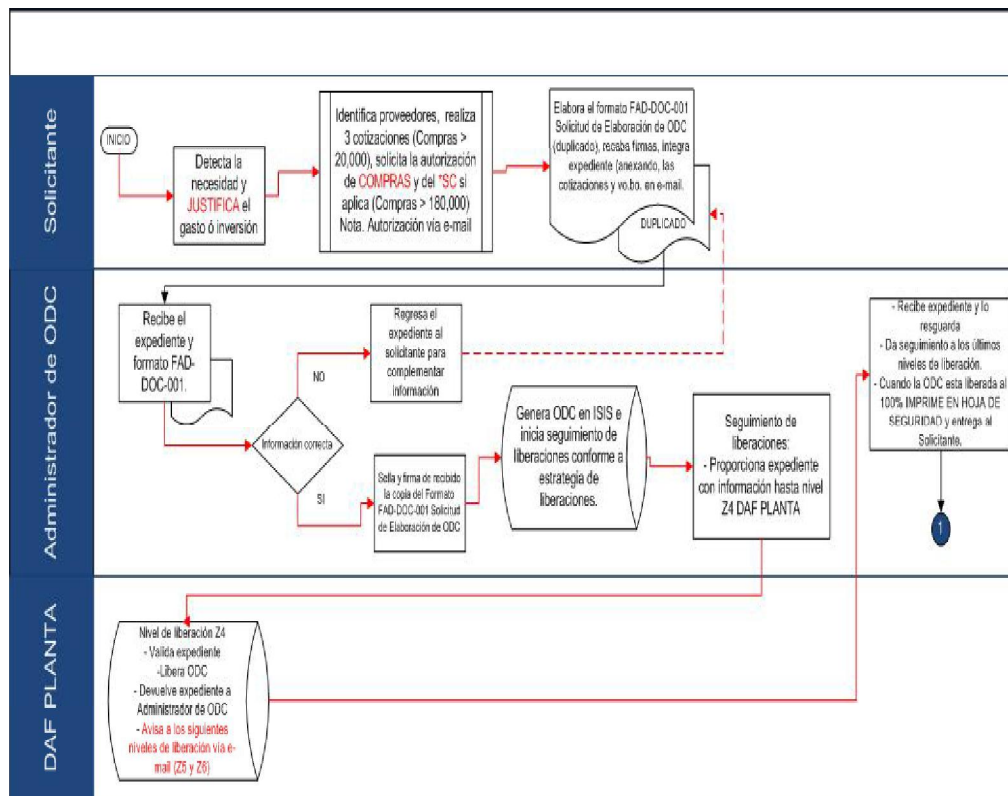


Figura 44. Diagrama de flujo de una orden de compra
Fuente: Elaboración Propia

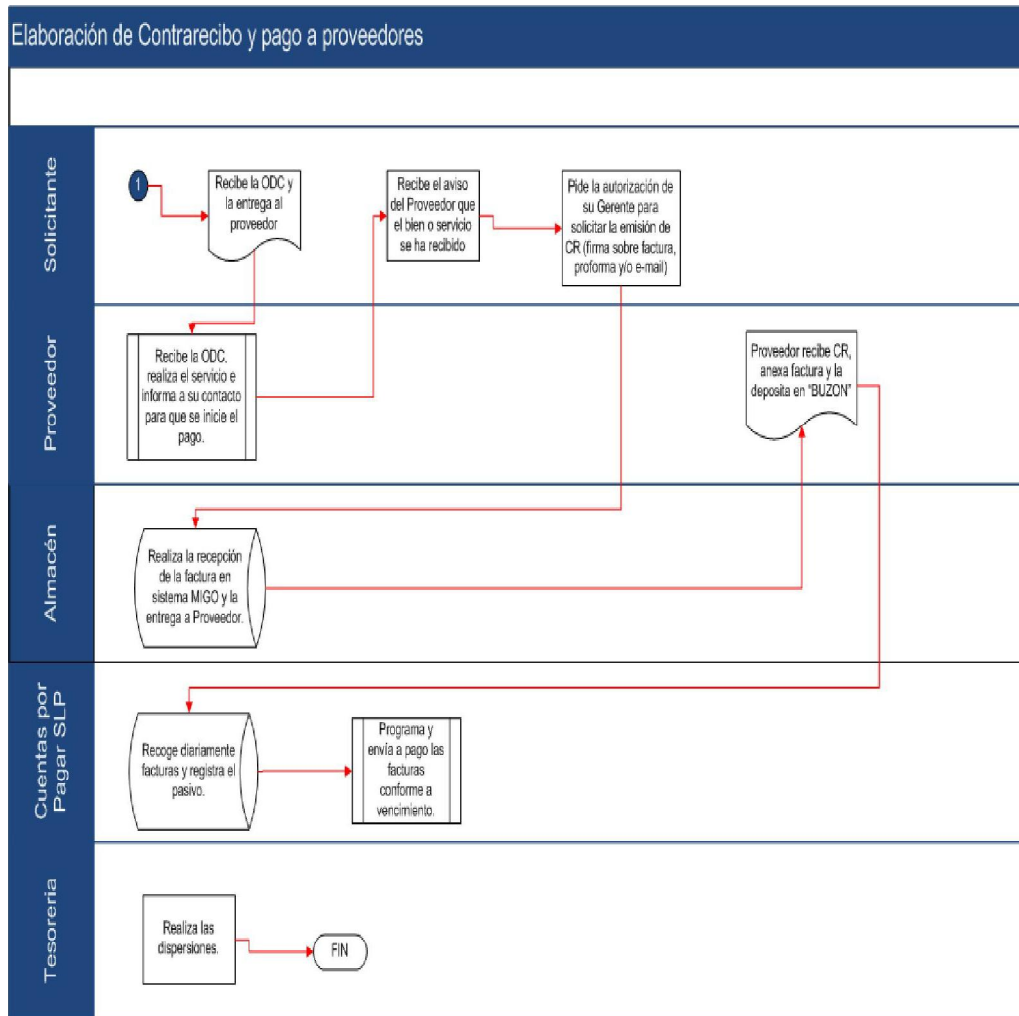


Figura 45. Procedimiento de contra-recibo y pago a proveedores

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Propuestas de Mejora para la Variable Servicio

Por último, para la variable servicio que proporciona el departamento de finanzas, tomando como base que en esta se tuvieron como áreas de oportunidad cuatro elementos: El 20, 24, 26 y 28, se refieren a la rapidez en la atención a una requisición, y la cortesía del personal del departamento de finanzas, con base en los resultados que se obtuvieron en las encuestas aplicadas, se define un nuevo proceso de solicitud de autorización de un gasto que toma en cuenta todas las áreas de oportunidad identificadas en el análisis realizado en este trabajo.

En el caso del elemento de la rapidez en lo que respecta a la atención a una solicitud de compra, en el procedimiento actual el inicio del proceso está dado por la recepción de la requisición aprobada por el gerente, y posteriormente el comprador cotiza el artículo a pedir.

Aquí encontramos la primer barrera con la que se enfrenta los clientes internos llamados requisitores ya que no tienen el conocimiento para el llenado de la requisición, es decir, de los datos que tienen que proporcionar, tales como Departamento del usuario o cliente interno, centro de costos, número de parte (en caso de que exista en el catálogo), cuenta contable o grupo de compras, y al no existir una guía o catálogo homogéneo que sirva como ayuda visual el usuario tiende a demorarse en el llenado de dicho formato. Por otra parte, se pierde demasiado tiempo, ya que el tiempo de espera de las requisiciones pendientes por colocar, corre a partir de que se aprueba la requisición y hasta colocar la orden de compra; como la requisición ya está aprobada, el usuario reclama su artículo para que se coloque su pedido al proveedor, sin embargo se tiene que esperar hasta que el comprador obtenga la(s) cotización(es) y después colocar la orden de compra.

Se tienen varios días de atraso, ya que por política de la empresa, toda compra arriba de 1,000 dólares, debe contar con tres cotizaciones de proveedores distintos, dependiendo del artículo a comprar, pueden transcurrir días o semanas en obtener las cotizaciones, o también se pierde demasiado tiempo por falta de información en la requisición, ya que el usuario no escribe toda la información necesaria para cotizar, es decir, si pide un tornillo, solo escriben tornillo de 60 mm, pero falta información para poder realizar la cotización, por ejemplo, del tipo de material (inoxidable, acero al carbón, etcétera) o del tipo de acabado (pavonado, tropicalizado, galvanizado, etcétera), o el tipo de cabeza (hexagonal, allen, etcétera).

En el procedimiento propuesto, se inicia el proceso cuando el requisitor identifica una necesidad de compra y vía e.mail solicita al comprador la cotización de lo o los productos a comprar, debe contener marca, modelo, medidas, serie, etc., es decir, toda la información suficiente para que el comprador pueda cotizar, por parte del usuario con la ayuda de un catálogo de productos y servicios con la cotización elabora la requisición y solicita la firma del gerente para la autorización de la compra. Posteriormente pasa al comprador para que sea enviada al proveedor en el menor tiempo posible. Este nuevo paso en el procedimiento de compras beneficiará también a la alta gerencia, ya que actualmente no se cotizan las piezas, y los gerentes aprueban algo sin tener una cotización, con esto, se pretende controlar el presupuesto que tiene cada área, aprobándose o no, las requisiciones que hacen los usuarios.

Capítulo 6. Conclusiones

En éste último capítulo se presentan las conclusiones de los resultados obtenidos y analizados de las encuestas que fueron aplicadas para efecto del presente estudio. Este trabajo permitió comprender la relación de la satisfacción de los clientes internos del departamento de Finanzas de la empresa CPM Planta San Luis, en relación a los servicios que este ofrece.

Se puede destacar que una buena comunicación tanto externa como interna en la empresa es vital, ya que así el personal se encuentra informado, es escuchado y valorado al brindar opiniones y sugerencias; se consigue una mayor lealtad convirtiéndose en una acción clave para mantener los talentos de la organización y optimizar la productividad.

Así mismo, la comunicación corporativa es primordial para que las empresas mejoren la cultura laboral y realicen los cambios pertinentes que determinen claramente su misión y visión empresarial, su mercado, aumenten el nivel de compromiso de sus miembros y la relación entre ellos y los entornos.

Como comenta Hayes (1999), para que exista satisfacción del cliente debe haber un conjunto de actos observables relacionados con el producto, el servicio o ambos, y que éstos se pueden observar en una encuesta de satisfacción de clientes. Por lo que se puede concluir que, realizando encuestas de satisfacción y/o entrevistas a los usuarios de la Planta CPM, fue posible identificar el nivel de insatisfacción que tienen y buscar mejoras en el proceso que pueden aprovechar esas áreas de oportunidad y así, incrementar la calidad en el servicio del Departamento de Finanzas.

En relación al objetivo principal planteado en el capítulo uno de este trabajo, puedo decir que este se cumple, en virtud de que se llevó a cabo una evaluación total del procedimiento actual para la elaboración del presupuesto con base en lo cual se elaboró

un plan de mejora a los problemas arrojados en la encuesta, que incide positivamente en la satisfacción de los clientes internos de CPM.

Es bien sabido por todos que una referencia teórica es la base para todo entendimiento y comprensión de lo que se está estudiando o haciendo. Asimismo la referencia teórica que los usuarios deben de tener hacia las políticas del Departamento de Finanzas, es de suma importancia para comprender, entender y llevar a cabo cada uno de los pasos a seguir en el procedimiento de la Gestión Presupuestal. El éxito de que el procedimiento se cumpla y por consiguiente, que el nivel de satisfacción sea óptimo, radica en el conocimiento pleno por parte de los usuarios acerca de los procesos y políticas que la empresa tiene adoptados.

La puesta en marcha de las propuestas ayudará a concientizar a los clientes internos del tiempo que pueden tardarse sus requisiciones cuando no se tiene el conocimiento a detalle de los pasos a seguir. Es necesario cumplir con los procedimientos establecidos y políticas existentes.

Los usuarios saben el significado de una política y un procedimiento de forma general, pero está más que claro que actualmente los usuarios desconocen de forma específica las políticas y procedimientos que existen en el departamento de Finanzas de CPM. Planta San Luis. Está en las personas encargadas del departamento de Finanzas incrementar el nivel de satisfacción implementando las acciones que se proponen en este trabajo.

Desde luego que se requieren fundamentalmente tres condiciones para el logro de una implementación efectiva, tanto del presupuesto maestro, como la de cualquier otro sistema:

- A) Apoyo de la alta gerencia.
- B) Diseño adecuado del sistema para solventar las necesidades de la organización.

C) Dirección y supervisión efectiva del sistema.

El método de planeación y presupuestación, proporciona grandes oportunidades a la alta gerencia empresarial, puesto que contando con esta herramienta de operación, tiene la oportunidad de compenetrarse mejor de lo que es la entidad en su conjunto, de utilizar más información para evaluar, tomar decisiones, asignar recursos de manera más efectiva, así como de reducir los costos en forma lógica y no arbitrariamente, en forma integral.

El diseño del proceso debe ser desarrollado tomando en cuenta los diversos factores ambientales que afecta a la organización, el "nivel cultural" de la misma, y sus objetivos.

El proceso de presupuesto, puede revelar oportunidades o amenazas que no eran conocidas antes del proceso de planeación del mismo presupuesto. En estos momentos en que la situación económica del mundo atraviesa por problemas serios de liquidez y rentabilidad, es necesario que la empresa aproveche sus ventajas competitivas para poder permanecer en el mercado; por lo tanto, el elaborar el presupuesto maestro se ha convertido en una necesidad vital. También es importante destacar que la comunicación y la tecnología son elementos indispensables para lograr un presupuesto maestro confiable,

Finalmente, es importante señalar que tanto en las empresas como en la vida personal, debido a que los recursos son cada vez más escasos, es necesario que se realice una planeación de gastos para el mejor aprovechamiento de nuestros ingresos; lo que nos permitirá cubrir cualquier imprevisto que se presente.

Referencias

- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. (24ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Lumen
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. (1ª ed.). España: Netbiblo, S. L.
- Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*. 5(17). España: Eferpro. La Enfermería Profesional. Localizado en http://www.enferpro.com/pv_obj_cache/pv_obj_id_C1F5E295C2D5A1C02678E12E9EA2B9B057D00000/filename/validacion_cuestionarios.pdf el día 19 de marzo de 2012 a las 4:59 p.m.
- Bedeian, A. (1985). *Management*. (3ª ed.). Nueva York: The Dryden Press.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. London: SAGE Publication Inc.
- Carrillat, F. A., Jaramillo, F., y Mulki, P. (2009). Examining the impact of service quality: a meta-analysis of empirical evidence. *Journal of Marketing and Practice*. 17(2), 95-110. USA: M.E. Sharpe Inc. Localizado en <http://mesharpe.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,2,7;journal,15,28;linkingpublicationresults,1:120130,1> el 21 de febrero de 2011 a las 10:29 p.m.
- Cebrián, V. (enero de 2013). *Importancia de la Comunicación Organizacional*. Recuperado de Ciclus Group:<https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>

- Díaz de Rada, V. (2001) *Diseño de cuestionarios para la investigación comercial*.
Adaptado de Jack Halloran, Applied Human Relations, An Organizational
Approach. (2ª ed.). Madrid, España: ESIC
- García, J. J. (1998) *La comunicación Interna*. (1ª. ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Geneva Foundation for Medical Education and Research (2003). *Estudios transversales*.
Fondation Genevoise pour la Formation et la Recherche Médicales. Recuperado de:
http://www.gfmer.ch/Educacion_medica_Es/Pdf/Estudios_Transversales.pdf
- Gómez, M. M. (2006): *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. (3ª
ed.). Córdoba, Argentina: Edit. Brujas.
- Grande, I., & Abascal, E. (2009). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*.
(10ª ed.) Madrid, España: Esic Editorial
- Guzmán, V. P. (2012). *Comunicación Organizacional*. (1ª ed.). México: Red Tercer
Milenio.
- Gutiérrez, P. H. & De la Vara, S. R. (2009). *Control estadístico de calidad y seis sigma*
(2ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hayes, B. E. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y
métodos de análisis estadístico*. (2ª ed.). México: Oxford University Press
- Hernández, L. (2009). *¿Vale la Pena Invertir en Comunicación Organizacional?*
Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de Infosol:
http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Trinchera/vale_la_pena_invertir_en_comunicacion_organizacional.html#.VkoqtnYvfVQ
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la
investigación*. (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Higuera, R., & Serrano, F. (2009). *La importancia de la educación financiera en las
inversiones y el crédito*. Recuperado de

- http://emprendedoresunam.com.mx/revista/wpcontent/uploads/userFiles/117_La%20importancia%20de%20la%20educacion%20financiera%20en%20las%20inversiones%20y%20el%20credito0.pdf.
- Hornngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006) *Contabilidad administrativa*. (13ª ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Hodge, B. J., Anthony, W., & Gales, L. (1998), *Teoria de la organización: un enfoque estratégico*. (2ª ed.). Madrid, España: Prentice-Hall.
- Jun, M. & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management*. 21(2) 205-223. USA: Routledge. Taylor & Francis Group. Localizado en <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783360903550095#> preview el día 21 de febrero de 2011 a las 10:04 p.m.
- Lozada, N. (enero-abril, 2004). Reseña "Sociología de las organizaciones" de Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruiz. *Sociológica* 19(54), 283-288. Distrito Federal, México: Universidad Autónoma Metropolitana
- Marín, A. L., & García, P. (2002) *Sociología de las organizaciones*. Mcgraw-Hill / Interamericana
- Miquilena, D. & Paz, A. (2008). La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/475/1170>
- Miranda Rivera, L. N. (2006). *Seis Sigma Guia para practicantes*. Mexico: Panorama.
- Ocampo Villegas, M. C. (2007). *Comunicación Empresarial, Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. (2ª ed.). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación Corporativa: Un derecho y un deber*. (1ª ed.). Santiago de Chile: RIL Editores.
- Rodríguez Peñuelas, M. A. (2010). *Métodos de investigación, Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizaciones y sociales*. (1ª. ed.). Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rojas Soriano, R. (1996). *Guía para realizar investigaciones sociales*. (18ª. ed.) España: Plaza y Valdés Editores.
- Santesmases, M. (2009). *Diseño y análisis de encuestas en Investigación social y de mercados, Dyane versión 4*. (1ª ed.). Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. (1ª ed.). Barcelona, España: Plaza & Janes Editores.
- Schiff, M. & Lewin, A. (Abril, 1970). The Impact of People on Budgets. *Accounting Review*.
- Tennant, G. (2002). *Six Sigma: control estadístico del proceso y administración total de la calidad en manufactura y servicio*. (3ª ed.). México: Panorama.
- Van Horne, J. C., Wachowics Jr, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. (13ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. (2010). *Contabilidad Financiera*. (11ª ed.). México: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. (6ª. ed.). México: Pearson Educación.

Apéndice A

Evaluación de las variables Conocimiento, Servicio al Cliente y Comunicación de los clientes internos del departamento de Finanzas

Encuesta de satisfacción a clientes internos para el departamento de Finanzas.

Fecha:

Objetivo: Para servirle mejor, nos gustaría conocer su opinión acerca de la calidad de nuestro servicio en el departamento de Finanzas. La siguiente encuesta consta de dos partes. La primera, enfocada para obtener información acerca del conocimiento que se tiene en cuestión de los significados, vocabulario, procesos y políticas que usa el departamento de Finanzas. La segunda, tiene como principal finalidad conocer el grado de satisfacción de los clientes internos; para de ésta forma, encontrar las áreas de oportunidad que tiene el departamento de Finanzas y así emprender mejoras para el beneficio organizacional.

Primera parte de la encuesta:

- 1 MASCULINO
 FEMENINO

- 2 ¿En cuál departamento de la empresa laboras?
FINANZAS
COMPRAS
LOGISTICA
DIRECCION
COMERCIAL
RECURSOS HUMANOS
CALIDAD
MEJORA CONTINUA
MANUFACTURA
PRODUCCION

- 3 ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Coupled Products?

Menos de 1 año
Más de 1 y menos de 5 años
Más de 5 y menos de 10 años
Más de 10 años

- 4 ¿Cuántas requisiciones y/o solicitudes de servicio generas por mes?
Ninguna
De 1 a 5
De 5 a 10
Mas de 10

- 5 De las siguientes definiciones de satisfacción de clientes, enumera por orden de importancia la que creas es la más a:

Calidad en el producto.
Calidad en el servicio.
Conjunto de puntos a cumplir como: calidad, costo, tiempo de entrega, servicio, seguridad, responsabilidad.

- 6 ¿Qué entiendes por departamento de Finanzas?

Encargado de generar ahorros y dar servicio
Encargado de realizar un conjunto de actividades para satisfacer la necesidad de Obetener Recursos Financieros y Ga:
Encargado de Administrar los recursos Financieros
Otro. Especifique:

- 7 ¿Qué entiendes por procedimientos de Gestion de Presupuesto?

1 Conjunto de métodos que hay que realizar en forma secuencial y cronológica para adquirir un bien o servicio.
2 Determinar la necesidad de un bien o servicio, políticas y procedimientos
3 Actividades múltiples donde interactúan diversos actores, como otros departamentos, clientes internos y externos
4 Otro. Especifique

- 8 ¿Qué entiendes por políticas de la Gestion del presupuesto?

1 Conjunto de normas generales, líneas de conducta o criterios generales que deben seguirse
2 Documento que se tiene por escrito y es establecido por la alta gerencia.
3 Reglas necesarias
4 Otro. Especifique

- 9 De los siguientes procedimientos y políticas de la Gestion del Presupuesto, marca con una "X" los que conoces:

1 Procedimiento de elaboracion de una requisicion
2 Politica de Gastos de Viaje
3 Politica de Inversiones
4 Politica de Gastos Generales

Segunda parte de la encuesta:

	TD	D	N	A	TA
10 Conozco los servicios que presta el departamento de Finanzas	1	2	3	4	5
11 Conozco cual es la diferencia entre una Inversion y un Gasto	1	2	3	4	5
12 Conozco mis responsabilidades al solicitar la autorizacion de un gasto	1	2	3	4	5
13 Conozco cual es el documento que tengo que llenar para solicitar una autoriz	1	2	3	4	5
14 Conozco la nomenclatura en la descripción que se debe usar al momento gen	1	2	3	4	5
15 Conozco el procedimiento para solicitar la autorizacion de un gasto	1	2	3	4	5
16 Conozco la diferencia entre un gasto variable y un gasto fijo.	1	2	3	4	5
17 Conozco como es el procedimiento de autorizacion de un gasto	1	2	3	4	5
18 Conozco las cuentas contables de los Gastos que realizo	1	2	3	4	5
19 Conozco el centro de costos al que pertenezco	1	2	3	4	5
20 Creo que la rapidez en la atención en las requisiciones que generó es la adec	1	2	3	4	5
21 Creo que 5 días son los necesarios para atender una requisición	1	2	3	4	5
22 He tenido un problema en la operación derivado de informacion erronea	1	2	3	4	5
23 Considero que el seguimiento que se hace a las requisiciones es bueno	1	2	3	4	5
24 Obtuve ayuda del departamento de Finanzas cuando la necesité.	1	2	3	4	5
25 La asesoría que recibí de las personas que trabajan en el departamento de fir	1	2	3	4	5
26 El personal de finanzas fue cortés cuando solicité su apoyo.	1	2	3	4	5
27 He tenido retrasos en mi área de trabajo por una falta de Informacion	1	2	3	4	5
28 En general, estoy satisfecho con el servicio ofrecido del departamento de Fir	1	2	3	4	5
29 Existe un canal de comunicacion clara entre los departamentos	1	2	3	4	5
30 El personal de Finanzas toma en cuenta las sugerencias y comentarios que ha	1	2	3	4	5
31 Existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna	1	2	3	4	5
32 Tienen las estrategias de Comunicación Interna el apoyo constante de la Dire	1	2	3	4	5
33 Existe una estrategia multicanal que utilice medios online para la Comunicac	1	2	3	4	5
34 La Comunicación Interna utiliza herramientas digitales	1	2	3	4	5
35 Se a quién me tengo que dirigir para aclarar alguna duda	1	2	3	4	5
36 Cree qué es importante la comunicación, tanto interna como externa, en las	1	2	3	4	5