

FALLA DE ORIGEN

93  
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**"LA MOTIVACION EN LA CONTABILIDAD  
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD"**

**T E S I S**  
Que para obtener el Título de  
**LICENCIADA EN CONTADURIA**  
p r e s e n t a n

**CLAUDIA GUADALUPE MEZA RAMIREZ  
JUANA CECILIA GARCIA NUÑEZ**

Asesor: L. C. Pedro Checa Chávez

**Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.**

**1995**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

La Motivación en la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

que presenta la pasante: Claudia Guadalupe Moza Ramírez

con número de cuenta: 8340836-0 para obtener el TITULO de:

Licenciada en Contaduría ; en colaboración con :

Juana Cecilia García Núñez

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 21 de Abril de 1995

PRESIDENTE C.P. Pedro Acevedo Romero

VOCAL L.A.E. Alvaro González Mendoza

SECRETARIO L.C. Pedro Checa Chávez

PRIMER SUPLENTE C.P. Marcelo Hernández García

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Macío López

# FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'Nr Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:  
La Motivación en la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

que presenta la pasante: Juana Cecilia García Núñez  
con número de cuenta: 8329003-7 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Contaduría ; en colaboración con:  
Claudia Guadalupe Meza Ramírez

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 21 de Abril de 1995

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>	
VOCAL	<u>L.A.E. Alvaro González Mendoza</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Pedro Checa Chávez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. Marcelo Hernández García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Mario López</u>	

***A mis padres:***

**Ma. Cristina Núñez Olmedo +**

**Jesús García De la Rosa +**

**Por haberme dado la vida y haberme  
enseñado a sobrevivir y a perseverar  
para alcanzar todo lo que deseado  
en la vida.**

**A mis hermanos:**

**Omar e Ivan**

**Gracias por estar siempre conmigo**

**A mis tíos, primos y amigos**

***CECILIA***

**A la Universidad Nacional Autónoma de México  
Con mi respeto y cariño por la oportunidad  
que me brindó en la realización y culminación  
de mi carrera profesional**

**A todos mis Profesores  
Por haberme transmitido sus conocimientos,  
experiencias y consejos dentro y fuera del  
aula de clases. Por sus atenciones, gracias**

## **INDICE**

*Pag*

<b>Introducción</b>		
1.	Antecedentes de la Contabilidad	4
1.1	Breve semblanza histórica de la Contabilidad	4
1.2	Contabilidad General	9
1.3	Contabilidad Financiera	12
1.4	Contabilidad Administrativa	13
1.5	Contabilidad Fiscal	18
1.6	Contabilidad por Áreas de Responsabilidad	20
2.	Organización	23
2.1.	Conceptos de Organización	23
2.2	Tipos de Organización	24
2.3	Objetivo	25
2.4	Principios de la Organización	24
2.5	Sistemas de Organización	25
2.6	Organigramas	33
2.7	Comités	42
3.	Presupuestos	47
3.1.	Concepto	47
3.2	Objetivo	48
3.3	Características de los Presupuestos	50
3.4	Clasificación de los Presupuestos	51
3.5	Departamentalización del Presupuesto ó Distribución por Niveles y Areas de Responsabilidad	52
3.6	Control Presupuestario o Presupuestal	55
3.7	Administración Por Objetivos	58

4.	Motivación y Relaciones Humanas	61
4.1	Necesidades Psicológicas	62
4.2	Antecedentes Históricos de la Conducta Humana	63
4.3	Teoría Clásica de la Motivación	67
4.4	Concepto de Motivación	67
4.5	Objetivo	68
4.6	Importancia	68
4.7	Incorporación de las Relaciones Humanas	69
4.8	Aplicación de las Relaciones Humanas en la Contabilidad Por Areas de Responsabilidad	72
4.9	Las Relaciones Humanas en el Trabajo	74
4.10	Patrones Generales de Enfoques Gerenciales de la Motivación	76
4-11	Incentivos	88
5.	Informes de Responsabilidad	92
5.1	Concepto	93
5.2	Objetivos	93
5.3	Características	94
5.4	Requisitos de los Informes	95
6.	Implantación de un Sistema de Contabilidad Por Areas de Responsabilidad	99
6.1	Requisitos generales para la implantación de un Sistema de Contabilidad Por Areas de Responsabilidad	100
6.2	Pasos Generales para implantar el Sistema de Contabilidad Por Areas de Responsabilidad	101
6.3	Manual de Procedimientos de la Contabilidad Por Areas de Responsabilidad	108
6.4	Integración del Archivo Permanente en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad	111
6.5	Información Periódica en la Contabilidad Por Areas de Responsabilidad	112

Conclusiones

Bibliografía



## INTRODUCCION

*La Contabilidad Administrativa ó por Áreas de Responsabilidad es un tema que nos ha inquietado, debido a que considera a la Contabilidad y a la Administración como dos factores de suma importancia para lograr la reducción de costos y gastos y la obtención de mayores utilidades a través del personal altamente calificado y motivado.*

*Es indudable, que en la actualidad la actividad económica de México se ha incrementado notablemente, debido a la reciente apertura comercial con el extranjero.*

*Consecuentemente los inversionistas nacionales y extranjeros, solicitan cada vez más los servicios de asesoría en todas las ramas de la contabilidad tales como: auditoría externa, asesoría fiscal, asesoría administrativa y contable en general.*

*En este último servicio la labor que se desempeña generalmente se presta de manera multidisciplinaria, lo cual representa un reto de actualización permanente.*

*La motivación y capacitación, son algunos de los factores de mayor importancia para el logro de los objetivos de las organizaciones.*

*Durante el desarrollo del tema, encontramos alternativas como la de profesionales independientes, quienes mediante la evaluación de deficiencias en las organizaciones, propondrán soluciones y alternativas válidas para cada organización; este tipo de servicio puede resultar*

*costoso, sin embargo los beneficios serán fundamentales y definitivos para lograr el objetivo del negocio.*

*Nos surgieron algunas dudas, acerca de cual sería la técnica más completa para cubrir las necesidades contables y administrativas de cualquier empresa dispuesta a llevar una sana administración y organización.*

*Esta fue la razón de elegir dicho tema, el cual, nos dará la satisfacción personal de dar respuesta a nuestros cuestionamientos y de aportar nuestro particular punto de vista, del entendimiento de una proposición planteada con anterioridad por otros colegas.*

**CAPITULO I**  
**ANTECEDENTES DE LA CONTABILIDAD**

## **1. ANTECEDENTES DE LA CONTABILIDAD**

### **1.1 BREVE SEMBLANZA HISTÓRICA DE LA CONTABILIDAD**

Desde el inicio de la humanidad nació la contabilidad, la cual surge de la práctica, de una manera empírica, como una necesidad para interpretar transacciones económicas.

A continuación haremos una breve semblanza cronológica del desarrollo de la contabilidad, desde el inicio de la humanidad hasta nuestros días.

El hombre primitivo de la era neolítica, pasó del autoconsumo familiar a una economía de cambio, como consecuencia de producir más de lo que podía consumir, permitiendo de esta forma la aparición de la oferta y por lo tanto el establecimiento regular de productos para su intercambio, dando así, origen a mercados permanentes.

El hombre de la era paleolítica, dibujaba símbolos en las paredes de sus cavernas, usando un palo quemado ó barro de diferentes colores, aparentemente algunos de estos símbolos, son números.

Posteriormente las Culturas Mesopotámica, Egipcia, Egea, Greca y Romana, practicaron la contabilidad.

En Mesopotamia para llevar a cabo la práctica contable se auxiliaban de tablillas de arcilla cocida, dando lugar al surgimiento de la escritura cuneiforme, originando un sistema numérico decimal hasta un sexagesimal. En esta cultura se utilizó la partida simple.

Egipto mantenía una relación comercial con los pueblos asentados en la Península Arábiga, Asia Menor, Creta y Grecia. Su escritura era de

carácter pictográfico y jeroglífico utilizandolas lápidas, paredes y el papiro, difundiéndose este último para su uso en Oriente, Grecia y Roma hasta popularizarse el pergamino.

En las culturas Egeas y Grecas aparece la moneda, incrementándose así las prácticas contables. Se formó un comité de fiscalización que cuidaba los intereses públicos y el Consejo de Boule en Atenas el cual se encargaba de supervisar y controlar los fondos públicos de los impuestos, gastos y confiscaciones.

Los Romanos establecen soluciones a las dificultades que presentaba la contabilidad. Además de llevar el registro de ingresos y egresos (**partida simple**), se llevaba la historia financiera de los deudores y acreedores. Es hacia el año 325 a 327 A.C. cuando se crea la Ley Poetelia Papiria citada por Tito Livio, que consistió en que el acreedor debía registrar la cantidad presentada en el "codex" (cuentas corrientes), con el consentimiento del deudor, dicha ley hacía nacer derechos y obligaciones de los asientos contables que al mismo tiempo beneficiaban a los plebeyos.

Durante la Edad Media el control contable se concentraba únicamente en el señor feudal. Para el siglo XV, las repúblicas italianas habían constituido una técnica similar a la actual.

Para el año de 1494 en plena Edad Moderna el monje franciscano **Fray Luca Da Borgo Pacioli** culmina su obra "**Summa**" el cual era un texto de matemáticas en el que se perfeccionaba el método contable digráfico (**Partida doble**), anteriormente el dalmata Benedetto Cotrugli Raugo planteó la tesis de llevar un libro diario y mayor el cual permitía llegar a un balance anual.

El objetivo de la obra de Pacioli era relacionar los activos y obligaciones basándose en tres libros: **El Memorial (borrador), Diario y Mayor.**

En América Precolombina la contabilidad fue una actividad usual entre los aborígenes, ya que se han encontrado hallazgos arqueológicos sobre conocimientos contables y matemáticos.

En 1522, se inicia el control y captación oficiales de la economía novohispana surgiendo el primer contador real, Rodrigo de Albornoz al surgir la toma de Tenochtitlan por Hernán Cortés.

Durante la Edad Contemporánea en el siglo XVIII se le concede validez oficial a la profesión contable. Fue hasta el siglo XIX cuando comenzaron las instituciones educativas a impartir cursos contables.

En este siglo Adam Smith y David Ricardo padres de la Economía, fundamentan las bases del liberalismo y es así como la contabilidad comienza a tomar un papel importante en Inglaterra.

En Estados Unidos surge la Comisión de Comercio Interestatal que fijó reglas para uniformar prácticas de la **Contaduría** y es en 1896 en que se le da reconocimiento oficial a la profesión.

En esta edad la enseñanza académica se racionaliza siendo más accesible, existe una elevada ética profesional, surgen los costos de producción, aparece el diario mayor único, el sistema centralizador, la mecanización contable y la electrónica contable.

En México se difunde formalmente hasta 1905, al incluirse en los planes de estudio de la Escuela Superior de Comercio y Administración, posteriormente esta profesión cobra un mayor auge y se imparte en

otras instituciones de reconocido prestigio como: la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO** y otras instituciones privadas.

Posteriormente los profesionistas egresados de estas instituciones forman grupos organizados de contadores en México, con la finalidad de compartir opiniones, experiencias y unificar criterios.

### GRUPOS ORGANIZADOS DE CONTADORES EN MÉXICO

- **1917** *Asociación de Contadores Públicos Titulados*
  
- **1923** *Instituto de Contadores Públicos Titulados de México.*
  
- **1955** *Instituto Mexicano de Contadores Públicos (cambio de nombre del anterior).*
  
- **1959** *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración de la República Mexicana (ANFECA).*

Al utilizar la contabilidad en su forma clásica, se vio que era necesario crear un sistema de información sobre la actuación de las diferentes áreas o departamentos de la organización, en las que se encuentra un encargado responsable de los ingresos y egresos que se presentan, e informan a sus superiores sobre dichos resultados, con lo cual surge la **CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD** en 1946 en Estados Unidos y años después nuestro país utiliza este sistema.

Es así, como se incorpora a la contabilidad tradicional un catálogo de cuentas, que define y delimita las cuentas que son utilizables para la obtención de los Estados Financieros, que tienen su fuente en las operaciones registradas en cada área de las que se anexan los informes de actuación por Centros de responsabilidad.

Las Áreas o Centros de Responsabilidad que pueden existir son de muy diversos tipos y números dependiendo de la estructura orgánica.

La **CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA O POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD** se origina de acuerdo a las necesidades de información, las cuales son más precisas veraces y oportunas, para la administración, ya que indican los resultados por cada una de las áreas que integran a la empresa.

De esta manera vemos que en Estados Unidos algunas de las industrias tuvieron la necesidad de adaptar este sistema a principios del siglo XX, en donde florece esta nueva técnica de costos y gastos.

En México esta práctica contable no ha sido adoptada por el total de las empresas, lo cual significa que no se ha resaltado adecuadamente el beneficio de su aplicación y por consiguiente el concepto de **CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA** o de **DECISIONES** sigue siendo nuevo para la mayoría de empresarios mexicanos.



## 1.2 CONTABILIDAD GENERAL

### 1.2.1 CONCEPTO

La CONTABILIDAD es :

"La disciplina que enseña las normas y procedimientos, para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de Sociedades Civiles o Mercantiles". (1)

"La técnica que nos ayuda a registrar en términos monetarios todas las operaciones que celebra la empresa proporcionando además los medios para implantar un control que permita obtener una información veraz y oportuna a través de los Estados Financieros, así como una correcta interpretación de los mismos". (2)

Algunos otros autores la consideran un arte, tal es el caso de Alejandro Prieto el cual nos dice que es " el arte de registrar, resumir y analizar de manera significativa y en términos monetarios transaccionales que son parte o al menos de carácter financiero, así como la interpretación de Estados Financieros".

Por nuestra parte consideramos que la contabilidad es una técnica que nos permite sintetizar, sistematizar, procesar, valorar y evaluar las operaciones financieras en las que incurre cualquier tipo de entidad económica, ya sea pública o privada con el fin de facilitar la interpretación de las mismas para la adecuada toma de decisiones.

---

(1) Elías Lara Flores, Primer Curso de Contabilidad.

(2) Raúl Niño Álvarez, Contabilidad Intermedia.

Su principal objetivo es la obtención de información financiera por medio del diseño de un sistema de información financiera, el cual siga un proceso que capte , clasifique, registre, calcule y sintetice las transacciones de la entidad. Las que deben ser valuadas y cuantificadas en unidades monetaria, para analizar, interpretar y comunicar la información financiera.

La contabilidad se caracteriza por ser un medio a través del cual logramos satisfacer necesidades que nos orientan en la toma de decisiones y en el control de las entidades económicas. Esto es con la finalidad de analizar las posibles desviaciones, efectuando las rectificaciones pertinentes.

### **1.2.2 RAMAS DE LA CONTABILIDAD**

Las ramas y especialidades de la contabilidad, se pueden clasificar en función a la actividad de las entidades económicas y en función de sus usuarios (Ver cuadro 1).

## CLASIFICACION DE LAS RAMAS DE LA CONTABILIDAD

EN FUNCION A LA ACTIVIDAD	EN FUNCION AL USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li># COMERCIAL</li> <li># INDUSTRIAL</li> <li># GUBERNAMENTAL</li> <li># ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO</li> <li># BANCARIA</li> <li># INDUSTRIAS EXTRACTIVAS</li> <li># SEGUROS</li> <li># GANADERA</li> <li># HOTELERA</li> <li># PESQUERA</li> <li># OTRAS.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># FINANCIERA, HISTORICA O TRADICIONAL</li> <li># ADMINISTRATIVA, DINAMICA O DECISIONAL</li> <li># FISCAL O HACENDARIA</li> </ul>

CUADRO No. 1

<sup>11</sup> La contabilidad ha ido evolucionando de acuerdo a las necesidades emanadas de un sistema de información y de técnicas contables orientadas hacia la obtención de utilidades, las cuales están destinadas a facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios. Esto consiste en separar sus funciones operacional y decisional dividiéndola en Financiera y Administrativa.

### **1.3 CONTABILIDAD FINANCIERA**

#### **1.3.1 CONCEPTO**

"Es un sistema de información que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad económica, así como ciertos acontecimientos económicos que la afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos a la organización". (3)

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos la define como: "Una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados a tomar decisiones en relación con dicha entidad económica".

De acuerdo con las definiciones anteriores podemos decir que la contabilidad financiera resume las transacciones que realiza una entidad

---

<sup>11</sup> (3) Gerardo Guajardo Cantú, Contabilidad

para informar de las mismas a terceras personas, como lo pueden ser las instituciones de crédito y valores, gobierno y trabajadores. En el caso de los propietarios y directores en ocasiones ésta llega a ser insuficiente.

## 1.4 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

### 1.4.1 CONCEPTO

<sup>iii</sup> "Sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones administrativas de **planeación y control**, así como la toma de decisiones". (4)

"Conjunto de técnicas, interpretaciones, evidencias subjetivas y refinamientos contables enfocados a proveer de la información dinámica que precisa la dirección, para sus fines internos de planeación y control" (5)

Los conceptos antes mencionados se centran en la importancia de la planeación y control por parte de la Dirección de la entidad, como un factor importante para la toma de decisiones efectivas y oportunas.

La Planeación y el Control son dos de las fases del Proceso Administrativo, que intervienen directamente en la estructura de la

---

<sup>411</sup> (4) Eduardo M Franco Díaz, Diccionario de Contabilidad

organización por responsabilidades. Es aquí en donde nos damos cuenta de la estrecha relación que hay entre la Contabilidad y la Administración, y el porqué de la importancia de considerar el aspecto administrativo de la contabilidad.

#### **1.4.2 CARACTERÍSTICAS**

El C.P. Francisco Perea Roman menciona las siguientes características:

1. Está al servicio de la Administración en la toma de decisiones
2. Deja a la apreciación subjetiva la estructuración final de la información
3. Configura su información con toda suerte de indagaciones, no sólo con los sucesos monetarios históricos.
4. Utiliza información tanto de utilización cotidiana como de proyección a futuro, comparando además la actuación con las alternativas no tomadas
5. Pretende normar criterios, no da importancia a que su información ostente o no exactitud numérica
6. Su información se apoya en supuestos de manera que facilita el control al establecer comparaciones entre lo que debió ocurrir y lo que ocurrió
7. Para toda comparación entre lo sucedido y lo predeterminado, se sirve del principio de la administración por desviación, atacando las variaciones importantes y descartando las intrascendentes

8. Se vale del análisis e interpretación de Estados Financieros, para ilustrar a los accionistas acerca de la seguridad y productividad de sus inversiones y a los directores acerca de la existencia de áreas-problema del control de las operaciones, del control de la posición financiera de la empresa y de los resultados de su gestión
9. Emplea evolucionadas teorías, aplicaciones y modelos matemáticos en la Investigación de Operaciones, como uno de los recursos a la mano en la selección de la opción más correcta
10. Cuenta con una avanzada técnica que controla y reduce los costos y los gastos al ejercer un control positivo sobre las personas al **estimular la productividad individual**: CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD
11. Dentro de sus técnicas presupuestarias más adelantadas se encuentran la del Camino Crítico y la del PERT\* (*Program Evaluation and Review Technique*)
12. Ha desarrollado un modernísimo sistema práctico de trabajo, que permite la integración de las más progresistas técnicas de contabilidad en un conjunto unificado: Contabilidad de Productividad
13. Confiere singular importancia a estudios de relaciones humanas y a investigaciones de aspectos socio-psico-lógicos del individuo, bien consciente de que las necesidades básicas del empleado no se satisfacen con dinero solamente. Consiguientemente la Motivación Humana es uno de sus refinamientos, el criterio que conduce entre otras cosas a la satisfacción en la participación individual

14. Adopta e impulsa cualquier otro estudio de vanguardia que pueda beneficiar directa e indirectamente, inmediatamente o mediatemente definida o temporalmente el proceso contable, éste en tanto que coadyuvante eficaz de la Administración en la toma de decisiones".

---

\* Programa de Evaluación y Revisión Técnica



### 1.4.3 DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y LA ADMINISTRATIVA

#### DIFERENCIAS

##### **CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA**

1. *No requiere un modelo específico*
2. *Enfocada hacia el futuro, para la planeación*
3. *Es un sistema de información opcional*
4. *No intenta determinar la utilidad con precisión*
5. *Hace hincapié en las áreas de la empresa como células ó centros de información para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen*
6. *Se apoya en disciplinas como la estadística, economía, investigación de operaciones, finanzas, etc. para completar los datos presentados con el fin de aportar soluciones a los problemas de la organización*

##### **CONTABILIDAD FINANCIERA**

1. *Requiere de un modelo específico*
2. *Genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización*
3. *Es un sistema de información necesario*
4. *La determinación de la utilidad debe ser precisa*
5. *Considera una vista global, al informar sobre los sucesos ocurridos en la empresa*
6. *No se relaciona con ninguna otra disciplina*

#### SIMILITUDES

1. Se apoyan en el mismo sistema de información contable
2. Ambas exigen responsabilidad sobre la administración de recursos.

## **1.5 CONTABILIDAD FISCAL**

### **1.5.1 CONCEPTO**

"Es un sistema de información diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones respecto de un usuario específico: el Fisco" (6)

### **iv 1.5.2 OBJETIVOS**

Durante los últimos años nuestras autoridades fiscales han modificado constantemente las leyes, de tal forma que los contadores y directores de las organizaciones, han tenido que mantenerse dentro de un programa de actualización continua en materia fiscal a fin de lograr los siguientes objetivos:

- Crear y mantener una estructura fiscal sana de su empresa
- Lograr dentro de los marcos legales los máximos ahorros fiscales y diferir en lo posible la fecha del pago de los impuestos.
- Conseguir una mejor imagen ante las autoridades
- Obtener todos los beneficios fiscales que las disposiciones aplicables establezcan.

---

<sup>iv</sup> (6) Gerardo Guajardo Cantú

- Cumplir, mediante el correcto pago de impuestos, con su obligación constitucional de contribuir al gasto público.

En la actualidad toda organización cuenta formal o informalmente con una "Planeación Fiscal", lo cual no es más que una aplicación práctica de los objetivos planteados con anterioridad.

Podemos decir que la contabilidad fiscal llegó en algunos casos a distorcionar la información financiera real de algunas organizaciones, lo cual representó un serio motivo de preocupación en el sector privado, por tal motivo, en fechas recientes <sup>v</sup> nuestras autoridades hacendarias han logrado una notable disminución en cuanto a los cambios de las disposiciones fiscales.

Esto ha dado origen a una mayor estabilidad y confianza entre las organizaciones.

Es conveniente hacer mención a que esta "Rama" de la contabilidad algunos autores no la consideran como tal; sin embargo desde nuestro particular punto de vista es importante considerarla.

---

<sup>v</sup> (7) Perea Roman Francisco, Contabilidad por Areas de Responsabilidad

## **1.6 CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

### **1.6.1 CONCEPTO**

"Conjunto de técnicas para el procesamiento de información contable que tienden al control financiero y de limitación de responsabilidades en cada departamento, sección o unidad de servicio en una empresa". (7)

En nuestra opinión la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es una técnica en la cual podemos aplicar diversos procedimientos que nos ayuden a controlar y reducir costos y gastos a través de los presupuestos, los cuales sirven como medida de eficiencia, tomando en consideración la motivación humana como uno de los factores más importantes para alcanzar el objetivo de la organización, marcando para ello distintas áreas de responsabilidad que nos faciliten la detección de desviaciones para corregirlas.

### **1.6.2 OBJETIVO**

El objetivo principal es controlar los costos y gastos de cada área, mediante el registro separado de las operaciones que realizan, lo cual nos permite conocer los resultados financieros y administrativos por área.

### **1.6.3 CARACTERISTICAS**

1. Es una técnica contable reductora de costos y gastos.
2. Permite identificar las desviaciones de lo presupuestado contra lo real.
3. Motiva a cada individuo de la organización a ejercer un control positivo sobre las personas y a mantener entre las mismas una estrecha comunicación.
4. Adapta la estructura contable a la estructura de la organización, con el fin de medir resultados e identificar las erogaciones con los ejecutivos que las autorizan
5. Mantiene informadas a todas las áreas de la organización, por medio de los informes de responsabilidad.

## CAPITULO II

### ORGANIZACION MEDIANTE LA PLAEACION Y CONTROL

## **2. ORGANIZACIÓN**

La palabra Organización viene del griego "organon", que significa instrumento.

La palabra organización se interpreta en dos sentidos. El primero es el de empresa o grupo funcional, por ejemplo: un negocio, un hospital, una dependencia gubernamental o un equipo de beisbol. El segundo es el proceso de organizar la disposición del trabajo y asignación entre los miembros de la empresa a modo de alcanzar eficientemente las metas de la organización.

El concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo y solamente cuando varias personas coordinan sus esfuerzos llegan a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos aisladamente.

La razón de que existan las organizaciones es, que ciertas metas solo pueden alcanzarse mediante la acción concertada o la coordinación de grupos de esfuerzos de grupos de personas. De esta manera, metas y objetivos pueden lograrse con mayor eficacia.

### **2.1 CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN**

"Es el conjunto de individuos o de grupos, con funciones específicas, interdependientes y complementarias integradas para lograr un objetivo común. La coordinación de los esfuerzos individuales o grupales, normalmente está a cargo de un líder" (Ronald Lipitt).

"Es un sistema de actividad continua encaminada a un propósito particular" (Max Weber).

"Es el instrumento para dividir el trabajo. Es decir, la organización indica el trabajo por hacer, de tal manera que a mayor complejidad del proceso se generará una división más especializada del mismo" (Carlos Marx).

"Es la función de proveer a la empresa de lo que requiere para su desempeño (organización de tipo humano y material)" (Henry Fayol).

En nuestra opinión Organización es:

Un conjunto ordenado y coherente de actividades conscientemente coordinadas, con el fin de lograr un objetivo común y explícito, mediante la división y jerarquización de funciones y del trabajo.

## 2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Según Bernard existen dos tipos de organización: formal e informal.

"La organización formal es cuando las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos.

Organización informal es cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente pueda contribuir al logro de fines comunes. Su principal propósito es la sociabilidad".



Desde el punto de vista como proceso organizador es un elemento del proceso administrativo en que deben existir funciones, niveles y actividades, que coordinen recursos humanos, materiales y de capital. Por tal razón se hace un mayor énfasis a los principios de organización a los sistemas, organigramas y a los comités de los cuales haremos una breve descripción más adelante

### 2.3 OBJETIVO

El objetivo de cualquier organización se determina mediante la aplicación de principios, reglas e instrumentos, la estructura sobre la que toda la administración se mueve y actúa.

<sup>vi</sup> Agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinarlo en sentido horizontal y vertical toda la estructura de la empresa.

Una vez que hemos determinado el objetivo, podemos enfocarnos a la tarea del establecimiento de principios.

### 2.4 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

#### Principio de la especialización

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

---

<sup>vi</sup> (8) Agustín Reyes Ponce, Henry Fayol; Principios de Administración

**Principio de la unidad de mando**

Un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, ya que esto ocasiona conflictos de no saber a quién obedecer.

**Principio del equilibrio Autoridad-Responsabilidad**

Debe apreciarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad.

**Principio del equilibrio de Dirección-Control**

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando. Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin". (8)

El adecuado seguimiento a éstos principios, permitirá establecer las bases mínimas de cualquier empresa con una sana organización.

**2.5 SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN**

Son las combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización.

A continuación describiremos los tres sistemas de organización más usuales:

### **2.5.1 ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR**

Es aquella en la cual la responsabilidad y la autoridad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo (Ver cuadro 2).

Establece que mientras más definida sea la línea de autoridad en una empresa, desde la autoridad más alta de la administración hasta cada una de las posiciones subordinadas, más efectiva será la estructuración de las decisiones responsables y la comunicación en la organización.

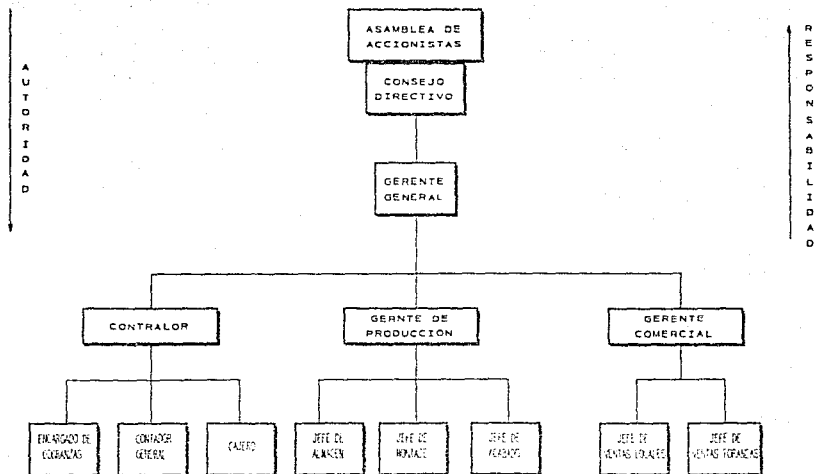
#### **VENTAJAS**

- Es muy claro y sencillo
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Las acciones son rápidas
- Existe disciplina ya que cada jefe adquiere toda su autoridad
- Es muy útil en las empresas pequeñas

#### **DESVENTAJAS**

- No hay flexibilidad en el caso del crecimiento de la empresa
- Los jefes se recargan de detalles
- Se carece de los beneficios de la especialización
- Al perder a un elemento se producen ciertos trastornos
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar

# ORGANIZACION LINEAL



CUADRO No. 2

## **2.5.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR**

La autoridad funcional es el derecho que pueda haber delegado un individuo o un departamento respecto a procesos, prácticas ó políticas específicas, u otras materias relacionadas con las actividades llevadas a cabo por personal de departamentos distintos al propio (Ver cuadro 3).

Taylor observó que en la organización lineal no existía la especialización.

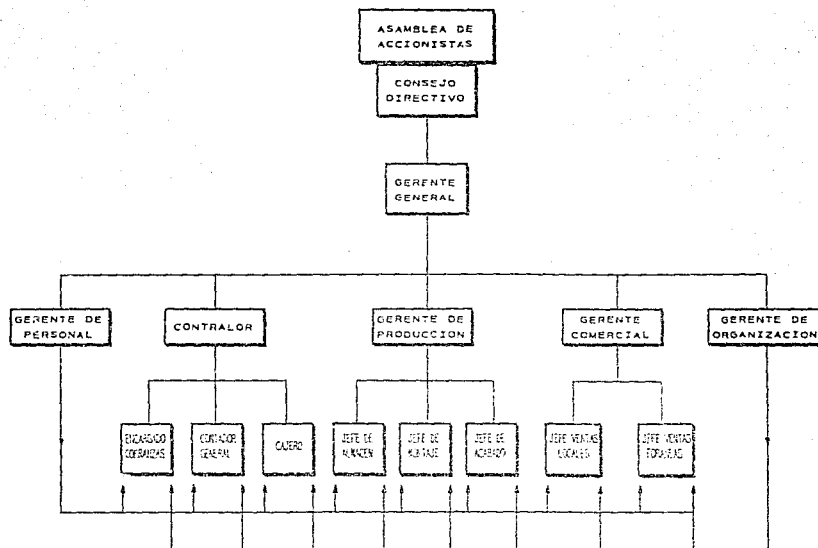
### **VENTAJAS**

- Mayor capacidad y especialización de los jefes
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples
- En caso de que haya cambio de procesos, puede haber una rápida adaptación.

### **DESVENTAJAS**

- Es difícil definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios
- Con frecuencia se da la duplicidad de mando
- Surgen fugas de responsabilidad
- Un departamento suele predominar entre los demás
- Hay quebrantamiento de la disciplina

ORGANIZACION FUNCIONAL



CUADRO No. 3

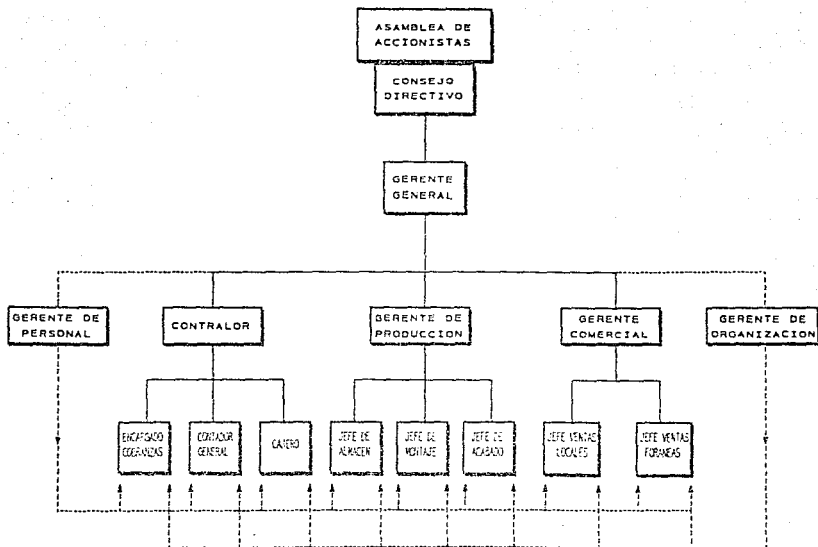
### **2.5.3 ORGANIZACIÓN LINEAL Y STAFF**

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos anteriores (Ver cuadro 4).

Las funciones del personal de línea son las que tienen responsabilidad directa con la realización de los objetivos de la empresa.

El personal de staff son aquéllos elementos de la organización que ayudan al personal de línea a trabajar con mayor efectividad para lograr los principales objetivos de la empresa. La naturaleza de la relación de staff es de asesoría.

# ORGANIZACION LINEAL Y STAFF



CUADRO No. 4

AUTORIDAD STAFF - - - - -  
 AUTORIDAD LINEAL ————



## 2.6 ORGANIGRAMAS

La **Contabilidad Administrativa o por Áreas de responsabilidad** identifica las operaciones con los responsables y mide los resultados obtenidos por cada uno de ellos; por consiguiente, es indispensable que la empresa tenga bien definidas, tanto las funciones, como las responsabilidades de todos y cada uno de los departamentos y de sus responsables.

Por lo tanto la empresa debe contar con una gráfica de organización en donde se indique y muestre en forma clara las líneas jerárquicas de autoridad, responsabilidad y líneas de comunicación, a fin de no tener equivocaciones. Siendo este instrumento; los **organigramas**.

Los organigramas también son conocidos como organogramas ó cartas de organización.

Los tipos de organigramas más comunes son los que se mencionan a continuación:

<p><i>VERTICAL</i> <i>HORIZONTAL</i> <i>ESCALAR</i> <i>CIRCULAR</i></p>
---

## **ORGANIGRAMA VERTICAL**

En éste se muestra en el primer nivel, al personal de alta jerarquía, entrelazando a los demás a través de líneas que representan la comunicación, autoridad y responsabilidad (Ver cuadro 5).

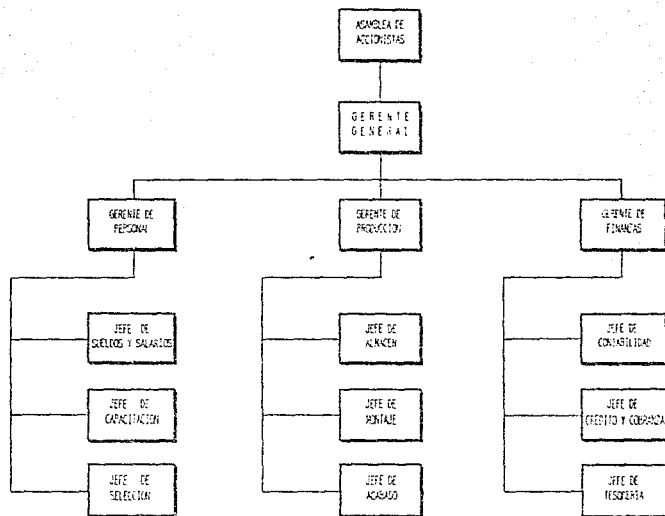
### **VENTAJAS**

- Son los más usados y por lo mismo los más comprendidos
- Indican en forma objetiva la jerarquía del personal

### **DESVENTAJAS**

- Después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores.

ORGANIGRAMA VERTICAL



## **2.6.2 ORGANIGRAMA HORIZONTAL**

Este representa los mismos elementos que el anterior, teniendo una sola variante; se presenta el nivel superior a la izquierda y los demás niveles hacia la derecha sucesivamente (Ver cuadro 6).

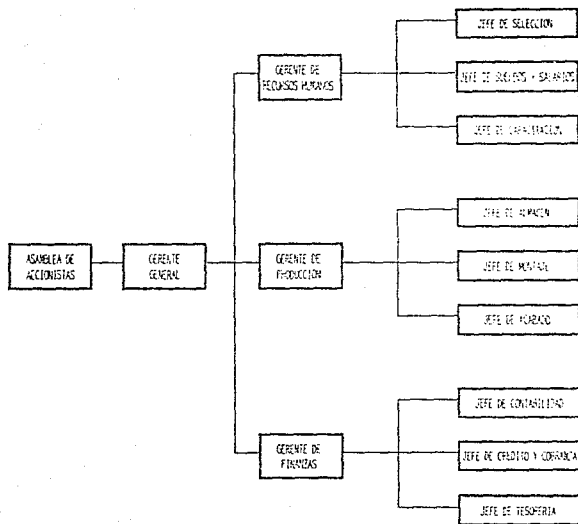
### **VENTAJAS**

- Se sigue la forma de como se acostumbra leer, de izquierda a derecha
- Son útiles cuando son muchos los niveles jerárquicos

### **DESVENTAJAS**

- Aparecen los nombres de los jefes demasiado agrupados y por lo mismo, existe poca claridad.

ORGANIGRAMA HORIZONTAL



CUADRO No. 6

### **2.6.3 ORGANIGRAMA ESCALAR**

En éste se señalan con distintas sangrías en el marco izquierdo, los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes (Ver cuadro 7).

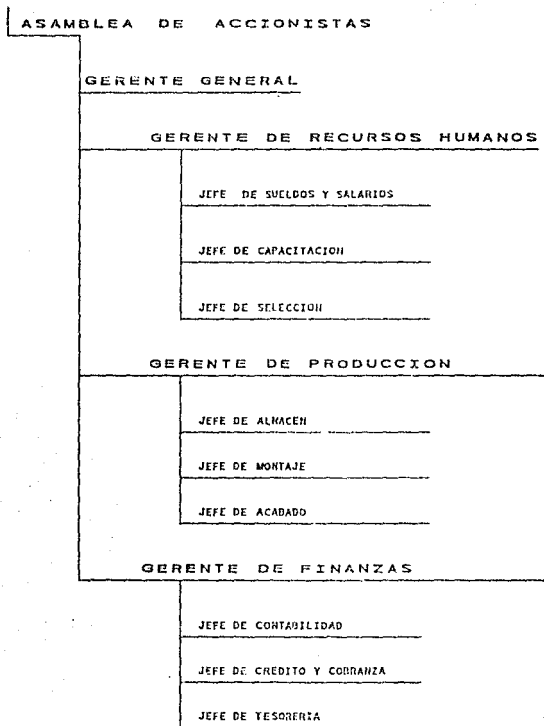
#### **VENTAJAS**

- Resulta más práctico por su sencillez y por la forma en la que se presenta.

#### **DESVENTAJAS**

- Se dificulta mostrar la autoridad funcional, entre los diversos niveles jerárquicos.
- No tiene objetividad como aquellos que encierran el nombre dentro de un cuadro

## ORGANIGRAMA ESCALAR



CUADRO 7

#### **2.6.4 ORGANIGRAMA CIRCULAR**

Está formado por un cuadro central, el cual representa la autoridad máxima de la empresa y a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, mismos que constituyen un nivel de organización (Ver cuadro 8).

#### **VENTAJAS**

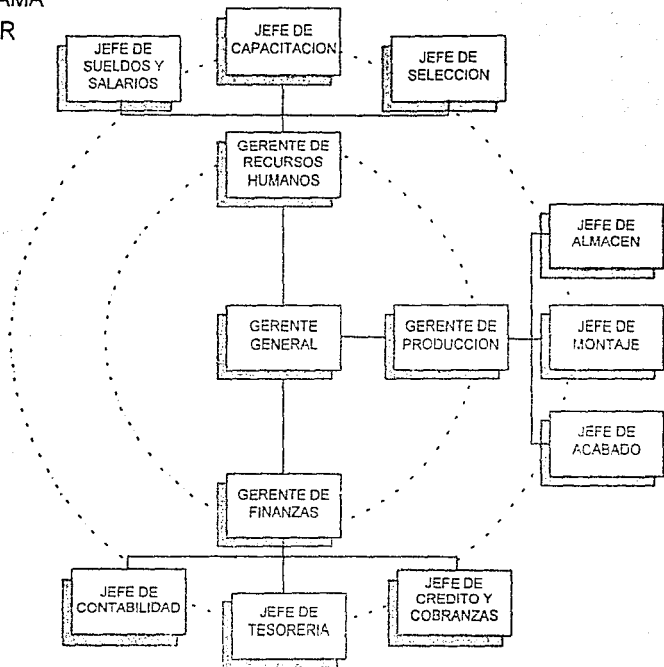
- Se señala de forma clara y precisa la importancia de los niveles jerárquicos
- Permite colocar mayor número de puestos en un mismo nivel.

#### **DESVENTAJAS**

- No permite colocar con mayor facilidad los niveles en los que hay un sólo funcionario.



ORGANIGRAMA  
CIRCULAR



Cuadro 8

## 2.7 COMITES

Los comités se forman en razón al tipo de función que realizan, pudiéndose dividir en lineales o "staff", formales e informales, permanentes o transitorios. (Agustín Reyes Ponce, 1990) de aquí que podemos clasificarlos en tres clases principales:

### *CONSULTIVO*

### *DECISORIO*

### *EJECUTIVO*

El **consultivo** tiene como misión discutir algún asunto con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir o ejecutar; sin que el comité tenga facultades para ejecutar. Su dictamen puede ser utilizado o no.

El **decisorio** tiene como finalidad limitar la función de algún funcionario al exigirse que, en determinado tipo de actividades se requiera de la mayoría de los votos del comité, para que un asunto se considere resuelto.

El **ejecutivo** se integra para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función. la eficiencia de esa ejecución exige que se responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción, y / ó

quede a cargo del jefe del mismo comité o a este en pleno de la revisión , coordinación e impulsión de la actividad individual.

Las organizaciones podrán decidir voluntariamente si desean integrar dentro de ellas alguno de estos tipos de comité.

El establecer alguno de estos tipos de comité en las empresas ayuda en el sano desenvolvimiento de cualquier clase de organización. Por sus características son altamente recomendables.

En resumen podemos decir que el que una empresa cuente con una gráfica adecuada de organización, representará uno de los principales requisitos para el éxito de la misma.

La mayoría de las empresas se han avocado a la tarea de mejorar la calidad de sus productos, mediante el incremento en el volumen de producción a un mínimo costo es decir, "eficientemente".

Sin embargo desde nuestro punto de vista la mayoría de las empresas se han olvidado de prestar la suficiente atención a la planeación de la organización.

Este tema ha recibido en fechas recientes un gran énfasis en la literatura que se ocupa del mismo.

Se ha marcado una gran atención en lo que se refiere a la definición de responsabilidades y la delegación de autoridad y los límites de control para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos y la optimización de las actividades tomando en consideración aspectos como:

## **EMPRESA**

**OBJETIVOS**

**POLÍTICAS**

**ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

**PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS**

**INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

En cuanto se hayan establecido dichos aspectos, los directivos y funcionarios de la organización podrán diseñar estrategias que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos, con la finalidad de elevar la calidad en el desempeño y productividad de la misma.

Es recomendable que la empresa permita que cada uno de sus integrantes conozca su campo de actuación, así como sus derechos y responsabilidades, considerando entre otros aspectos los que se mencionan a continuación:

- El área de trabajo
- Titular de cada área
- Personal que integra cada departamento
- Derechos y responsabilidades de cada persona

Esta forma de dividir las funciones permite definir las actividades básicas de cada quien. Es fundamental que se cree conciencia individual en cuanto a los logros y el prestigio que obtenga la empresa, basada en la responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización.

Cada una de las personas que conforman dicha organización deberán planear, ejecutar y supervisar las propias actividades, colaborando con sus compañeros en un ambiente de trabajo armónico y de equipo.

Previamente la estructura organizada debe hacerse del conocimiento del personal, con objeto de que sepan su posición exacta en la empresa, a quienes reportan y quienes dependen de ellos; y tengan una vista panorámica completa de la organización a la que pertenecen.

## **CAPITULO III**

### **PRESUPUESTOS Y COSTOS**

### **3. PRESUPUESTOS**

El origen de los presupuestos data de la edad antigua, son los egipcios y los romanos los que hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escases, también estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente.

Es durante la Revolución Industrial cuando se empieza a implantar presupuestos muy rudimentarios en el gobierno, poco a poco la industria en general considera la posibilidad de controlar los costos y gastos mediante un presupuesto, el cual considera los hechos del pasado y del presente para poder calcular estimaciones a futuro.

Es así como llegamos hasta nuestros días, en que el gobierno, la industria y el comercio en general, han adoptado como una medida de control administrativo y financiero, la elaboración de presupuestos de la que se da un continuo seguimiento, a fin de evitar en lo posible el que éstos presupuestos se modifiquen.

#### **3.1 CONCEPTO**

"Es un plan financiero que sirve como estimación y control sobre operaciones futuras". (8)

---

(8) Erick Kolher, Diccionario para Contadores, 1981

"Cómputo anticipado o plan numérico de entradas, salidas, gastos, ventas o cualquier otro evento a ocurrir en un periodo o proyecto determinado". (9)

Para nosotras "Presupuesto es la estimación anticipada o el pronóstico numérico de los ingresos, costos, gastos y utilidades llevadas a cabo mediante la ayuda de las fases del Proceso Administrativo".

### 3.2 OBJETIVO

Las fases del Proceso Administrativo auxilian de una manera científica a los directores de empresas, en el desempeño de todas aquéllas actividades inherentes a la administración del negocio.

Es importante señalar que el desarrollo de cada una de estas fases se lleva a cabo de manera simultánea sin esperar a que cada una de ellas concluya.

Para efectos de nuestro estudio, utilizaremos la clasificación establecida por Koonts y O'Donnell, la cual consideramos que en conjunto es el objetivo principal de los presupuestos.

---

(9) Eduardo Franco Díaz, Diccionario de Contabilidad, 1990



"Cómputo anticipado o plan numérico de entradas, salidas, gastos, ventas o cualquier otro evento a ocurrir en un periodo o proyecto determinado". (9)

Para nosotras "Presupuesto es la estimación anticipada o el pronóstico numérico de los ingresos, costos, gastos y utilidades llevadas a cabo mediante la ayuda de las fases del Proceso Administrativo".

### **3.2 OBJETIVO**

Las fases del Proceso Administrativo auxilian de una manera científica a los directores de empresas, en el desempeño de todas aquellas actividades inherentes a la administración del negocio.

Es importante señalar que el desarrollo de cada una de estas fases se lleva a cabo de manera simultánea sin esperar a que cada una de ellas concluya.

Para efectos de nuestro estudio, utilizaremos la clasificación establecida por Koonts y O'Doneil, la cual consideramos que en conjunto es el objetivo principal de los presupuestos.

---

(9) Eduardo Franco Díaz, Diccionario de Contabilidad, 1990

## ***PLANEACION***

Consiste en la reflexión, previsión y decisión de los objetivos organizacionales, los cuales permiten el establecimiento de amente posible a todos y cada estrategias, políticas y procedimientos, que mediante la programación de actividades, definición de tiempos, responsables y recursos nos permiten situar a la organización en su propio ambiente socioeconómico.

## ***ORGANIZACION***

Mediante la organización se otorga la división de actividades a realizar, a través de la planeación de las mismas, ya sea en forma divisional o departamental. Posteriormente se estructura por las vías de la jerarquización y la delegación de responsabilidad y autoridad.

## ***INTEGRACION***

Los recursos humanos representan la parte medular de cualquier organización, durante esta fase es necesario definir, evaluar y elegir lo más acertadamente posible a todos y cada uno de los elementos de los que se tenga que allegar la empresa; con la finalidad de alcanzar el objetivo común de cualquier entidad.

## **DIRECCION**

Esta es la etapa de ejecución resultando ser la parte más dinámica del proceso ya que requiere de un continuo reforzamiento de las tradiciones, objetivos y valores de la organización, así como de la designación adecuada de funciones, girar órdenes e instrucciones y muy especialmente el guiar y motivar a cada uno de los elementos humanos, a través de la comunicación interpersonal.

## **CONTROL**

El control representa la etapa de evaluación que permite determinar el éxito de los objetivos propuestos durante la planeación, es durante esta fase que verificamos si los planes y objetivos se están cumpliendo.

Los presupuestos en general deben cumplir con una serie de principios los cuales resultan fundamentales y prioritarios para el establecimiento de los mismos, éstos se mencionan a continuación.

- Es importante mencionar que cada uno de los elementos humanos de la empresa, debe conocer los objetivos de la empresa y de su jerarquía; también se deben definir los objetivos administrativos o departamentales.
- Una vez que se tienen bien identificados el o los objetivos, se procede al planteamiento de metas; para alcanzar el logro de dichas metas es

importante que las líneas de autoridad y responsabilidad se encuentren claramente definidas.

- Es conveniente que se cuente con la participación de todas las personas que tengan mando sobre otras personas o cosas para la preparación del presupuesto.
- Los presupuestos deben ser flexibles de tal forma que podamos considerar cualquier premisa que en el futuro pudiera afectar el resultado del mismo.
- Al término del período de tiempo determinado o establecido previamente por la empresa deberá proceder a determinar las variaciones; esto es una simple comparación entre el presupuesto real y el predeterminado.
- En la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad se preparará la información por divisiones, departamentos y secciones.
- Todos los miembros directivos de la empresa deberán tener confianza en el sistema presupuestal y transmitirlo a cada uno de sus subalternos, a través del reconocimiento; ya sea éxito o fracaso. En esta última situación se deberán tomar las consideraciones necesarias para que en el futuro la situación no se repita.

### 1.3 CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS

#### I. POR SU FORMULACION

1. Adaptación al tipo de empresa.
2. Planeación hacia un objetivo definido.
  - Coordinación de funciones
  - Control de funciones

- a) Seccionar a tantas partes, como responsables en función haya en la empresa, con AUTORIDAD precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento del Presupuesto de tal forma, que cada AREA DE RESPONSABILIDAD -- deba estar controlada por un presupuesto específico.
- b) Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar y analizar las variaciones o desviaciones y corregirlas en su caso.
- c) No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- d) Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

#### II. POR SU PRESENTACION

1. De acuerdo con normas contables y económicas

#### III. POR SU APLICACION

1. Elasticidad-Flexibilidad
2. Criterio-Flexibilidad  
Considerando hacer cambios, incluso a largo plazo.

CUADRO No.

#### 1.4 CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO

1. POR EL TIPO DE EMPRESA	<b>PUBLICOS</b> .- Los realizan los gobiernos <b>PRIVADOS</b> .- Los utilizan las empresas particulares
2. POR EL LIMITE QUE EXPRESAN	<b>MAYORES</b> .- Señalan el tope a alcanzar <b>MENORES</b> .- Cifra mínima a cubrir <b>MIXTOS</b> .- Con límites máximos y mínimos
3. POR SU FORMA O FLEXIBILIDAD	<b>FLEXIBLES</b> .- Permiten cierta elasticidad <b>FIJOS</b> .- Presupuestos invariables
4. POR SU DURACION	<b>COSTO FIJO</b> .- (abarca un año o menos) <b>LÍMITE FIJO</b> .- (Más de un año) <b>MIXTO FIJO</b>
5. POR LA TÉCNICA DE VALUACION	<b>ESTIMADOS</b> .- Se formulan sobre bases arbitrarias <b>ESTABADOS</b> .- Se formulan sobre bases científicas o casi científicas
6. EN CUANTO A LA UNIDAD	<b>MONETARIAS</b> en unidades numéricas y/o en unidades gráficas
7. POR SU FINALIDAD	<b>PROPÓSITO</b> .- Se señalan ingresos y egresos <b>APLICACION</b> .- Se distribuyen los recursos <b>FINCIÓN</b> .- Determinan participativamente las operaciones <b>POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD</b> .- Cuantifica la responsabilidad de los encargados de áreas y niveles. <b>PROGNOSTICOS</b> .- Lo preparan las dependencias gubernamentales <b>BASE CERO</b> .- Parten de la nada
8. DE TRABAJO	<b>PREVISION</b> <b>PLANIFICACION</b> <b>FUNDACION</b> .- Parciales o serios <b>PROYECTOS</b> <b>DEFINITIVO</b> <b>MAESTRO O TIPO</b>
9. POR SU IMPORTANCIA O CONTENIDO	<b>PRINCIPALES Y SECUNDARIOS</b> .- También se les conoce como <b>sumarios o analíticos</b> , <u>Principales o sumarios</u> <u>Secundarios, analíticos y auxiliares.</u>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado financiero presupuestado</li> <li>- De situación financiera</li> <li>- De resultados</li> <li>• Presupuestos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas</li> <li>- Costo de adquisición y/o producción de los artículos vendidos</li> </ul> </li> <li>• Gastos</li> <li>• Costo de ventas</li> <li>• Gastos de operación</li> <li>• Flujo de efectivo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas por línea, zona, distrito, etc.</li> <li>- Costo de ventas por línea</li> <li>- Factores integrantes de gastos de operación</li> </ul> </li> <li>- Adquisiciones de muebles maquinaria y equipo</li> </ul>
10. EN CUANTO A SU ORIGEN Y REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS	<b>DE OPERACION O ECONOMICOS</b> .- Básicamente los que se refieren al Estado de Resultados. <b>COSTOS FINANCIEROS</b> .- Flujo de efectivo e Inversiones <b>PREVIANTE A LOS PAGOS</b> :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos</li> <li>• Inventarios</li> <li>• Proyectos capitalizables</li> <li>• Estado de situación financiera</li> </ul>

### **3.5 DEPARTAMENTALIZACION DEL PRESUPUESTO O DISTRIBUCION POR NIVELES Y ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

#### **3.5.1 CONCEPTO**

"Plan para financiar una empresa o un gobierno durante un período de tiempo definido, el cual es preparado y sometido por un funcionario responsable a un organismo representativo (u otro agente debidamente nombrado), y cuya aprobación y autorización son necesarias antes de que el plan pueda ejecutarse ". (9)

"Es una herramienta de motivación, al hacer partícipes a los responsables de la fijación de sus objetivos y de la elaboración del presupuesto". (10)

En nuestra opinión podemos decir que el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad es un enfoque a futuro y su principal objetivo es reducir costos y gastos valiéndose de la motivación humana y que también informa en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional en las áreas del negocio.

---

(9) David C. Mc. Clelland, *The Achieving Society*, 1968

(10) Cristobal del Río González, *Presupuestos*, 1989

### **3.5.2 OBJETIVO**

El principal objetivo del Presupuesto por Areas de Responsabilidad es ejercer control sobre los ingresos, costos, gastos y utilidades en términos individuales.

*EN GENERAL PODEMOS CONSIDERAR:*

- a) La aplicación de las fases del proceso administrativo apoyando a la Dirección en la toma de decisiones.
- b) El pronóstico de cifras.
- c) Coordinación de funciones, niveles y áreas.
- d) Motivación del personal.
- e) Ayuda a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.
- f) Encamina o guía en su función a los responsables de área y nivel.

*La finalidad del Presupuesto es:*

- ◆ Controlar los costos
- ◆ Evaluar la responsabilidad
- ◆ Evaluar los logros de los individuos que dirigen y controlan las diferentes áreas de operación de la empresa.



- ◆ Los presupuestos deben estar concluídos con anterioridad al período presupuestado para la toma de decisiones.
  
- ◆ Que el rendimiento sea mejor para que la productividad sea óptima.

La departamentalización del Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad nos ayuda a ejercer un mejor control interno a través del adecuado funcionamiento de las fases del proceso administrativo, considerando también la programación, comparación y corrección de las actividades de cada área en la que se trabaja.

### **3.5.3 CARACTERISTICAS**

- a) Existe delegación de responsabilidad y autoridad.
  
- b) La información se proporciona oportunamente
  
- c) Existe comunicación entre los empleados

d) Identifica los ingresos y las erogaciones de las personas que los realizan.

e) Deben ser flexibles.

f) Las cifras deben fundamentarse en estudios.

g) Sus períodos deben ser uniformes

h) Deben saberse utilizar.

i) Ayuda en la toma de decisiones.

j) Debe existir un control.

### **3.6 CONTROL PRESUPUESTARIO O PRESUPUESTAL**

"Es la técnica auxiliar de la administración que a través de presupuestos, pronósticos y planes de acción, coordinación y control de las transacciones que tienen efectos económicos para la entidad, con objeto de establecer responsabilidades". (11)

---

(11) Victor Paniagua, Contabilidad, 1988

## CARACTERISTICAS

- a) Se refiere al conjunto de presupuestos.
- b) Es una técnica, utiliza métodos y procedimientos.
- c) Define objetivos.
- d) Debe tener coordinación, medición y control de las operaciones.
- e) Ve si son costeables los presupuestos.

Podemos concluir que el Control Presupuestal es una técnica en la que se utilizan presupuestos estableciendo responsabilidades, auxiliándose o coordinándose con otras ramas del saber humano.

Los Presupuestos pueden ser elaborados piramidalmente, de abajo hacia arriba, de la base hacia el vértice, esto es, del cuarto hacia el primer nivel: el trabajador más modesto (último nivel) tendrá sus estimaciones, mismas de cuya observancia será responsable ante el jefe inmediato (tercer nivel); este tomará su correspondiente presupuesto y lo adicionará al del sobrante mencionado, y a los de los otros sobrestantes a sus órdenes para responder ante el nivel inmediato superior (Gerencia de Producción); este segundo nivel sólo tiene que acumular su propia cifra a las de todos los departamentos a su cargo para responsabilizarse ante la Gerencia General, misma que, finalmente aumentará a su propio presupuesto los

de las cuatro gerencias clásicas.

## **VENTAJAS**

- Los responsables del último nivel ya no son tan inferiores, ahora los de arriba dependen de ellos.
- Los superiores jerárquicos deben vigilar la labor de los niveles inferiores, dado que dicha labor de hecho es parte de su responsabilidad.
- La comunicación entre los diversos jefes responsables es más dinámica, por la dependencia recíproca entre las áreas de responsabilidad.
- Todos los responsables, cualquiera que sea su categoría, ostentan poder decisional. Ello los hace convertirse en verdaderos elementos de la Administración.

Los Presupuestos son una herramienta de la Administración. El tipo de administración que podemos relacionar con los Presupuestos por Áreas y Niveles de Responsabilidad es la Administración por Objetivos.

### **3.7 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

#### **CONCEPTO**

"Se puede describir como un método de administración mediante el cual los administradores superior y subordinado de una empresa determinan las principales áreas de responsabilidad en que se va a trabajar, establecen algunas normas de buena (o mala) conducta y miden los resultados comparándolos con dichas normas". (12)

#### **OBJETIVO**

Obtener mejores resultados en la actuación administrativa.

#### **CARACTERISTICAS**

- a) Se fijan objetivos identificándolos.
- b) Se establecen fechas de terminación de las tareas.
- c) Se comparan los objetivos.

---

(12) Corcoran Wayne, Contabilidad Análisis y Control, 1987

- d) Se administra el salario.
- e) Se evalúa la posibilidad de ascenso o promoción.
- f) Sirve o se utiliza como motivador.

## **VENTAJAS**

- Se obtienen mejores resultados.
- Reduce los costos.
- Existe un mayor número de candidatos al ascenso
- Se administran mejor los salarios.
- Se desarrolla la capacidad de los subordinados.

## **CAPITULO IV**

### **MOTIVACION Y RELACIONES HUMANAS**

#### **4. MOTIVACION Y RELACIONES HUMANAS**

El comportamiento de los hombres será influido considerablemente por sus antecedentes, adiestramiento, actitudes, filosofía de la vida, educación, prejuicios, temperamento y su composición emocional. Por lo tanto, cuanto más sepamos de la persona que trabaja para nosotros, será mejor la comprensión que tendremos de ella y mejor será el trabajo que hagamos para motivarla.

Todos los supervisores deben de tener la capacidad de estimar a los hombres y de comprenderlos, ya que de esta manera se les podrá guiar, aconsejar y encabezarlos.

Se les deberá proporcionar el adiestramiento, la supervisión y la orientación que necesitan, así como proporcionarles un clima y una serie de trabajo en las que pueden sentirse a gusto y satisfacer sus necesidades, para realizar un trabajo de calidad.

A medida que cada persona crece, desarrolla la necesidad de sentirse importante, de ser bien visto, de ayudar a otros, etc. Estas son necesidades psicológicas.

Y aunque el dinero ayuda a comprar algunas necesidades básicas y ciertas necesidades psicológicas, muchas de estas necesidades no pueden ser compradas.



Lo que satisface a estas necesidades psicológicas es la forma en que se trata a un hombre en el trabajo y el medio ambiente en que trabaja.

Los funcionarios ejecutivos de mayor éxito saben como establecer una serie de condiciones de trabajo que satisfacen las necesidades psicológicas de sus hombres, y al mismo tiempo las de la empresa, que son: eficiencia y una mayor productividad.

#### **4.1 NECESIDADES PSICOLÓGICAS**

Algunas de las principales necesidades psicológicas que requiere un ser humano para sentirse motivado son las siguientes:

**SEGURIDAD.** La sensación de que gusta y se entiende.

**RECONOCIMIENTO.** Cuando se le dá crédito por el buen desempeño de su trabajo.

**SENSACION DE PERTENENCIA.** El ser útil en el trabajo y sentir que ayuda a alcanzar las metas de la empresa.

**SER TRATADO CON RESPETO Y DIGNIDAD.** La gente debe sentir que se le respeta.

**OPORTUNIDAD.** La posibilidad de mejorar y desarrollarse en el desempeño de su trabajo.

**SATISFACCION CON LA REALIZACION.** Tener un trabajo que se es capaz de realizar y cuya buena realización produce satisfacción, un trabajo que constituye un desafío para él, para sus destrezas y capacidad.

**PROPOSITO.** La sensación de que contribuye a una causa que vale la pena.

**COMPETENCIA.** Desafío y oportunidad para una competencia sana con otras personas dentro de la organización harán que tenga más interés en su trabajo.

Los hombres aprecian el esfuerzo que se realiza en la empresa por ayudarles y cooperan y trabajan para obtener la máxima producción.

Los supervisores más fuertes son aquellos hombres que en realidad no supervisan a su gente, sino que la dirigen. Tratan indirectamente de hacer que las gentes deseen hacer un buen trabajo.

## **4.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CONDUCTA HUMANA**

A continuación mencionamos algunos de los pensamientos filosóficos que nos ayudarán a emitir nuestro propio juicio acerca de la conducta humana.

**PLATON.** Postulaba que el hombre es un ser activo y racional con libertad para elegir sus teorías (racionalismo).

**ARISTOTELES.** Llevaba a la práctica la teoría de Platón.

**DEMOCRITO.** Enseñó que la humanidad persigue la felicidad. La felicidad para él es un estado interno del hombre y no debe basarse en cosas materiales, externas al hombre, ya que éstas son caducas, y en cambio la felicidad interior nadie puede quitársela.

**EPICURO.** Pensaba que el hombre perseguía el placer y decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.

**TOMAS AQUINO.** Afirmaba que la conducta está determinada por la inteligencia y la voluntad y que la capacidad de elegir depende de saber diferenciar el bien del mal.

**RENE DESCARTES.** Creía que la mente podía afectar al cuerpo y el cuerpo a la mente.

**JOHN LOCKE.** Desarrolló el tema de que todas las ideas provienen de la experiencia.

**SPINOZA.** Llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre.

**DAVID HUME.** Decía que las condiciones determinantes de las acciones del hombre eran sus ideas, sensaciones y deseos.

**T. REID.** Surge la Psicología de las facultades, es decir, el hombre es capaz de hacer lo que quiere.

**NIETZZSCHE.** Dice que la causa principal de la acción humana es el deseo de poder.

**CHARLES DARWIN.** Los estudios sobre animales ayudan en la comprensión de las relaciones humanas básicas.

**SIGMUNDO FREUD.** Adhirió el materialismo, posteriormente construyó el determinismo psicológico y su sistema dejó de ser mecánico para convertirse en motivacional.

**JAMES STOUT.** Piensa que lo que hacía al hombre accionar era su esfuerzo para alcanzar sus metas.

**ABRAHAM MASLOW.** Creó la teoría motivacional, existen 5 tipos de necesidades en el hombre: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorealización

**CHRIS ARGYRIS.** Dice que la dirección ideal es aquella que permite el desarrollo y el crecimiento del individuo.

**DOUGLAS MCGREGOR.** Presenta 2 posiciones básicas en su obra "The Human Side of Enterprise: Teoría X y Teoría Y.

**Mc CLELLAND.** Su teoría se basa en la realización, afiliación y poder.

**F.HERZBERG.** Establece una teoría que habla de las necesidades del individuo dentro de la organización, su estudio se basa en una empresa, de donde deduce que existen factores intrínsecos y factores extrínsecos (limpieza, iluminación, aire acondicionado, etc.), los cuales influyen en la motivación del individuo.

**REYES PONCE.** Afirma que el éxito de la empresa depende de saber crear condiciones tales que los trabajadores sientan que la mejor manera de satisfacer sus intereses personales, es hacer que por convencimiento e interés propio, polaricen sus esfuerzos hacia el éxito de su empresa.

Y para algunos filósofos, el amor constituye el motor que mueve a los hombres.

**PRE-INDUSTRIAL.** Se basa en el temor a perder el trabajo.

**CIENTIFICA.** Se le llama a esta fase periodo de la administración científica. Trata de aumentar la productividad. Se enfatizan las técnicas de la motivación.

**ACTUAL.** La productividad puede aumentarse teniendo en cuenta las necesidades sociales y psicológicas del trabajador.

#### **4.3. TEORIA CLASICA DE LA MOTIVACION.**

- ◆ **PERCEPCION:** Es el proceso con el cual nos relacionamos con el mundo exterior.
  
- ◆ **PENSAMIENTO:** Proceso con el cual nos relacionamos con el mundo interno.
  
- ◆ **APRENDIZAJE:** Consiste en adquirir nuevos tipos actuales de conducta. Proceso con el cual establecemos nuevas relaciones
  
- ◆ **MOTIVACION:** Es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.

#### **4.4 CONCEPTO DE MOTIVACION.**

Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo.

Dichos factores son biológicos (hambre, sed, sueño, respirar, etc.), psicológicos (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes, etc.), sociales y culturales (entendiendo por tal, todo lo creado por el hombre: herramientas, costumbres, ritos, valores, etc.)

La motivación es todo aquello de lo que emerge la conducta humana, es un motor que impulsa al organismo. (13)

#### **OBJETIVO.**

A través de la motivación se pueden incrementar las utilidades por medio de un mejor rendimiento de los trabajadores en sus labores, es decir, se busca una mejor producción.

Los empleados satisfacen sus necesidades individuales y colectivas.

#### **4.6 IMPORTANCIA.**

Las organizaciones están compuestas por diversos elementos, entre ellos el hombre, por lo tanto funcionarán de acuerdo con el comportamiento de sus miembros.

---

(13) Fernando Arias Galicia

Los objetivos de las personas pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

Por ello es importante que existan premios o incentivos que resulten atractivos para los miembros de la organización, es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales y al mismo tiempo los objetivos de la empresa.

La motivación influye en el rendimiento de una persona, pero también se debe de tomar en cuenta las habilidades de cada trabajador.

#### **4.7 INCORPORACION DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA CARRERA DEL CONTADOR PUBLICO.**

En 1970 se incorporaron materias humanísticas en la carrera del Contador Público, tales como: Relaciones Públicas, Psicología, Sociología, Comunicaciones y Relaciones Humanas, ya que dichos profesionistas tienen que tratar con el personal de la empresa, y así pueden estar preparados para escucharlos, hablar de sus aciertos y de sus errores, fomentar la capacidad de tomar sus propias decisiones, demostrar interés personal por quienes lo rodean, conocer todo tipo de necesidades para así poder aplicar incentivos e incrementar la productividad mediante el elemento humano.



Se necesitan 3 cualidades en el Contador Público como Coordinador del Comité de Presupuestos Y como Contador de Areas de Responsabilidad.

- ◆ Habilidad para tratar con la gente.
- ◆ Capacidad técnica requerida. Es el resultado de la preparación teórica más la experiencia práctica.
- ◆ Deseo de contibnuar en el trabajo. Es el resultado de las 2 anteriores,por el ambiente propicio que el individuo mismo se ha creado.

Las siguientes reglas ayudarán al Coordinador del Comité de presupuestos o al Contador por Areas de Responsabilidad a tratar con la gente y tener un mayor éxito en su puesto:

- ◆ Admitir sus propios errores.Deberá aceptar la culpabilidad si llegara a cometer un error e informar a las demás personas involucradas de que el error fué suyo y no del empleado, así merecerá mucho más respeto de este.
- ◆ Escuchar todas las ideas con respeto e interés.Deberá escuchar todas las sugerencias que le hagan sus subordinados y estimularlos, para que éstos sientan que su esfuerzo es reconocido.

- ◆ Buscar el consejo de su propia gente. Les pedirá opiniones a sus empleados para hacerlos sentir miembros activos dentro de la organización.
  
- ◆ Hablar de los aciertos de sus hombres. Cuando uno de los empleados haga un buen trabajo, se le debe reconocer para que mejore su desempeño.
  
- ◆ Compartir su información ejecutiva. Cuando asista a una junta de nivel ejecutivo, se encargará de informar a sus colaboradores de los puntos importantes que se hayan tratado en dicha junta para que estén bien informados.
  
- ◆ Fomentar la capacidad decisoria. El C.P. dará a los supervisores áreas de responsabilidad la libertad necesaria para que solucionen los problemas de sus respectivas demarcaciones.
  
- ◆ Demostrar interés personal por quienes los rodean. Tratará de conocer todos los datos personales de los empleados, para ganarse amistades y al mismo tiempo una mayor colaboración en la empresa.

#### **4.8 APLICACION DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

La aplicación de las Relaciones Humanas en la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad implican motivación, ya que es un factor imprescindible.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad necesita el auxilio de de todo aquello que pueda favorecer la motivación.

El Departamento de Relaciones Industriales desempeña un papel muy importante, ya que cumple con la labor de aplicar la motivación y conocer el ángulo personal de los ocupantes de áreas de responsabilidad, por medio de las siguientes actividades:

- ◆ Inducción al trabajador. Introducir rápida y adecuadamente al nuevo empleado, ya que para él va a ser extraño el ambiente, y con esto se evita la baja moral de trabajo y se logra que se ajuste cómodamente al puesto.
- ◆ Elaborar folletos de bienvenida a los trabajadores de recién ingreso. Por medio de éstos, el trabajador conoce las ventajas e importancia de trabajar en la organización.
- ◆ Mostrar a los trabajadores las oficinas en su primer día. Esto es con el fin de que conozca la ubicación de todas las oficinas y de la planta.

- ◆ Ser presentado ante los demás trabajadores de la empresa. Para que todos los empleados de la organización lo conozcan y al mismo tiempo él se vaya identificando con sus compañeros de trabajo.
- ◆ Enviar cartas domiciliarias en onomásticos, enfermedades, navidad, etc.. Con el fin de que se dé cuenta que la empresa se preocupa por su bienestar y salud.
- ◆ Realizar reuniones periódicas con los representantes de la administración para tener informados a sus trabajadores de lo que sucede en la compañía, y al mismo tiempo animarlos a externar sus dudas.
- ◆ Capacitar a los trabajadores de manera tal que se dediquen más a labores productivas, pidiéndoles que detecten los aspectos positivos de sus compañeros, en lugar de sus faltas.
- ◆ Promover, de preferencia semanalmente y cada lunes, el intercambio libre de ideas entre jefes y empleados en cada departamento.
- ◆ Recomendar a los jefes de departamento que entreguen una lista de todas las cosas buenas que han ocurrido en el área de su responsabilidad.

La fórmula de la eficiencia dentro de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es la siguiente:

$$\text{Eficiencia} = \text{Rutinas de trabajo} + \text{Motivación Humana}$$

Algunos de los elementos que influyen positivamente para la motivación y productividad de los trabajadores son los siguientes:

1. Proporcionar mascarillas, guantes, botas, etc.
2. Servicio de comedor
3. Proporcionar equipo necesario
4. Iluminación
5. Sustraer la humedad
6. Reacondicionar equipos de aire
7. Herramienta necesaria

#### **4.9 LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.**

Es necesario crear una situación en la que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan, para alcanzar las metas de la organización, ya que para el empleado está primero satisfacer sus necesidades para después alcanzar otras metas.

De esta manera el hombre se siente importante dentro de la empresa porque siente que es tomado en cuenta

Una acción fundada en la motivación produce satisfacción en el trabajo.

Por medio de la motivación se disminuye, hasta el mínimo posible, los factores humanos de carácter negativo, como es el egoísmo, irresponsabilidad, deslealtad, celos, envidia e insubordinación, para así lograr una eficiente ejecución del trabajo.

Al trabajar se busca satisfacer alguna o varias necesidades, por eso la eficiencia en la ejecución del trabajo está en proporción directa a la satisfacción de éstas.

La insatisfacción de necesidades produce ineficiencia, ya que el individuo no tiene interés alguno en alcanzar las metas de la empresa, porque dentro de ésta no se han preocupado porque él alcance sus propias metas que para él son más valiosas que las de la empresa.

Al hombre le conviene aprender a tratar armónica e inteligentemente a sus semejante, para poder triunfar, tanto en la vida cotidiana, como en los negocios.

Las relaciones humanas son indispensables en el logro de un óptimo aprovechamiento de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

Las relaciones humanas es el arte de tratar con la gente. Son todos aquellos principios, de aplicación universal, referidos a los vínculos, a la comunicación entre los hombres.

#### **4.10 PATRONES GENERALES DE ENFOQUES GERENCIALES DE LA MOTIVACION.**

##### **4.10.1 MODELO TRADICIONAL.**

Se refiere a la escuela de Administración Científica. Es la época de la evolución del pensamiento administrativo, ya que a finales del siglo pasado y a principios de éste, diversos autores se mostraron interesados en investigar científicamente la problemática que presentan las organizaciones industriales, fundamentalmente, por el fenómeno de la producción masiva.

Entre los principales exponentes de dicha época tenemos a:

1. Charles Babbage (1792-1871)
2. Henry Robinson Towne (1844-1924)

3. Frederick Wilson Taylor (1856-1915)
4. Henry Fayol (1841-1925)
5. Los esposos Gilbreth (1868-1924)
6. Henry Laurence Gantt (1861-1919)

**CHARLES BADDAGE.** Matemático inglés que inventó la primera máquina calculadora. Hizo énfasis en el enfoque científico de la Administración y particularmente en la división del trabajo, la especialización y los tiempos y movimientos.

**HENRY R. TOWNE.** Dijo que debería enfocarse a la Administración como una ciencia y que ésta debería desarrollar su propia teoría

**FREDERICK W. TAYLOR.** Trató de desarrollar métodos para organizar el trabajo, tomando en cuenta materiales, herramientas y las habilidades personales.

Dentro de las principales aportaciones de Taylor, podemos mencionar que elaboró 4 principios y 11 mecanismos.



## **PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.**

**TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DEL TRABAJO.** Consistió en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado. Buscaba suprimir los tiempo equivocados, lentos e inútiles.

**SELECCION DE OBREROS.** Subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros y decía que a cada cual había que encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

**LA COLABORACION EN LA ADMINISTRACION.** Afirmó que es preciso buscar la colaboración entre Administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de Administración del trabajo.

Decía que la colaboración y no el individualismo; el máximo rendimiento en lugar de la limitación del mismo; el desarrollo de cada obrero hasta la eficiencia y prosperidad máxima accesibles para él.

**RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.** Propuso que hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la dirección.

## **MECANISMOS ADMINISTRATIVOS.**

Estudios de tiempos. Con los instrumentos y métodos para efectuarlos apropiadamente.

Supervisión funcional. Es la base del concepto moderno de la autoridad líneo-funcional. Propuso que las tareas sean supervisadas por 7 especialistas: Inspector, Jefe de cuadrilla, Jefe de Rapidez, Jefe de Reparaciones, Tomador de Tiempo, Escribiente de Circulación y Encargado de Disciplina.

Establecimiento de un Departamento de Planificación.

El Principio de excepción. Que implica atender los asuntos cuando se desvían de lo planeado.

Eluso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo.

Tarjetas de instrucción para los trabajadores.

Bonificación por tarea exitosa. Pago de incentivos por tarifas diferenciadas.

La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.

Un sistema de rutas de producción.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**Sistema de costos.**

**HENRY FAYOL.** Afirmó que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

Dentro de sus más grandes aportaciones, tenemos las siguientes:

- **UNIVERSALIDAD DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA.** Señaló que la Administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda la actividad de grupos.
- **EL PROCESO ADMINISTRATIVO.** Dice que si la organización desea obtener objetivos, debe coordinar los recursos con que cuenta y así se deberá prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

**PREVISION.** Es el acto de examinar el futuro. Es fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.

**ORGANIZACION.** Consiste en formular una estructura (normas más o menos sólidas de una cosa), dual, )material y humana) que conforme la organización.

**DIRECCION.** Es la etapa del mando y es la que hace funcionar los planes y la organización.

**COORDINACION.** Consiste en armonizar toda la información, buscando cohesión y unificación.

**CONTROL.** En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original.

3. Estableció 14 principios administrativos:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés individual al general
- Justa remuneración
- Centralización vs. descentralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu del grupo o unión del personal

4. Destacó la importancia de la Administración en escuelas y universidades.

5. Reconoce y describe 6 diferentes funciones en las organizaciones industriales:

- Técnica. Es la función de producir y mantener la planta
- Comercial. La compra, venta e intercambio
- Financiera. Búsqueda y uso óptimo del capital
- Contable. Balance de operación, inventarios, costos
- De seguridad. Proteger a las personas y a la propiedad
- Administrativa. Proceso administrativo (planear, organizar, mandar, coordinar y controlar).

6. Señaló el perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos.

FRANK B. Y LILLIAN GILBRETH. Realizaron investigaciones industriales sobre los estudios de tiempos y movimientos, aplicando el cine para analizar el trabajo y sus micromovimientos.

HENRY GANTT. Destacó la importancia del adiestramiento de los obreros e implantó una gráfica que actualmente se usa para la programación y control de actividades.

#### 4.10.2 MODELO DE RELACIONES HUMANAS

La teoría de las Relaciones Humanas data de la década de 1920, surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros.

En este modelo se descubrió que las relaciones sociales eran también importantes, es decir, que se debían reconocer las necesidades sociales para motivar a los empleados.

Las personas se sienten importantes porque pertenecen a un grupo, el gerente debe comunicar a sus subalternos, a su vez debe compartir informaciones con sus subalternos y que éstos participen en las decisiones de rutina.

Uno de los destacados investigadores de esta época fue **Elton Mayo**.

En 1924, la cía. Western Electric, comenzó a estudiar las condiciones de trabajo, como luminosidad, fatiga, ruido, aire acondicionado, etc. y su relación con la productividad.

Los experimentos duraron 3 años, pero el resultado fue muy confuso, ya que la productividad en donde se habían modificado las condiciones de trabajo, era casi igual que las condiciones normales.

En 1927 se seleccionaron a 6 empleados para continuar con el experimento. Se les observó durante 18 meses, y se observó que hubo un aumento en la productividad.

En 1928, se contrató a un sociólogo australiano, Elton Mayo, quien llevó a cabo los siguientes experimentos:

#### ***EXPERIMENTO I.***

Mayo ordenó que todas las mejoras implantadas fueran anuladas, pensando que la productividad se reduciría, pero no fué así. Se llegó a la conclusión de que como se les había tomado en cuenta a los empleados, para ellos había sido una distinción.

#### ***EXPERIMENTO II.***

Se entrevistaron a 22,000 trabajadores y se observó que la entrevista servía para que la gente se desahogara hablando de sus problemas emocionales.

#### ***EXPERIMENTO III.***

Se observó que los obreros constituyen grupos sociales con relación muy estrecha que determinan la conducta individual, y que establecen normas y valores. Se llegó a la conclusión de que los obreros atacaban a los que se salían de las pautas establecidas, por medio del desprecio hacia los que

trabajan de más o de menos, y que no era la acción de los individuos la que hacía bajar la producción, sino la actitud del grupo social espontáneo.

Existen grupos formales e informales.

**Grupo Formal.** Incluye al personal y sus relaciones formales en cualquier organización industrial, comercial, estatal, militar, etc.

**Grupo Informal.** Son las relaciones espontáneas en base a la simpatía, la amistad, intereses y rasgos comunes de carácter.

Mayo llegó a la conclusión de que el grupo informal tiene a menudo más influencia sobre la productividad que la misma organización oficial. y que éstos grupos pueden ayudar a la Administración a cumplir sus objetivos.

#### **4.10.3 MODELO DE RECURSOS HUMANOS.**

Este modelo se desarrolló como resultado de numerosos estudios sobre las causas del comportamiento humano.

Se estudió la motivación, las causas de las frustraciones humanas, el análisis de conflictos emocionales y fisiológicos y el proceso de aprendizaje.



Entre las investigaciones de los psicólogos conductistas, la que más ha afectado a la teoría administrativa ha sido la basada en estudios sobre la motivación.

Los autores más importantes son:

**ABRAHAM MASLOW.** Sostiene que las necesidades son el motor del hombre.

Postuló que el hombre posee una escala de necesidades, que son las siguientes:

**FISIOLOGICAS ( O PRIMARIAS ).**

Son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, sexo, etc.

**DE SEGURIDAD.**

El hombre desea estar, en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad para él y para su familia.

**SOCIALES.**

El ser humano necesita para sobrevivir, salvo raras excepciones, aliarse, requiere vivir dentro de una comunidad. Necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

#### **DE ESTIMA.**

Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro de la sociedad.

#### **DE AUTORREALIZACION.**

Es importante realizar el potencial propio, ser lo que se es capaz de ser. El ser humano no solamente necesita sentirse apreciado sino que, además le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía, desea trascender y dejar huella de su paso en este mundo.

**DOUGLAS MCGREGOR.** Realizó importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

McGregor expuso dos teorías, la "X" y la "Y".

La teoría "X" sostiene que:

1. Los trabajadores eluden el trabajo porque les disgusta por naturaleza.
2. Carece de ambición y no le gusta tener responsabilidades, le gusta que lo dirijan.
3. Es indiferente a las necesidades organizativas.
4. Es reacio al cambio.
5. Es crédulo.

La teoría "Y" sostiene que:

1. El trabajo es muy natural en el hombre.
2. Los empleados aprenden a ser responsables.
3. Los empleados tienen una habilidad creadora para poder solucionar los problemas.

#### **4.11 INCENTIVOS.**

Para lograr que el personal de una organización se sienta motivado, es conveniente otorgarle alicientes que lo inciten a desempeñar su trabajo con una mayor eficiencia.

##### **4.11.1 CONCEPTO.**

Es la gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de una organización y una vez en ella, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos. Cualquiera que sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización, la balanza de las inducciones-contribuciones, debe ser fundamentalmente mantenida. (2)

Es aquello que mueve o estimula a desear, tener o hacer algo. (3)

#### **4.11.2 OBJETIVO.**

El objetivo principal de los incentivos es que la organización obtenga una mayor productividad y por lo tanto mayores utilidades.

Y que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales.

Otro objetivo es satisfacer al individuo en lo económico, en su espíritu de grupo y también en su ego.

#### **4.11.3 IMPORTANCIA.**

Los incentivos son el elemento principal para motivar a los empleados y que éstos a su vez se sientan contentos con su trabajo y lo desempeñen mejor.

Los incentivos juegan un papel importante como medio de motivación y contribuyen en gran medida para llevar eficientemente una contabilidad por Areas de Responsabilidad.

#### **4.11.4 CLASIFICACION.**

Los incentivos se clasifican en dinero, seguridad, afiliación y estima.

**DINERO:** Los sistemas de incentivos de salarios se relacionan de modo directo con la producción, ya que éstos de alguna manera estimulan al trabajador.

**SEGURIDAD:** El individuo necesita seguridad de tipo física, psicológica y económica.

**AFILIACION:** Es necesario pertenecer a un grupo y crear relaciones sociales.

**ESTIMA:** El ser humano debe de tener prestigio y poder.

Los incentivos también se pueden clasificar en tangibles o monetarios e intangibles o no monetarios :

**TANGIBLES O MONETARIOS (ECONÓMICOS )**. Son los salarios, recompensas, horas extras, aguinaldos, fondo de ahorro, etc.

**INTANGIBLES O NO MONETARIOS ( NO ECONÓMICOS)** . Seguridad, afiliación, estima, motivación, reconocimiento, diploma, etc

## **CAPITULO V**

### **INFORMES DE RESPONSABILIDAD**

## **5. INFORMES DE RESPONSABILIDAD**

El contar con un control adecuado de la información nos permite que se tomen las decisiones más adecuadas y oportunas para el buen funcionamiento de la empresa.

Es por eso que creemos que la información debe comprender el progreso de los planes, los resultados reales y las eficiencias logradas o por lograr.

En este capítulo haremos mención de los requisitos más importantes para la elaboración de los reportes de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, los cuales deberán ser formulados sumariamente y acompañados de comentarios interpretativos, los cuales deberán encerrar una marcada actitud decisional, en la cual se entienda la acción correctiva pertinente o su elogio respectivo.

Es aquí donde interviene la motivación y la capacitación del personal, de la cual hablamos ampliamente en el capítulo anterior y que también resulta ser el tema principal de nuestra tesis.

Ya que en la formulación de dichos reportes intervienen diversos factores como son: la evaluación del personal basada en el cumplimiento satisfactorio de los objetivos tanto individuales como generales de la empresa.

## 5.1 CONCEPTO

"Los Informes de Responsabilidad son el producto terminado de una Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, son la vía esencial de comunicación entre las diversas unidades de organización o áreas establecidas, quedando así cada responsable periódicamente informado de los efectos específicos de su actuación". (14)

## 5.2 OBJETIVOS

- Informar por niveles los costos y gastos incurridos y por consecuencia facilitar la reducción de los mismos.
- Dar a saber al personal interesado el grado de efectividad que han obtenido para reducir los costos y gastos mediante las desviaciones presentadas.
- Tener cuidado en los renglones de costos y gastos.
- Reportar las desviaciones significativas para corregirlas.
- Hacer saber la desviación sumaria explicativamente al Gerente General.
- Revisar el sistema de costos.

---

(14) Francisco Perea Roman, La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, 1989



- Asignar responsabilidades específicas a los administradores.
- Ajustar los presupuestos si lo requieren.
- Elaboración de presupuestos para períodos subsiguientes de manera sencilla.

### **5.3 CARACTERISTICAS**

- ◆ La organización de la empresa se debe dividir en áreas de funcionamiento con la finalidad de aplicar los costos y gastos en el nivel que se hayan originado.
- ◆ Crear una mayor conciencia administrativa en el personal para mejorar su conducta.
- ◆ Resolver en equipo los problemas que afecten a la empresa.
- ◆ Ayudar a que la información fluya de abajo hacia arriba, según el nivel jerárquico.
- ◆ Aumentar la participación individual.

- ◆ Cuanto más alto es el nivel, más condensado es el informe.
- ◆ Los informes por Niveles de Responsabilidad se preparan, según los niveles de responsabilidad indicados en el organigrama.
- ◆ Es importante la motivación a los empleados, ya que al ser evaluados constantemente se puede medir su eficiencia y valorar su productividad, reflejándose ésta en el incremento de su sueldo, cubriendo con éste sus necesidades básicas; así como reconocerle sus méritos por su buen desempeño, quedando satisfechas sus necesidades psicológicas.
- ◆ Son de carácter administrativo y dinámico, ya que sirven como instrumento de planeación y control, refiriéndose a un período de operación determinado.
- ◆ Se elaboran de acuerdo a las necesidades y características de cada empresa, permitiéndonos comparar lo real contra lo presupuestado

#### **5.4 REQUISITOS DE LOS INFORMES**

Algunos de los principales requisitos que deben considerarse en un sistema eficaz para la elaboración de Informes de Responsabilidad son los que a continuación se mencionan:

1. **Oportunidad.** Los reportes se deben presentar en el tiempo establecido, para que las decisiones se tomen en el momento adecuado.
2. **Contenido.** Dichos reportes deben contener información en forma clara, sencilla y sin exceso de análisis, y simplificando las cifras, de tal forma que sean entendibles por todos los miembros de la organización, y que nos permitan establecer comparaciones entre lo real y lo estimado a fin de evaluar el crecimiento general de la organización.
3. **Periodicidad.** Es necesario que se establezcan fechas para la entrega de los reportes, en tiempos subsecuentes, y de acuerdo a las necesidades de la empresa.

#### **5.4.1 VENTAJAS**

- Nos permite detectar al personal menos apto dentro de la empresa, para ayudar a corregir sus principales deficiencias y brindarle la oportunidad de mejorar y de superarse individualmente y como miembro de la organización.
- El detalle de estos informes nos permite evaluar la posibilidad de reducir los costos y gastos incurridos por la empresa.

- Establecer medidas correctivas dentro de las áreas en las que existan problemas.
- Crear en el personal de más alto nivel jerárquico un espíritu de cooperación y responsabilidad dentro de su área y para con las demás de la compañía.

#### **5.4.2 DESVENTAJAS**

- Este sistema representa un costo, que de no ser utilizado adecuadamente, en lugar de beneficiar a la empresa, la perjudicaría.
- Es inconveniente que se les preste atención solamente a las desviaciones.
- No es muy funcional en empresas pequeñas, ya que el costo sería mayor que los ingresos obtenidos.
- En nuestro país, la mayoría de las empresas carecen de los elementos necesarios para la implantación de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

## **CAPITULO VI**

### **IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

## **6. IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

El Tratado de Libre Comercio, que México negoció con los Estados Unidos de América y Canadá, así como los Tratados bilaterales con países de América latina y Europa, enfrentan al país y a los sectores integrantes de la sociedad mexicana, a analizar los cambios que deberán efectuarse, no nada más por los requerimientos de los países con los que se negocia, sino por el sólo hecho de que, si el país no los lleva a cabo, perderá toda oportunidad de avanzar a niveles comerciales y productivos de mayor calidad, que nos acerquen al primer mundo.

Es por ello que debe fomentarse el cambio hacia una cultura laboral aceptable, que fomente los valores personales y el desarrollo profesional, que reconozca y estimule con equidad y justicia los esfuerzos de las personas que intervienen en el proceso productivo.

Es muy importante el elemento humano de las empresas, ya que el éxito de toda organización se encuentra en la división del trabajo.

Por lo tanto, uno de los sistemas que sostiene dicha teoría (división del trabajo), es la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, ya que es una técnica contable que conduce a un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos.

Puede ser implantada en todo tipo de empresas, lo mismo en grandes que en pequeñas, en comerciales o en manufactureras, en privadas o en gubernamentales.

Cuando los objetivos de la empresa han sido claramente establecidos, cuando se ha revisado la organización que se presenta en una gráfica, se está de acuerdo con las prácticas, procedimientos y políticas que ha seguido la empresa y una vez que se cuenta con la aprobación de la administración de la empresa y se tiene la necesidad de contar con un sistema que les permita controlar adecuadamente las operaciones de la empresa y promover la eficiencia y productividad, se está en condiciones de iniciar la implantación del sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

#### **6.1 REQUISITOS GENERALES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

Para poder implantar el sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, se requieren los siguientes requisitos:

1. Se debe contar con el apoyo total e incondicional de la administración de la empresa con el fin de contar con todos los medios que permitan la utilización adecuada de los elementos que se consideren necesarios para su implantación.

2. Debe haber líneas de organización claramente definidas, en las cuales los miembros de las mismas deberán tener plena autoridad para controlar aquellos elementos de los cuales sean responsables.
3. Se debe contar con un sistema de control presupuestal por áreas de responsabilidad y de costos estándar para controlar los ingresos, costos y gastos incurridos, para así poder establecer comparaciones.
4. Los métodos y sistemas de contabilidad deben ser modernizados.
5. Se debe mejorar el sistema de información, de tal manera que proporcione a la administración bases para controlar las operaciones.

## **6.2 PASOS GENERALES PARA IMPLANTAR EL SISTEMA DE CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

### **6.2.1 Elaborar un Organigrama por Áreas de Responsabilidad**

- Definir claramente las responsabilidades de cada área
- Asignar a cada área un número de identificación y una cabeza responsable
- Establecer cuatro niveles de autoridad y responsabilidad



**Primero:** Gerencia General

**Segundo:** Gerencias clásicas (Mercadotecnia, Producción, Finanzas y Relaciones Industriales)

**Tercero:** Departamentos varios

**Cuarto:** Secciones, unidades u oficinas varias.

La **Contabilidad por Áreas de Responsabilidad** identifica las operaciones con los responsables y mide los resultados obtenidos por cada uno de ellos, por lo tanto, es indispensable que la empresa tenga bien definidas, tanto las funciones como las responsabilidades de todos y cada uno de los departamentos y de sus responsables.

Es por ello que la empresa debe contar con una gráfica de organización en la que se muestre con toda claridad las funciones y responsabilidades reales.

El organigrama debe estar bien estructurado y se debe cuidar que la delegación de autoridad, que se empieza a delegar desde el primer nivel a los diversos puestos administrativos, sea la adecuada en cuanto al nivel, al puesto y a la persona responsable de que se trate.

La responsabilidad se debe compartir y la autoridad se debe delegar, ya que por ningún motivo los diferentes niveles desconocerán su responsabilidad sobre los resultados obtenidos en cada una de sus diferentes áreas.

Ya definida la estructura de organización de la empresa, se localizarán las áreas de responsabilidad y se determinará la autoridad de cada una.

Una área de responsabilidad es una unidad de organización dentro de la estructura de la empresa, a cargo de una persona en quien se ha delegado autoridad para tomar las decisiones relativas a su operación.

Una vez determinadas las áreas de responsabilidad, se tienen que codificar dichas áreas con el objeto de facilitar su identificación, a fin de poder efectuar la clasificación posterior de la documentación contable, relativa a los costos y gastos que las puedan afectar.

La codificación debe iniciarse desde el primer nivel y servirá para identificar cada una de las diferentes áreas. Se deberá efectuar de tal manera que se conecten entre sí los diferentes niveles y se establecerá una corriente ascendente, tanto en lo que se refiere a la responsabilidad de las personas, como a la información que se vaya a obtener de la contabilidad.

En este sistema, las áreas de responsabilidad se utilizan para acumular información y evaluar datos sobre la actuación de un individuo en la administración de su presupuesto.

**6.2.2 Formular presupuestos para cada área con intervención de los responsables respectivos de los renglones de costos y gastos que los mismos puedan controlar.**

Esto es hacer un plan de los ingresos que se van a obtener y de los gastos que se van a erogar en cada área, para posteriormente comparar las estimaciones previas con los resultados reales obtenidos.

Es necesario cuidar que los métodos de comparación con que cuenta la empresa sean idóneos, ya que si no se tiene bien organizado el sistema de control presupuestal y los costos estándar, será imposible medir los resultados obtenidos y tomar las decisiones pertinentes.

Este plan de acción y motivación con enfoque a un periodo futuro, se utiliza para controlar y reducir costos y gastos y para informar, en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional en las áreas del negocio.

**6.2.3** Se deberá establecer un libro tabular de Áreas de Responsabilidad, que es un auxiliar de control individual por partida simple para el registro de las erogaciones realmente efectuadas por los mismos y que se pueden controlar.

Este registro proveerá de las cifras que serán vaciadas en los informes de actuación de las áreas de responsabilidad existentes, para en ellos ser comparadas con las erogaciones presupuestadas.

Y como sus folios están diseñados para arrojar sumas del mes y acumuladas, es posible una fácil y muy rápida comprobación de todas las cifras.

Se necesita usar una hoja de este libro auxiliar como Folio de control del mismo. Para anotar previamente y en resumen, las afectaciones que luego serán desmenuzadas en subcuentas o funciones hacia las diversas áreas en los otros folios.

Este folio permite checar que no haya habido omisiones en los pases a las distintas hojas de las áreas, al final del mes o período, al cuadrar el libro, la suma de las erogaciones de todas las áreas deberá ser igual al total de dicho folio.

Comprobar que los costos y gastos reportados a los responsables han sido los correctos. El total de las erogaciones reales del período, mostrado en el informe de resumen (Gerencia General) del primer nivel, deberá ser igual al total de dicho folio.

Y conciliar el total de los costos y gastos departamentales con el Estado de Resultados.

**6.2.4** Debe obtenerse la información necesaria, así como el diseño de los reportes.

La presentación de la información se deberá hacer de tal manera que facilite la toma de decisiones y se deberá ajustar a las necesidades de cada empresa en particular y a las exigencias de la información que requiera el personal ejecutivo de la misma.

La información debe ser sencilla y clara, ya que en ocasiones va a pasar a personas que no son contadores y a veces no están muy familiarizados con el manejo de números.

***Los documentos informativos básicos son:***

- Informes de Responsabilidad. Que contienen la comparación entre los costos y gastos reales contra los presupuestados.
- Organigrama por Cifras de Responsabilidad. Vaciado de las cifras finales (desviaciones) de los Informes de Responsabilidad en las diversas áreas de la carta de organización.
- Conciliación entre los costos y gastos del informe de responsabilidad del primer nivel y los del Estado de Resultados. Armonización de la Contabilidad tradicional con la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

### 6.2.5 Sustituir la obligación por la Motivación en la ejecución de las labores.

Al sentirse motivados los trabajadores de una empresa, aumenta en éstos la eficiencia, ya que se tienen más ganas de lograr sus objetivos cuando se sienten parte de la empresa

La clave para el trabajo de equipo es la cooperación del personal, el deseo de su parte de hacer un buen trabajo. Esta actitud de parte de los empleados sólo puede lograrse si se tiene la certeza de que sus necesidades, así básicas como psicológicas, se toman en cuenta.

Se debe tratar con justicia al personal y darle el crédito correspondiente por el trabajo bien hecho.

Cuanto más se logre que la gente trabaje mediante prácticas democráticas, más sentirán que son parte de un equipo.

El gerente debe delegar y dar plena responsabilidad y autoridad y tratar de formar al personal para que las asuma.

Cuando se confía en la gente, ésta responde y se muestra más cooperadora. También es importante su capacidad de comunicar a sus subordinados lo que quiere que ellos hagan y decirles cuánto agradece lo que hacen.

En los negocios, el propósito es obtener eficiencia, producción y utilidades.

Este propósito es de vital importancia para la supervivencia de cualquier negocio. Sin embargo para lograr que los hombres se entusiasmen en realidad con su trabajo, es importante que tengan un propósito grande; el ideal es cubrir sus propias necesidades y prestar un servicio que contribuya a ayudar a la comunidad.

Es más probable que el personal se entusiasme por impulsar a sus compañeros que por obtener una utilidad para los propietarios de la compañía. Es por ello que ambos propósitos deben ser incorporados en todas las empresas.

### **6.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

"Es un instructivo sobre la operación de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. En este se detallan las finalidades de la misma y sus lineamientos funcionales. Es un elemento de consulta para los elementos de la empresa". (15)

## **6.1 CATALOGO DE ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

Es una lista de los números de codificación que se asignan a las áreas señaladas en el organigrama, mencionando los nombres de los responsables de las mismas y de los niveles de autoridad a que pertenecen.

## **6.3.2 CATALOGO DE CODIFICACION DE ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

Es el listado en el cual se distribuyen los conceptos de costos y gastos en que cada área puede incurrir. Es la fusión del catálogo de cuentas normal de la empresa y el catálogo de áreas de responsabilidad.

Para elaborar este catálogo se necesita distribuir en una hoja tabular las áreas, como encabezados horizontales y en forma vertical las subcuentas, para obtener así los gastos que corresponden a cada área.

También se anexa una cédula de sustitución de conceptos por funciones (descripción de labores), ya que el cuarto nivel puede desconocer los términos contables y se les debe informar del desempeño de las labores.



### 6.3.3 CODIFICACION DE LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

Ya que están bien definidas las áreas de responsabilidad y las funciones que se van a realizar en la empresa, es necesario establecer un número de codificación que permita identificarlas. Esta codificación permite identificar cada uno de los diferentes departamentos y funciones que se realizan en la empresa.

La codificación es poner número de área más número de subcuenta o función.

Los documentos comprobatorios se deben codificar de la siguiente manera:

- Se anota en el comprobante los números de cuenta, subcuenta y centro de costos, con la ayuda del catálogo de cuentas normal.
- Posteriormente se le anota el número del área en que se incurrió el costo o gasto, con la ayuda del catálogo de codificación de áreas de responsabilidad.
- Cuando se trate de una erogación realizada por el cuarto nivel, es necesario hacer mención del número de función, acudiendo a la cédula de funciones.

#### **6.3.4 ORGANIGRAMA POR CIFRAS DE RESPONSABILIDAD**

Es la representación gráfica de los Informes de Responsabilidad.

Es un organigrama que contiene las cifras de actuación de cada responsable.

Es la mención esquemática y en dinero de las desviaciones en cada área de responsabilidad.

Proporciona información periódica y sirve como medida de motivación, ya que se puede colocar en vitrinas que estén a la vista de todos los trabajadores de la empresa.

#### **6.4 INTEGRACION DEL ARCHIVO PERMANENTE EN LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

Debe contener los siguientes documentos básicos:

1. Manual de Procedimientos
2. Organigrama por Áreas de Responsabilidad

3. Flujo de información en las Contabilidades General y de Costos y por Áreas de Responsabilidad
4. Comparación entre los resultados que arroja una Contabilidad por Áreas de Responsabilidad con y sin **Motivación Humana**.

#### **6.5 INFORMACION PERIODICA DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**

El contador por Áreas de Responsabilidad tiene a su cargo elaborar los siguientes reportes:

1. Estado de Situación Financiera.
2. Estado de Resultados.
3. Estado de Costo de Producción y Costo de Ventas.
4. Conciliación entre los costos y gastos del Informe de Responsabilidad del primer nivel y los del Estado de Resultados.
5. Informes de Responsabilidad para todas las áreas de los cuatro niveles de autoridad establecidos).
6. Estado de Cambios en la Situación Financiera.

**7. Anexos Varios.**

**8. Organigrama por Cifras de Responsabilidad.**

La cantidad y tipo de estados principales y anexos, depende de las necesidades informativas de cada empresa.

## CONCLUSIONES

La Contabilidad Por Áreas de Responsabilidad o Contabilidad Administrativa, representa uno de los avances más importantes en lo que se refiere al desarrollo de los sistemas de contabilidad que operan en nuestra época.

El crecimiento de los negocios en México y la inversión extranjera, han generado una evolución notable en el campo administrativo y contable dando como resultado la aplicación de la Contabilidad Administrativa y la Administración Por Objetivos, en las organizaciones.

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, al encontrarse adaptada a la estructura de la organización de las empresas, facilita la delegación de funciones, permitiendo la planeación y el control de las actividades de cada uno de los miembros que la integran.

También nos permite llevar un control detallado de los costos y gastos, de acuerdo a las áreas que los originan, la implantación de dicho control nos permite contar con medidas de comparación, para la evaluación de los resultados obtenidos.

La utilización del presupuesto y del costo estándar nos permiten darle un seguimiento más estrecho a las operaciones departamentales e individuales.

Otro de los beneficios que nos ofrece este sistema es que permite aplicar el principio de administración por excepción, el cual se traduce en una mejor utilización del tiempo de los ejecutivos y en una mayor eficiencia, ya que la atención de éstos se dirige a puntos estratégicos.

La *motivación* juega un papel determinante en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, debido a la inclusión de la Contabilidad Por Objetivos, ésta nos da la oportunidad de fijar metas en conjunto para posteriormente poder plantear objetivos individuales, sobre los que podremos evaluar al personal que hubiese intervenido en la parte operativa de la organización.

Los *incentivos* juegan un papel importante ya que es a través de ellos como podemos reconocer los logros de cada uno de los individuos que integran un ente económico.

A cada uno de los individuos de la organización se les debe reconocer, individual y grupalmente, no sólo en forma económica sino también se debe procurar satisfacer sus necesidades psicológicas, las cuales se satisfacen proporcionándoles un medio ambiente de trabajo agradable.

En nuestra opinión creemos que el factor motivación es trascendental en el desarrollo de una organización y del individuo como tal.

En la práctica profesional nos hemos percatado de que el personal altamente motivado, brinda su mejor esfuerzo en beneficio de la organización y por consecuencia en beneficio propio.

Creemos que el manejo adecuado de las *relaciones humanas* la permite a la organización un mejor desempeño en el logro de su objetivo particular.

Por ésta razón proponemos que se considere la posibilidad de intentar un cambio en el manejo de las organizaciones, el cual nos permitirá obtener mejores oportunidades, las cuales se verán reflejadas en las utilidades y en la productividad de las empresas.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Acosta Altamirano Jaime A.  
Ortiz Valero Gerardo Francisco  
Administración Financiera I
2. Bailey Gutiérrez Alberto,  
Ballesteros Inda Nicolás,  
Hernández y Rodríguez, Sergio  
Fundamentos de Administración.  
Interamericana, 1986.
3. Comisión de Principios de Contabilidad.  
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1994.
4. Corcoran A. Wayne.  
Contabilidad, Análisis y Control. Instituto Americano de Contadores Públicos.  
Volumen 1 Ediciones Ciencias y Técnica Limusa, 1987
5. Del Río González Cristobal.  
El Presupuesto.  
ECASA, 1988.
6. Flores de Gortari Sergio  
Orozco Gutiérrez Emiliano.  
Hacia una comunicación Administrativa Integral.  
Trillas, 1986.
7. Franco Díaz Eduardo.  
Diccionario de Contabilidad.  
Siglo Nuevo Editores, 1980.
8. Guajardo Gerardo.  
Woltz Phebe M.,  
Arlen Richard T.  
Contabilidad  
McGraw Hill, 1985



9. Huber Fonseca Enrique  
Aspectos de Consideración en el Desarrollo de la Contabilidad Administrativa  
Tesis Universidad Iberoamericana, 1973
10. Kohler Erick  
Diccionario para Contadores  
Unión Tipográfica, 1981
11. McClelland David C.  
The Achieving Society Cillier  
McMillan, 1968
12. McQuaig Jack H.  
Como motivar a la gente (Problemas y Procedimientos)  
Diana, 1985
13. Mendez S.,  
Monroy F.,  
Zorrilla S.  
Dinámica social de las Organizaciones  
Interamericana, 1987
14. Paniagua Victor  
Contabilidad  
1988
15. Perea Roman Francisco  
La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad  
ECASA, 1990.
16. Ruíz Roco Gabriel.  
La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, Instrumento de Planeación y Control en la Empresa  
Tesis Universidad Iberoamericana, 1981.
17. Ruy-Díaz Benhumea Ma. del Carmen Elena  
La Auditoría Administrativa para la Planeación Estratégica  
Tesis Escuela Bancaria y Comercial