

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Finanzas Empresariales



Análisis de ciclos financieros para optimizar recursos

(Tesis Maestría)

Licda. Sandra Beatriz Barillas Cardona

Guatemala, febrero 2015

Análisis de ciclos financieros para optimizar recursos

(Tesis Maestría)

Licda. Sandra Beatriz Barillas Cardona (Estudiante)

Lic. Byron Ipiña (**Asesor**)

Licda. Ingrid de Núñez (**Revisora**)

Guatemala, febrero 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vice Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0001-2015-MSc. F.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 19 DE ENERO DEL 2,015**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, asesor y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Tesis, titulada: "ANÁLISIS DE CICLOS FINANCIEROS PARA OPTIMIZAR RECURSOS", elaborada por la licenciada Sandra Beatriz Barillas Cardona, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Finanzas Empresariales.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 27 de octubre de 2012.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la tesis con el tema **“Análisis de ciclos financieros para optimizar recursos”**, presentado por el estudiante: **Sandra Beatriz Barillas Cardona**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Finanzas Empresariales”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'BYRON EDUARDO IPIÑA VARGAS', written in a stylized, cursive script.

Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas
Colegiado activo No. 16,224
Tutor

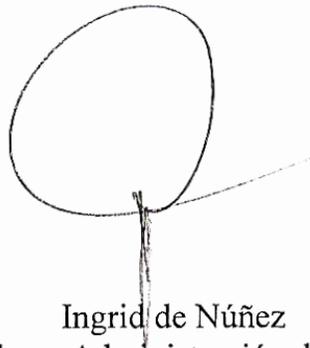
Guatemala, 06 de enero 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema “**Análisis de ciclos financieros para optimizar recursos**”, presentado por la Licenciada: Licda. Sandra Beatriz Barillas Cardona, previo a optar al grado Académico de “**Magister en Finanzas Empresariales**” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, roughly oval shape with a vertical line extending downwards from its center, and a short horizontal line extending to the right from the top edge of the oval.

Ingrid de Núñez
Licenciada en Administración de Empresas
Revisora

Agradecimientos

A mi padre, por proveerme de lo esencial, amor, fortaleza, y lo más importante la Fe.

A mi madre, por su positiva actitud ante la vida, todo lo que he logrado, es un tributo a ti, Mamá

A mis hermanos, Enrique y Benito, quienes han sido un ejemplo y por sus ánimos que no me han faltado.

Mis cuñadas, Magda y Kristin, gracias por sus consejos y por alentarme a no detenerme en mis anhelos,

A mis hijos, de quienes he tomado de su tiempo, para alcanzar mis metas, Elizabeth desde el cielo sigues en mi corazón. A Javier quien me inspira a ser mejor persona, a luchar sin parar, a ser una madre ejemplar, tierna y sensible.

A mis amigas, amigos, familiares en general, que me han acompañado en esta jornada de oportunidades, desavenencias, alegrías y lagrimas que han construido la persona que soy hoy.

A todos aquellos que me han aportado de su tiempo, esfuerzo, consejos, recursos y de tantas cosas que no son intangibles, les agradezco sin igual manera.

El camino de la vida es una escuela que no termina y estoy feliz de aprender día a día.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes (resultado sintético el diagnostico)	1
1.2 Marco Teórico	8
1.3 Planteamiento del problema (Incluye pregunta de investigación)	15
1.4 Objetivos de la investigación	15
1.5 Alcances y Limites	16
Capítulo 2	
2.1 Sujetos	17
2.2 Instrumentos	20
2.3 Procedimientos	20
Capítulo 3	
Resultados de la investigación	21
Capítulo 4	
Análisis y discusión de los resultados	36
Conclusiones	38
Propuesta	39
Referencias bibliográficas	62
Anexos	

Contenido de figuras

1. Organigrama de Mercy Corps	4
2. Áreas geográficas de intervención de Mercy Corps	5
3. Clasificación de las finanzas	9
4. Diagrama de uso de los recursos	19
5. Diagrama de emisión de cheques	40
6. Requisitos para crear un nuevo proveedor	41
7. Distribución de empleados por división	42
8. Listado de pagos recurrentes	44
9. Calendario de actividades financieras	45
10. Actividades financieras mensuales del primer semestre	47
11. Actividades financieras mensuales del segundo semestre	51
12. Cuadro de potencial a desarrollar en personal clave	48
13. Costos de reuniones semanales	55
14. Cronograma para el monitoreo de procesos	56
15. Plan de celebraciones anuales	59
16. Precios de cursos y rango de costos individuales	60
17. Presupuesto anual de capacitación	61

Contenido de tablas

1. Foda	7
---------	---

Contenido de Ilustraciones

1. Tiempo en la empresa	21
2. Edades	22
3. Genero	23
4. Deseo de cambio en ambiente laboral	24
5. Area a aplicar el cambio	25
6. Cambio sugerido por tema	26
7. Son buenos o no lo cambios	27
8. Disponibilidad para generar cambios	28
9. Razón para hacer cambios	29
10. Rango de dias para las aprobaciones	30
11. Empleados por division	31
12. Entusiamo con su trabajo	32
13. Entusiasmo de empresa hacia empleado	33
14. Sugerencias para mejorar el ambiente laboral	34
15. Tipo de comunicación interna	35

Resumen

Este estudio se realizó para presentar una propuesta en la planificación de los ciclos financieros, con el propósito de optimizar los recursos de tiempo y por ende los recursos económicos. Asimismo considerando que detrás de cada proceso exitoso hay personas interactuando en un ambiente laboral determinado, se fundamentó en este contexto que las entidades de cualquier índole, lucrativas o no, deben procurar una cultura organizacional que permita una interacción en armonía y donde los empleados puedan desarrollar su mayor potencial, para ofrecer los resultados esperados y quizá con suerte, la extra milla.

Para presentar una propuesta es claro que se debe partir desde el conocimiento de los procesos financieros que centran las actividades de la organización y las traducen a reportes cuantitativos básicos para la toma de decisiones, estas a su vez se canalizan en la estrategia. Enfocado pues al ámbito financiero esto permitirá la planificación de las transacciones y sus ciclos, sean mensuales, trimestrales o anuales.

Cabe mencionar que dependiendo el marco legal donde funcionen estas entidades, las regulaciones deben ser incluidas en sus procesos, así como los estándares o las regularizaciones internacionales a los que están sujetas. Este estudio pues se sustentó en base a información generada de entrevistas, observación del funcionamiento de procesos, boletas de encuestas y documentación legal de una entidad no lucrativa.

El capítulo 1 incluye una reseña histórica base del diagnóstico previo a este estudio, así como los antecedentes de la organización, los programas humanitarios realizados en Guatemala, su estructura organizacional, la teoría de conceptos útiles detallados en el marco teórico, como lo son la descripción de un ciclo, las finanzas, la comunicación, muy importante también la planificación y finalmente el tema primario de este estudio, plasmado en la pregunta de investigación.

Seguidamente en el capítulo 2, se describen los objetivos generales y específicos que permitieron conocer los factores que influyen en la aplicación de procedimientos administrativos y de

control, para agilizar las operaciones financieras de una organización no lucrativa así como el alcance de este estudio.

Se observa en el capítulo 3 el método utilizado, así como la descripción de los sujetos de la investigación.

En el capítulo 4 se localizan los resultados del estudio que muestran la realidad actual de la empresa traducido en el sentir y pensar de los empleados frente a los resultados que el departamento financiero presentó por la interacción con el resto de la organización. Las conclusiones se incluyen de igual manera en este capítulo.

Para cerrar la investigación se presentó en el capítulo cinco, la propuesta con dos estrategias la primera es para agilizar los procesos financieros como departamento de soporte organizacional y la segunda es un plan estratégico para mejorar las relaciones inter personales en el ambiente laboral.

Finalmente se incluye la bibliografía y los anexos relacionados al estudio.

Introducción

El enfoque de la presente investigación radica en el análisis del manejo de las finanzas así como el de los ciclos de las actividades financieras de una entidad no lucrativa, para obtener optimización en el uso de los recursos. Como se ha estudiado en la economía, los recursos son escasos y sobre todo los recursos económicos y de tiempo, los primeros necesitan un manejo eficiente en vías de lograr la optimización y los últimos, planificación, en ese contexto para una organización no lucrativa ambos deberían de ser sus principios fundamentales en los cuales podría basar sus actividades.

Una organización no lucrativa se caracteriza por altruismo, autonomía, participación y cooperación social, su objetivo muchas veces está enfocado en el voluntariado, esa es una de las razones del por qué se les conoce como organizaciones sin fines de lucro.

La fuente de financiamiento puede variar, desde donaciones, aportes en especie o colaboración de mano de obra, por ello es importante optimizar recursos y canalizarlos eficientemente para que los beneficiarios finales reciban el mayor provecho de los fondos o insumos. Asimismo los programas o proyectos a que se dedican las organizaciones no lucrativas, están relacionados en tiempo o sea un periodo determinado, una localidad, un grupo social, a su vez alineados a ciertos parámetros para los que se establece un acuerdo. Se consideró después de analizar los procesos internos y sus tiempos, la factibilidad de establecer procedimientos que faciliten la ejecución presupuestaria, en el tiempo ideal, y con las mejores decisiones posibles, o sea, la optimización de los recursos económicos, canalizando la mayor concentración en el proceso administrativo con impacto en los beneficiarios finales.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Breve descripción de ONG:

Esta ONG Guatemala, es una entidad extranjera de carácter no lucrativo la cual fue constituida y organizada de conformidad con las leyes de los Estados Unidos de América, en el estado de Portland Oregón, desde el año 2001, se fundó como una sucursal con casa matriz en los Estados Unidos de América y Escocia. Ha apoyado proyectos de desarrollo en comunidades rurales del país.

Actividades principales:

Visionariamente se constituyó para aliviar el sufrimiento, la pobreza y la opresión, ayudan a personas a construir comunidades seguras, productivas y justas, en ese contexto se ha orientado a mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable a través del desarrollo participativo de iniciativas en salud, resolución de conflictos de tierra, desarrollo económico, micro finanzas, gestión del riesgo, fortalecimiento organizacional y seguridad alimentaria.

Aspecto legal

El Ministerio de Gobernación decretó el Acuerdo Ministerial Número 2223-2002 en donde autoriza a la ONG para que pueda establecer una sucursal en Guatemala quedando sujeta a las leyes y tribunales de la República de Guatemala para todos los actos que celebre o ejecute en el territorio nacional, así como a la vigilancia y supervisión del Estado de Guatemala.

El funcionamiento de una entidad tiene sus propios parámetros dependiendo del ramo de la industria a la que pertenece, en ese sentido las organizaciones no lucrativas manejan ciertos estándares operacionales, que si bien es cierto se apegan a los principios contables legalmente aceptados, adicional tienen estándares internacionales establecidos por las casas matrices cuando estas son multinacionales y el marco legal del país donde operan. La contabilidad no es

enteramente similar a lo que usualmente conocemos, de esa razón internacionalmente se ha estimado que para el año 2012, se estarán publicando las Normas Internacionales de Información Financiera, para entidades no lucrativas.

Cabe mencionar que los informes financieros que se preparan tienen una connotación de ejecución presupuestaria, ya que el objetivo primordial de esta entidad es realizar programas de impacto social a través de la administración de fondos de uno o varios donantes, a quienes se les reportará de acuerdo a los convenios firmados previo al inicio de las acciones programáticas que impacten a una sociedad en forma sostenible.

Aspecto tributario

- Organización de la entidad

Está constituida en el Registro Tributario Unificado como una asociación, fundación, institución religiosa y otras no lucrativas.

- Régimen tributario

Se registró en la Superintendencia de Administración Tributaria, de acuerdo a la nomenclatura bajo el número 9191.00 que clasifica las actividades de organizaciones religiosas, para lo cual se obliga a la presentación y pagos de los siguientes impuestos:

- IVA: Presentación mensual como deber formal a la tasa impositiva del 12%.
- Retenciones de ISR: Pago y presentación mensual de retenciones a proveedores de bienes y servicios, incluyendo las retenciones de empleados en relación de dependencia.
- ISR anual: Presentación en base al 31%, con frecuencia de pago como ISR trimestral en base a la cuarta parte del impuesto definitivo del año anterior.

Estructura organizativa

La estructura de la organización está distribuida en tres grandes secciones: primer lugar la dirección, los programas sociales y el soporte administrativo. De cada una de estas ramas se derivan varias divisiones que hacen posible la ejecución presupuestaria, tal como lo muestra el organigrama.

1. Director de país
2. Programas sociales
3. Soporte administrativo

Áreas de impacto de los programas humanitarios

Mercy Corps ha enfocado sus esfuerzos en las comunidades más vulnerables y que han sido afectadas por desastres naturales, desde su fundación se ubicó en el oriente del país, en la localidad de Cobán, donde creció grandemente y optó por ampliarse a comunidades aledañas y necesitadas, como se observa en el mapa de influencia que se presenta a continuación.

Figura 2

Áreas geográficas de intervención de Mercy Corps

ÁREAS GEOGRAFICAS DE INTERVENCIÓN:

1. **Alta Verapaz** (PROCOMIDA, TSP, Sur Sur, Farmacias, Crisis Alimentaria, MSRN, CHAI Las Conchas; IMARE)
2. **Baja Verapaz.** (Crisis Alimentaria IMARE)
3. **El Quiché** (Agroquiche, Tierra II IMARE)
4. **Izabal.** (Sur Sur)
5. **El Progreso.** (PROSANO, IMARE)
6. **Zacapa** (PROSANO)
7. **Solola.** (IMARE)
8. **Chimaltenango** (IMARE)
9. **San Marcos** (IMARE)
10. **Jalapa.** (IMARE)
11. **Sacatequez.** (IMARE)
12. **Quetzaltenango.**(IMARE)



Fuente: Elaboración propia, agosto 2011

Estudios anteriores

En septiembre de 2011, la alta gerencia consideró necesario hacer un estudio interno sobre la situación actual de los procesos para mejorar el flujo de los procedimientos, ya que era de conocimiento general que los procesos eran lentos y los tiempos de respuesta a los programas eran tardíos, los insumos tardaban en llegar con los beneficiarios y también existían atrasos en los pagos a proveedores lo que significaba pérdida de algunos créditos significativos, asimismo las revisiones y autorizaciones de solicitudes de compra, contratos y órdenes de compra no estaban siendo gestionadas con el tiempo óptimo que permitiera cumplir por parte de los departamentos administrativo y financiero.

El nombre de la propuesta del anteproyecto fue: “El mejoramiento de procesos programáticos, administrativos y financieros”. Su objetivo central era un análisis organizacional enfocado en la integración. (Mercy Corps, sep. 2011)

Asimismo en la tesis “La importancia de las ONG´S en la comunidad internacional” la autora menciona que las ONG´S son un recurso invaluable y relevante en la economía de países que se encuentran en vías de desarrollo, porque ayudan a monitorear e implementar acuerdos internacionales, obteniendo fondos para sus causas, ejecutando y supervisando proyectos de desarrollo”.

Análisis foda

Este análisis permite ver globalmente la organización realizando así un análisis de las fortalezas, oportunidades, así como las debilidades y amenazas de la entidad:

Tabla 1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia por más de 10 años• Multinacional que funciona en más de 100 países• Experiencias compartidas de varias regiones del mundo• Capacitación interinstitucional• Posicionamientos en el mercado como la número 2	<ul style="list-style-type: none">• Ampliar el área geográfica para crecer• Ampliar el tipo de programas que se manejan, quizá en educación• Actualización de los parámetros internacionales para participar en los objetivos del milenio
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Personal gerencial es extranjero• Personal operacional es local• Comunicación de alto mando se realiza fuera del país• Funciona como una entidad norteamericana, lo que la deja fuera cuando debe competir por propuestas locales.	<ul style="list-style-type: none">• Alta rotación de empleados, lo que hace que se pierda el conocimiento y la experiencia alcanzada• ONG locales que llevan años de funcionar en área que actualmente los donantes están interesados en invertir• Manuales de procedimientos están en Inglés, lo que puede representar una barrera, sumando a esto los dialectos que se hablan en Guatemala

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2011

1.2 Marco teórico

Ciclo

Es un proceso que siempre sigue las mismas fases en el mismo orden, con la característica de ser recurrente, también se puede reconocer como una serie de etapas o estados por los que pasa un acontecimiento o fenómeno que se repiten en el mismo orden hasta llegar a un estado a partir del cual vuelve a repetirse en el mismo orden. Larousse, (2007)

Ciclo financiero

Se le puede llamar así al periodo de tiempo en el que se divide las actividades de una empresa o sociedad para realizar de forma sistemática y cronológica el registro contable en forma fiable de las transacciones financieras. Lo usual es que un ciclo contable es de un año, en cuanto a los registros, se hacen en base a entradas en el libro de diario de los comprobantes, facturas, recibos, contratos, entre otros hasta llegar a la preparación de los estados financieros o reportes contables.

Etapas de un ciclo contable

La vida de una entidad se divide en ciclos o años contables y estos a su vez, se dividen en tres etapas:

- La primera es la apertura la que se origina cuando la entidad comienza a realizar transacciones económicas y va recopilando en sus libros contables, tanto los obligatorios como los auxiliares.
- En segundo punto están los movimientos, que no son más que los registros de las transacciones.
- Como último punto está el cierre, que es la etapa que surge al finalizar un periodo contable, en el cual se procede a cerrar las cuentas contables para determinar el resultado económico del ejercicio.

Finanzas

Se puede definir como el conjunto de actividades que a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor. La finanzas tienen principios básicos y fundamentales; tal vez el más profundo de ellos sea la transferencia de dinero de quien lo tiene a quien no lo tiene, el primero de ellos gana más de lo que gasta, mientras el segundo quiere o necesita gastar más de lo que tiene, así pues las actividades y los acuerdos que se llevan a cabo para que los recursos que a uno le sobran, puedan ser utilizados por quienes los necesitan, son conocidos como operaciones financieras. Padilla (2007:405).

Así pues las finanzas en su amplia descripción, se clasifican dependiendo el ámbito de las actividades o esfera social dónde y quiénes toman las decisiones, las cuales pueden ser:

Figura 3

Clasificación de las finanzas



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Finanzas públicas, es la administración que hacen los gobiernos con los fondos públicos que reciben, producto de la diferencia entre los ingresos obtenidos y los egresos aplicados. Por otro lado las finanzas corporativas, son ingresos privados, que al identificarse una oportunidad rentable de inversión o el desarrollo de un proyecto, se busca el recurso económico que ayude a

llevar a cabo y lograr el objetivo planteado. Finalmente las finanzas personales, son la correcta administración de fondos para llenar las necesidades básicas de vida y materiales como los bienes duraderos.

El Dr. Maslow clasificó las necesidades humanas en una jerarquía de prioridad que va desde las necesidades fisiológicas, seguidas por la seguridad, amor, amor propio, y por último de autorrealización, en este orden, Maslow indica que la aparición de una necesidad generalmente presupone la previa satisfacción de otra necesidad más importante o más poderosa. De ello dependerán las decisiones personales.

Para el caso de los ingresos de las organizaciones sin fines de lucro, estos se pueden enmarcar dentro de las finanzas corporativas así como dentro de las finanzas públicas, dependiendo básicamente de donde se originen.

Cepeda (2002:27) menciona que “A nivel global las ONG juegan un papel importante y con su actividad crean un balance entre los estados, los mercados y la sociedad civil, esto debido al hecho de que las ONG son consideradas entidades tanto políticas como económicas” y sigue “En razón de lo anterior las ONG reciben fondos o donaciones externas destinadas a respaldar a su equipo de trabajo así como sus programas sociales ya que en efecto estas organizaciones son puramente voluntarias y aunque sean no gubernamentales con frecuencia están vinculadas en la vida política incluso tienden a trabajar en cooperación con el gobierno central”.

Departamento financiero

Esta es una unidad de apoyo que jerárquicamente depende de la gerencia financiera y de la dirección nacional. Es responsable del manejo de las actividades contables y patrimoniales, así también de la custodia de los libros e informes de contabilidad generados institucionalmente y el archivo de la documentación que sirve de sustentación de los respectivos asientos contables.

Dentro de sus competencias se pueden mencionar:

- Asesorar en materia de contabilidad a funcionarios de la institución de mayor e inferior jerarquía.
- Garantizar la ejecución de los registros contables dentro de un marco de oportunidad y en cumplimiento con las normas y reglamentaciones establecidas en el manual interno, la legislación local y los requerimientos del convenio firmado con los donantes.
- Evaluar informes financieros elaborados en la unidad de registros y análisis contables y emitir criterios técnicos orientados a garantizar su efectividad.
- Garantizar el registro oportuno y el control efectivo de todos los bienes, equipos y mobiliarios.
- Supervisar la programación y organización de inventarios.
- Revisar y aprobar las órdenes de compra, los contratos por adquisición de bienes y servicios, alquileres y honorarios.
- Revisar y autorizar las solicitudes de viáticos, planillas de sueldos, ingresos y egresos de fondos; reintegros, gestiones de cobros internos y cualesquiera otros registros contables inherentes a las operaciones propias de la institución.
- Controlar la preparación oportuna de las conciliaciones bancarias mensuales, dentro de los plazos establecidos.
- Controlar y garantizar la preparación eficiente y oportuna de los balances de comprobación que sean necesarios al manejo transparente de las finanzas.

Contabilidad

Se define como “el arte de registrar y sintetizar las transacciones de un negocio”, y en el mismo contexto se le considera como una ciencia basando este último enunciado en el diccionario Larousse que describe a la ciencia como “el conocimiento exacto y razonado de ciertas cosas”, así pues la contabilidad es una forma de acumular información financiera de forma sistemática, ordenada, periódicamente, para presentar su producto final como el lenguaje de los negocios.

Analizando la historia de esta ciencia, desde que el hombre intercambió objetos para subsistir, también surgió la necesidad de llevar un conteo de lo que recibía y entregaba, de esta cuenta que

por sumas y restas se le llamo partida doble. La contabilidad sirve para medir los resultados económicos y determinar como una fotografía numérica la situación de una entidad.

Ya Gitman (2007:688) menciona algo similar respecto a las finanzas, y la define como “el arte y la ciencia de administrar el dinero” por esta razón mientras que la contabilidad nos indica el camino sistemático de la recopilación y operación numérica, las finanzas resultan siendo el conglomerado de estas operaciones y la aplicación de principios generalmente aceptados, para llegar al punto primordial de los negocios, que es la toma de decisiones.

Planeación

La planeación es una parte del proceso de administrar, que permite tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se puede realizar en un futuro, la planeación determina el riesgo y ayuda a mitigarlo. De esta manera Ortega (2008:319), sintetiza a varios conceptos que “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrían de orientarlo”; “Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio de las circunstancias”.

Prosigue, “planear es el proceso para decidir las acciones que se deben realizar en el futuro, por lo general consiste en considerar diferentes opciones en curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor”; “planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos, analizando con anticipación los problemas y sus posibles soluciones, señalando los pasos necesarios para llegar con eficiencia a los objetivos establecidos”.

Comunicación

Para llegar a comprender lo que es la comunicación se debe tener claro que se realiza por medio del lenguaje, este es definido como un sistema estructurado de signos producidos de manera consciente y del que se sirve el hombre para comunicar sus ideas, emociones y deseos.

La comunicación por otro lado es el proceso de enviar y recibir mensajes e intercambiar pensamientos verbales y no verbales. Para ello se deben desarrollar ciertas destrezas entre las que

se pueden mencionar la de escuchar y observar. Cabe mencionar que hoy en día la comunicación no es enteramente directa al punto que se considera que solo el 15% de la comunicación es verbal mientras el 85% es comunicación no verbal. Ello implica que se puede expresar por medio de articulación de los gestos que llevan a la comunicación corporal.

De esta cuenta hay que considerar que la comunicación para que sea de calidad debe ser asertiva pues esta se define como el arte de hacer valer los derechos propios diciendo lo que se necesita, se cree, se siente y se piensa, de manera clara, directa, firme, sin agredir, respetando a las otras personas. Adicional a comprender la importancia de la comunicación se puede agregar que esta es básica para relacionarse con otras personas en ámbitos sociales y familiares, de ello pues depende el éxito de cualquier trabajo que se desarrolle.

Maxwell (2006:101), expresa en un capítulo completo, como aprender a escuchar más que hablar, porque indica “muchos que abordan la comunicación, están demasiado ocupados esperando su turno para hablar como para escuchar realmente a otros” y enfatiza que “la capacidad de escuchar hábilmente es el cimiento para el cultivo de las relaciones personales positivas”, de esta cuenta, se debe considerar que en la vida laboral hay comunicación en todo momento por lo que no se puede pasar desapercibida la relevancia de relaciones interpersonales y se deben reforzar con el objetivo de lograr armonía en el ambiente y logros significativos de cualquier entidad. Maxwell menciona que “si podemos aprender a entender a las personas, cómo piensan, qué se sienten, qué las inspira, cómo es probable que actúen y reaccionen en una situación dada, podremos motivarlas e influenciarlas de una manera positiva.”.

Al final de cuentas suena esto como una receta interesante para poner en práctica, con la idea de lograr con el apoyo del personal, un ambiente idóneo de respeto para los trabajadores y la cultura organizacional en general de la ONG.

Dentro del mosaico de actividades que se realizan en el departamento financiero como soporte a la organización, se reciben insumos de información de otras áreas, por ello es necesario que estratégicamente se establezcan relaciones interpersonales e interdepartamentales eficaces, para

que ello contribuya al cumplimiento de metas. Las organizaciones no lucrativas o conocidas también como organismos internacionales, en su estructura financiera, operan estructuradamente como entes jurídicos y bajo principios contables generalmente aceptados y otros que expondrán en el presente trabajo.

Organizaciones no gubernamentales

Molina (2000:55) menciona que son entidades muy diversas y numerosas que participan en la vida internacional bajo la forma de iglesias, partidos políticos, sindicatos u otros. Sus campos de acción son influenciados por las necesidades, intereses y agendas vigentes del desarrollo humano y la vigencia de los derechos económicos, políticos, sociales y culturales en el contexto guatemalteco.

Organización no lucrativa internacional

Las organizaciones no lucrativas internacionales funcionan en un país determinado, como lo menciona Molina (2000:55), “para llevar a cabo la ejecución, administración o supervisión de fondos recibidos con el apoyo y colaboración de entidades como la Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO), Agencias para el Desarrollo Internacional (USAID), Comunidad Europea (CE), entre otras”.

Más adelante detalla Molina (2000:55), “que los fondos a recibir pueden verse afectados por la experiencia y transparencia de estas entidades. Así pues pueden adquirir sus ingresos por tres medios:

- a. Ingresos de generación propia, que incluyen pagos por venta de bienes y servicios, pagos de membresías y retorno de inversiones
- b. Ingresos de filantropía, que incluyen donaciones individuales y de empresas
- c. Ingresos del gobierno o sector público, que incluyen subvenciones, pagos por contratos o convenios, transferencias y fondos con sucursales”.

1.3 Planteamiento del problema

Los procesos de cualquier entidad tienen un margen de error dependiendo de la inducción y constante capacitación en los procesos, aunado a esto los controles no se escapan de ser implementados en una entidad no lucrativa, pues esta como cualquier otra tiene objetivos que alcanzar. Asimismo para que fluyan los procesos se debe estar conscientes que estos son posibles gracias a personas que interactúan constantemente y de esta interacción depende los resultados, por ello la comunicación juega un papel de valor como factor de impacto para alcanzar las metas esperadas.

Durante los últimos dos años la organización pasó de tener treinta (30) empleados a un incremento de doscientos cincuenta (250), el incremento en las transacciones financieras y administrativas se dió inherentemente, junto a esto la incursión a nivel nacional, originó una necesidad natural de reforzar y mantener una comunicación interactiva de la mejor calidad que permitiera recopilar los insumos de información en tiempo, pues de ello dependía la efectividad y la entrega oportuna de los informes financieros. Surge así la interrogante de:

¿Qué factores influyen en la aplicación de procedimientos administrativos y de control, que agilicen las operaciones financieras de una organización no lucrativa?

1.4 Objetivos de la investigación

General

Establecer procedimientos básicos que agilicen los ciclos financieros y la comunicación efectiva dentro de la organización para lograr los resultados esperados.

Específicos

- Realizar inventario de los puestos claves, que impactan en los flujos de información al departamento financiero.
- Listar los reportes financieros entregables para enfocar las prioridades de la operación financiera.

- Listar los requerimientos de información de la alta gerencia para anticipar la entrega oportuna.
- Hacer un resumen de actividades recurrentes y establecer los tiempos de ejecución, para ver la posibilidad de liberar tiempos que permitan reforzar los conocimientos a través de capacitaciones.

1.5 Alcances y limitaciones

La investigación se realizó con la intención de impactar en los procesos administrativos, principalmente en los financieros, tomando en cuenta que en la planificación y la ejecución presupuestaria todos pueden contribuir, mejorando el desempeño actual y los tiempos de respuesta de los procesos financieros internos y externos.

Método

Se utilizó el método científico de investigación, iniciando con una fase tipo descriptiva, la cual incluyó datos de la entidad que ejemplificaron el tema de estudio, seguido se utilizó una fase indagadora, que consistió en la recolección de material bibliográfico, que incluyó consultas de registros impresos en libros, diccionarios, monografías, ensayos, guías bibliográficas, boletines, documentos universitarios y otros de apoyo, para el marco teórico.

Seguido de una fase de investigación documental y de observación, que estableció los procedimientos básicos para la agilización de los ciclos financieros y la comunicación efectiva dentro de la organización de tal manera que permitió una propuesta factible para alcanzar los resultados planificados, finalmente una fase demostrativa que con la información recopilada reflejó la necesidad así como también la oportunidad de implementar cambios sustanciales en los tiempos de respuesta y la calidad de la información financiera.

Capítulo 2

Metodología aplicada a la investigación

2.1 Sujetos

Se seleccionó a los sujetos de investigación de acuerdo a su antigüedad en la organización, fueron treinta personas las elegidas, de las cuales veintisiete aceptaron participar. Cabe mencionar que para este caso de estudio fueron los que más interactúan en las transacciones financieras como anticipos y liquidaciones de viaje, liquidación de gastos operacionales, impuestos de asalariados y transferencias bancarias. Adicionalmente, para presentar la propuesta, se consideró a un equipo de 10 personas de alta gerencia por el impacto de las decisiones que llevan a cabo, y el volumen monetario y las aprobaciones que realizan de acuerdo a sus asignaciones.

Divisiones operacionales

Son los que reciben un presupuesto semiautónomo y lo administran bajo el soporte del departamento financiero y de compras, esta es dirigida por el gerente de la división quien a su vez reporta al director general. Cada división genera solicitudes de compras, viajes, activos u otros insumos para llevar la contribución a la comunidad, y son el vínculo que une la misión y visión de la organización y con los beneficiarios finales.

Finanzas

Este departamento se encarga de centrar las operaciones desde el presupuesto, la ejecución y los reportes a donantes y casa matriz, a través de registrar, procesar, resumir y presentar las transacciones clasificadas, en un periodo preestablecido. Por ello su importancia en el proceso y el tema de estudio considerando que acá se centraliza la información de toda la organización.

Administración (compras)

La contribución que este departamento y específicamente su área de compras es la que está más involucrada con el departamento financiero, pues acá se genera datos para comprar o pagar las

gastos de las divisiones, asimismo, los análisis de este departamento deben llevar en todo momento el visto bueno del departamento financiero antes de que se ejecute la compra, el pago y adquisición de los bienes y servicios.

Ciclo de uso de los recursos

Este es un esquema que se utiliza internamente para el monitoreo de los procesos desde la solicitud de la orden de compra, el análisis de las cotizaciones, la aprobación financiera y el pago final a los proveedores, hasta la entrega a los beneficiarios finales de los insumos o servicios, tal como muestra la siguiente figura:

**Figura 4:
Diagrama de uso de los recursos**

Documento	QUIEN	QUE HACE	COMO	CUANDO	Tiempo	
SOLICITUD DE COMPRA SOLICITUD DE ANTICIPOS SOLICITUD DE PERSONAL	Técnicos Coordinadores Asistentes de Programa	Prepara	Código contable completo • El gasto es necesario y apropiado. • No hay existencias del bien (en su caso) • Incluye especificaciones técnicas y adecuadamente detalladas. (Como para alguien que no entiende) • Los fondos están disponibles para el costo de la compra que se solicita. • El gasto está en cumplimiento con el acuerdo y el presupuesto de donación	MINIMO Dos semanas antes de requerir el producto (PROMEDIO) UN MES O Más si requiere ofertas específicas para MC	1 Día	
	FINANZAS	Revisa Código, disponibilidad de fondos y especific. Completas	• Consulta presupuesto autorizado y saldos y reporte de solicitudes en tránsito del mes en curso		De 1 a 2 días	
	COMPRAS	Selección de Proveedores	Revisa la descripción clara del bien o servicio solicitado. Establece el método de solicitud de cotización Ubica proveedores (base de datos/sugeridos/ preferidos) Sigue lineamientos de donantes (ie fuente y origen AID)		CINCO DIAS HABILES (Menores de US\$500) OCHO DIAS HABILES (US\$500 - US\$20,000) 15 DIAS HABILES (Mayores de \$5,000 en servicios y mayores de \$20,000 bienes 30 DIAS HABILES (US\$45,000 en adelante)	DE 5 a 30 DIAS
		Pide cotizaciones por escrito	Emite Solicitud de Cotización (SDC) asegurando que todos los proveedores reciban la misma información, y que el proceso de recolección de cotizaciones sea transparente. La SDC deberá contener la información detallada igual que en la SC. Establece fecha límite para la recolección de las SDC.			
		Revisa Ofertas o pide por escrito nuevas cotizaciones	Compara la información recibida contra la solicitada. De ser necesario contacta al originador de la SC.			
		Compila y Analiza Ofertas	Si la compra excede los \$500 PREPARA el Análisis de Cotizaciones , documento que resume y compara las ofertas, documenta y detalla la justificación del proveedor elegido.			
OBTIENE AUTORIZACIONES	Completado por el Gerente de Adquisiciones. Revisado por el Comité de Análisis.					
ORDEN DE COMPRA CONTRATO DE SERVICIOS CONTRATO DE EMPLEO	COMPRAS	Prepara	Para compras mayores de US\$500	Después de obtener autorizaciones	2 días	
	FINANZAS	Revisa/Autoriza	Asegura que la información coincida con lo requerido en la SC y que el proceso este completo, correcto y documentado.			
	GERENTE/DIRECTOR	Autoriza	Proceso completo / Monto final autorizado			
	COMPRAS	Contacta a Proveedor	Establece fecha de entrega y lugar			
Informa a Solicitante		Coordina las fechas de entrega y lugar				
BIENES / SERVICIOS RECIBIDOS por MC y por BENEFICIARIOS	COMPRAS	Prepara	Coordina con el proveedor detallando los bienes adquiridos, los cuales deberán coincidir con los requeridos en la SC	1 DIA	De 1 a 5 días	
	PROGRAMA	Reciben Bienes / Coordinan entrega a Beneficiarios	Coordina con Adquisiciones la recepción de los bienes, revisando que coincida con lo solicitado en SC.			
SOLICITUD DE PAGO / CHEQUE	COMPRAS	Prepara	Compila la documentación	3 DIAS	De 3 a 5 días	
	FINANZAS	Revisa/Autoriza	Recibe SC, documentación de soporte			
	FINANZAS	Prepara Cheque	Documentación completa - DOCUMENTOS ORIGINALES			
	GERENTE/DIRECTOR	Firman Cheque				
	FINANZAS	Paga	Depósito / Entrega de Cheque			

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Gerentes de división

Dado que los gerentes de las divisiones tienen más claro el panorama de su área y de las actividades que realiza el personal bajo su cargo, se busca que a través de ellos se pueda obtener una descripción de puestos global y de su división para canalizar el estatus actual de las expectativas tanto de ellos como del departamento financiero hacia ellos.

2.2 Instrumentos y técnicas Boletas: 30 unidades

Dentro de los instrumentos utilizados se encuentran boletas de encuestas realizadas, detalladas con sus quince preguntas. El enfoque fue el de recopilar el sentir y pensar del personal respecto al servicio del departamento financiero y el ambiente laboral, específicamente relacionado a la comunicación. Adicionalmente se aplicó la técnica de observación la cual permitió tener un panorama de la efectividad del departamento financiero, su actitud frente a los requerimientos internos y el tiempo de respuesta actual, para registrar los fenómenos y su posterior análisis.

Técnicas de investigación

2.3 Procedimientos

- Se hizo encuestas al personal de mayor antigüedad en la organización por ser el grupo que más solicita los servicios internos financieros.
- Cada encuesta fue tabulada en cada una de las preguntas.
- Se observó que para el equipo de finanzas, el comportamiento así como las evaluaciones de desempeño semestrales.
- En las encuestas se incluyó un espacio para retroalimentación de los empleados misma que generará mejora continua en la propuesta final de este trabajo.
- Se observaron las descripciones de puestos para confirmar la injerencia del personal de apoyo de la organización.

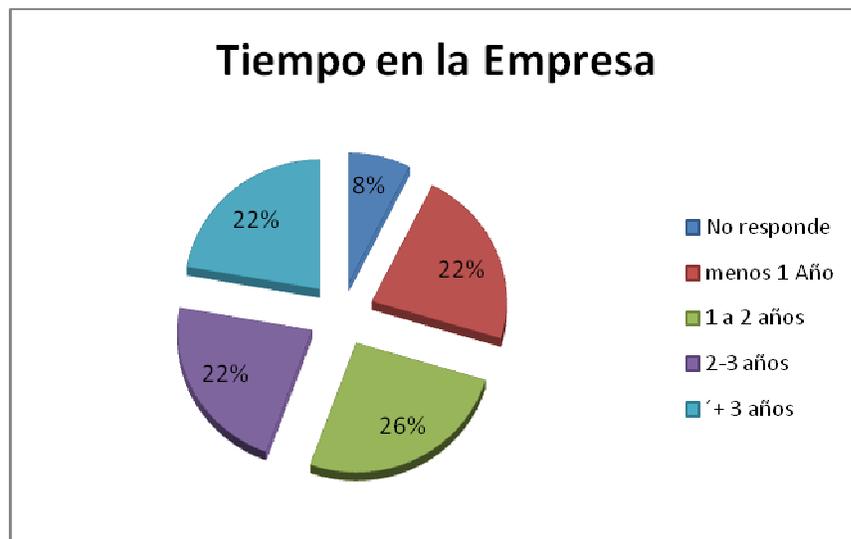
Capítulo 3

Resultados de la investigación

Luego de haber aplicado la encuesta a 27 personas seleccionadas, con preguntas abiertas y de opción múltiple, un grupo homogéneo de mujeres y hombres con edades comprendidas entre los veinte y los cuarenta años de edad, así como la consideración de su antigüedad dentro de la organización, se presentan los resultados correspondientes al noventa por ciento del universo seleccionado:

Ilustración No. 01

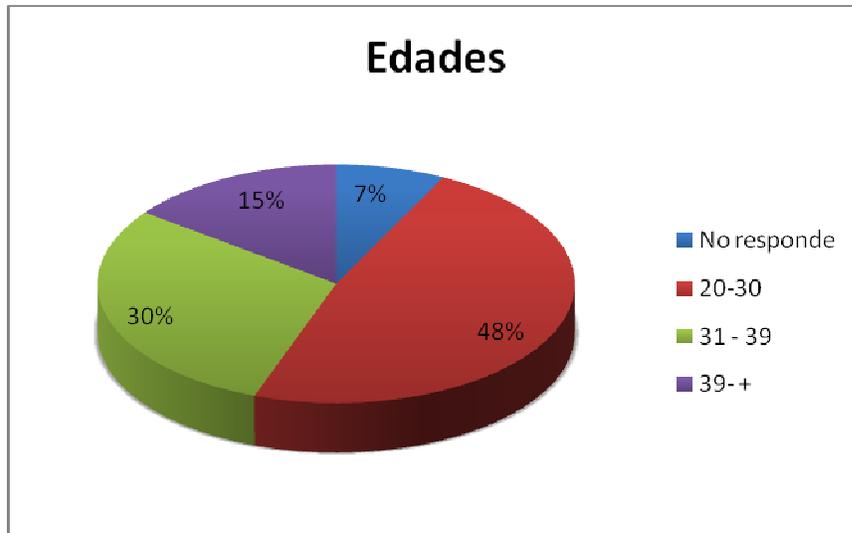
Gráfica 1: Clasificación de empleados por antigüedad



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

La antigüedad en la empresa de las personas que participaron en la investigación está distribuida de manera uniforme, como se muestra en la gráfica No. 1, sobresale el personal con antigüedad de 1 y 2 años, quienes son 8 personas de 30.

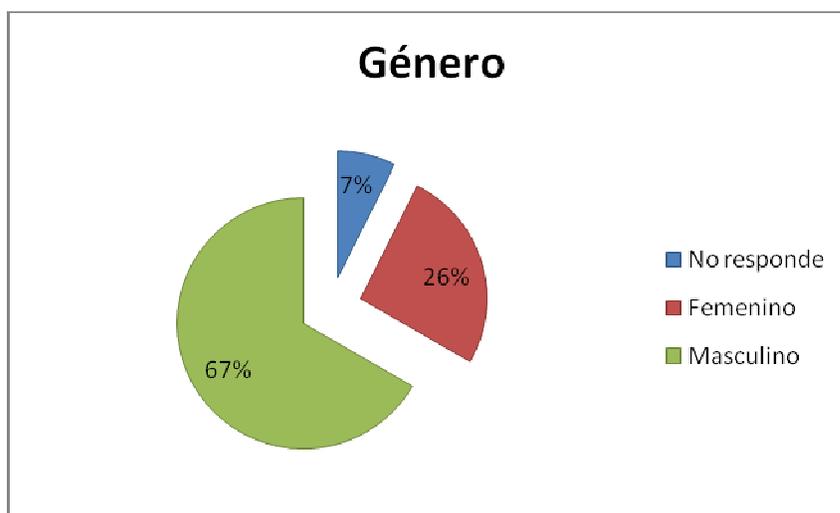
Gráfica 2: Estratificación de empleados por edad.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

La estratificación de empleados se muestra con una mayor cantidad en la edad de la juventud entre los veinte y treinta años, 14 personas, 9 se ubican entre los treinta y uno a los treinta y nueve, otros 5 están arriba de los treinta y nueve años, por último 2 no respondieron a la pregunta.

Gráfica 3: Clasificación de empleados por género.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

En el género sobresalen los hombres ya que son 20 siendo la mayoría, mientras que solo 8 son mujeres, incluyendo para ambos casos 2 que no respondieron.

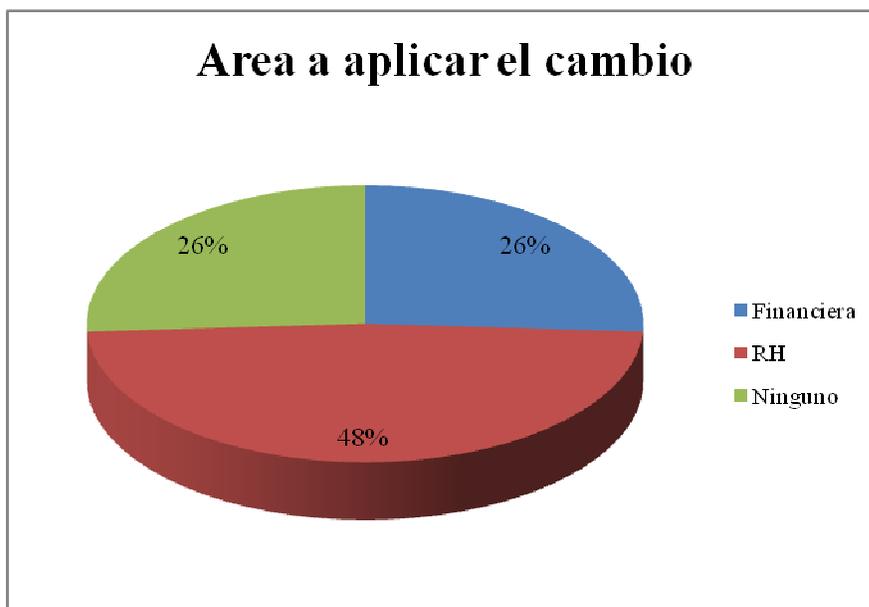
Gráfica 4: ¿Existe la oportunidad para el cambio organizacional



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

El cambio y su aceptación en el ambiente laboral, 21 respondieron positivamente en contraparte 9 personas no mostraron deseo para los cambios en el ambiente laboral.

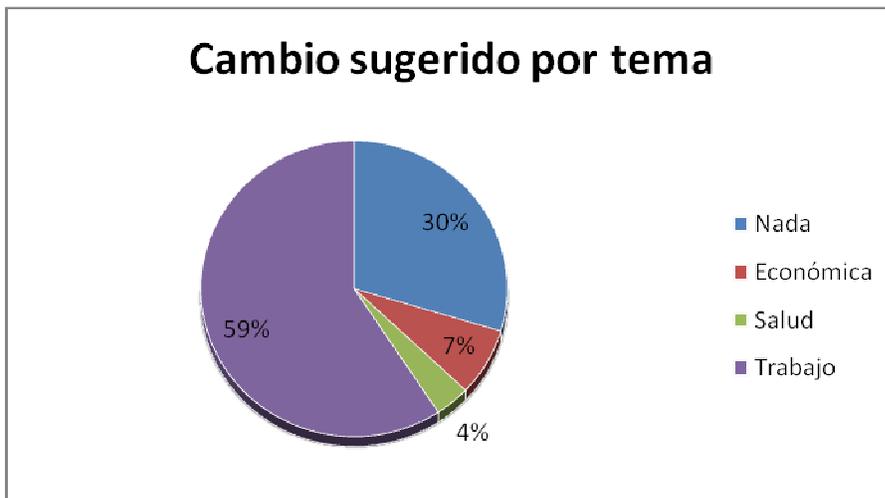
Gráfica 5: Identificación de áreas de mejora.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Al verificar las respuestas 8 personas piensan que el ambiente laboral relacionado al recurso humano debe cambiar, paralelamente otras 8 opinan que no debe haber cambios y de igual manera 14 sugirieron cambios específicamente en el área financiera.

Gráfica 6: Propuesta de mejora continúa por los empleados.

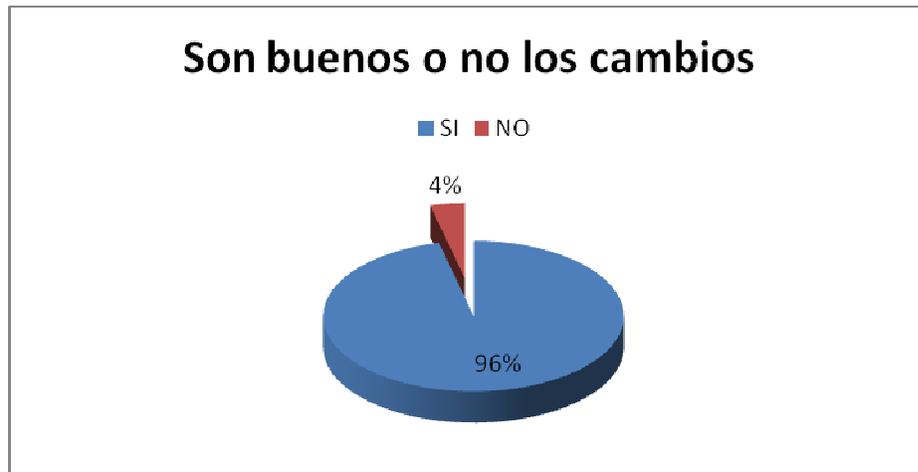


Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Con la idea de sugerir que los cambios son buenos, se preguntó por algún cambio no incluido en el listado y que pudieran sugerir. Se pudo observar que en 9 prevalece la falta de ánimo para que cambiara algo en la organización. Asimismo se observa que en lo económico solo 2 sugirieron cambios, pero bien marcado 18 opinaron que a nivel laboral la organización debería enfocarse en lo relacionado a los empleados, finalmente solo 1 persona no sugirió nada.

Ilustración No. 07

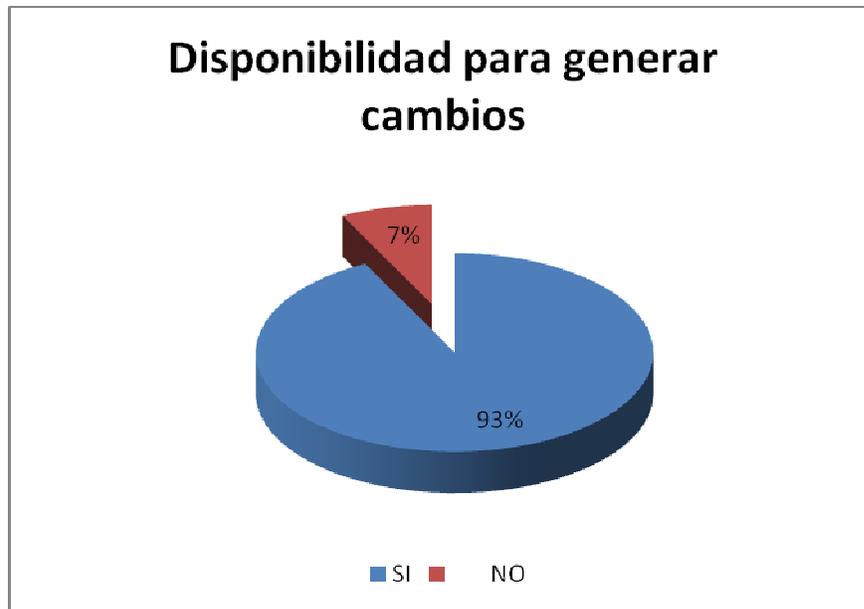
Gráfica 7: Aceptación del cambio.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Los empleados encuestados que se mostraron animados por los cambios en positivo ascendiendo estos a 29, y con un porcentaje bajo 1 pensó lo contrario.

Gráfica 8: Voluntad de participación, en mejora continúa.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Conociendo qué la predisponibilidad ante el cambio, se intentó conocer qué tan dispuestos estaban los empleados en ser parte del cambio, a lo cual 28 respondieron que si queria ser parte del cambio y solo 2 respondieron que no.

Gráfica 9: Motivación frente al cambio.

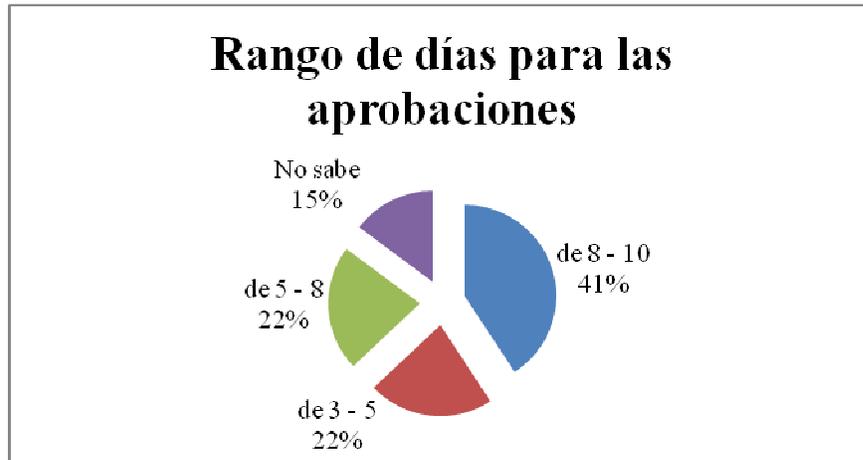


Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Tratando de encontrar la razón del por qué quisieran los empleados generar cambios, 19 respondieron que por mejora continua, 6 respondieron que por adaptarse a nuevas situaciones y 5 opinaron que por nada.

Ilustración No. 10

Gráfica 10: Conocimiento de procesos institucionales.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Uno de los procesos más interactivos financieramente hablando es el proceso de las aprobaciones de anticipos y liquidaciones de viajes, por tal razón esta pregunta permitirá mejorar los tiempos de respuesta del departamento financiero, hacia el resto de la organización.

Satisfactoriamente como muestra esta respuesta, 13 personas si conocen el tiempo de aprobaciones reales que es de 8-10 días, mientras que 6 se acercan al rango entre que es de 5-8 y otros 6 indican que de 3-5 días, finalmente 5 indicaron que no sabían del tema.

Ilustración No. 11

Gráfica 11: Porcentaje de empleados por división.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Para monitorear en qué división enfocar la investigación se analizó qué cantidad de personas tenía cada una, para ello se detalló por sus acrónimos tales como: administración (AD/SG/L), comité ejecutor (CE), informática (IT), servicios (SC), promoción y publicaciones (MK), y finalmente la división de comunicaciones (HHP). Lo que se buscó fue delimitar que porcentaje de la población distribuida en la organización.

La mayor parte de la población se concentra en (CE) con 8 empleados, 7 están (MK) y de igual manera otros 7 en (HHP) Por otro lado 3 para (SC) y otros 3 en (AD/SG/L), este último departamento es quién consolida todas las actividades de las divisiones y reporta a gerencia y a terceros, 2 es el sujeto principal de esta investigación.

Ilustración No. 12

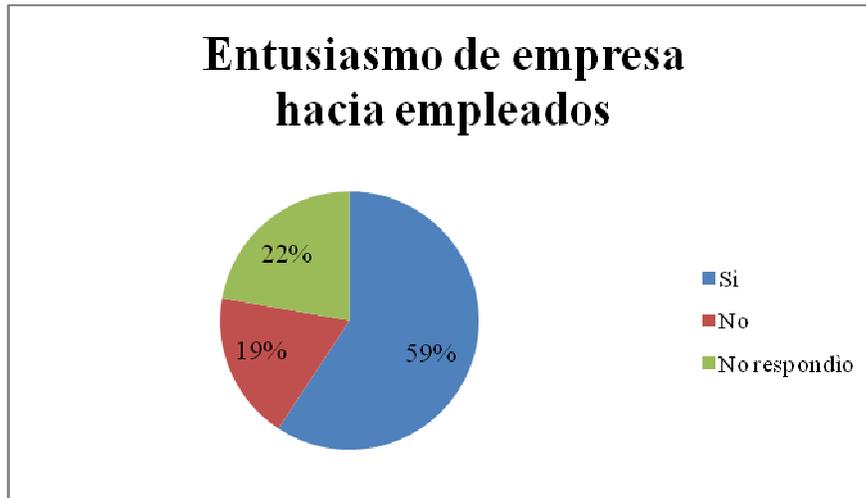
Gráfica 12: Análisis de la actitud frente al trabajo diario.



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Buscando encontrar el estado de ánimo de los trabajadores y su respuesta al cambio, se observó que en su mayoría 22 se encuentran entusiasmados con su trabajo, 7 regularmente entusiasmados y solo 1 expresó que nunca esta entusiasmado.

Gráfica 13: Oportunidad de capacitación interna

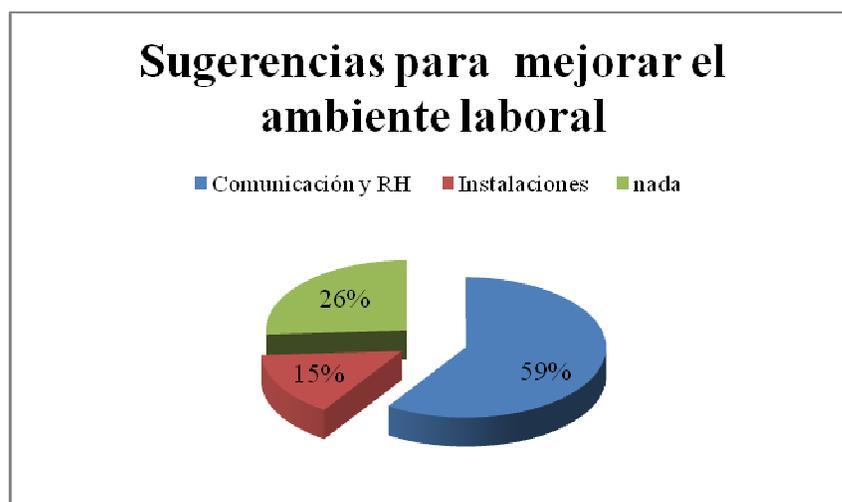


Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Sobre la responsabilidad de quién debería entusiasmar al equipo organizacional, solo 18 respondieron que deberían de ser la entidad la encargada, en contraparte 7 no respondieron, mientras 6 indicaron la entidad no era la encargada de entusiasmar a los empleados.

Ilustración No. 14

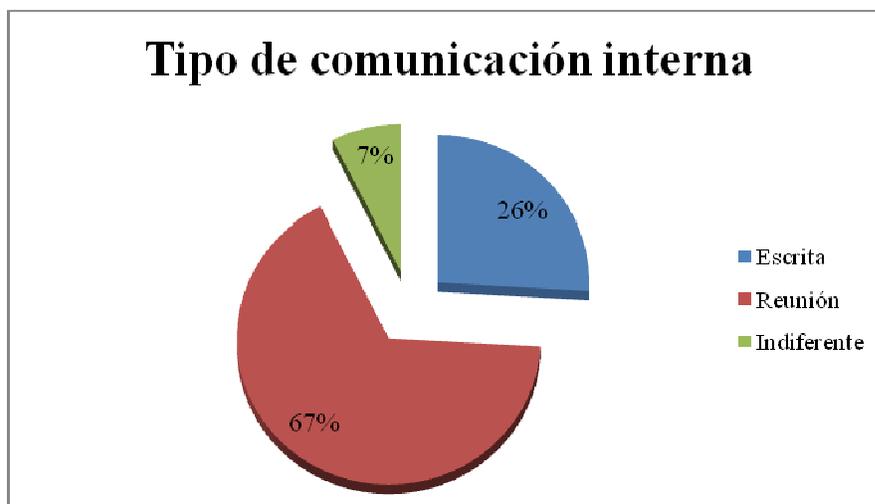
Gráfica 14: Sugerencias para mejorar el ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Los aportes de los empleados respecto mejorar el ambiente fue de 18 empleados en temas relacionados a comunicación y recursos humanos, seguidamente 7 en seguir igual, 5 restantes indicaron que en las instalaciones.

Gráfica 15: Tipo de comunicación interna



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Dado que un tema importante en la mejora sugerida por parte de los empleados es la comunicación, se realizó esta pregunta y la respuesta fue que 20 prefieren que sea a través de reuniones periódicas, 8 opinaron que en forma escrita, y 2 fueron indiferentes a la pregunta.

Capítulo 4

Análisis y discusión de resultados

La presente investigación ayudó a obtener la opinión de los empleados respecto al ambiente laboral, junto con la necesidad de crear mejora continua a través de agilizar los tiempos de respuesta en los procesos financieros, así como en el análisis de los ciclos o el establecimiento de procesos recurrentes.

Cabe mencionar que del universo solamente el 70% de los empleados participaron en la encuesta por la disponibilidad y voluntad de responder a la misma, de tal razón se considera que los resultados obtenidos dan la pauta para seguir adelante con la investigación, a razón de presentar una propuesta factible en la optimización de los recursos económicos y de tiempo.

A la vez los resultados mostraron inicialmente que 70% esperaba cambios en el ambiente laboral considerando que el lugar de trabajo se convive 33% aproximado de la vida de una persona por semana, resulta relevante que este tiempo invertido sea en un espacio apto para desarrollar el potencial de cada ser humano.

Más adelante se observó que el 26% de los empleados ven al departamento financiero como una oportunidad de cambio, fuertemente casi la mitad de los entrevistados con 48% opinaron que deberían considerarse cambios o mejoras en el tema del recurso humano. Dentro de los cambios sustanciales se mencionaron: la comunicación fluida de la alta gerencia a todo el personal, organización y establecimiento de metas claras, capacitación sobre los procedimientos y actualización de políticas internas, todo ello plasmado en las boletas de la encuesta realizada.

Adicional mencionaron actividades de recreación con el personal de la organización para fortalecer las relaciones interpersonales, para que las distintas áreas o departamentos puedan hacer los procesos interactivos y estándares en el trabajo, ya que de momento existe la percepción de que cada empleado hace lo que puede, sin sentir el apoyo del jefe inmediato ni el apoyo complementario de otras divisiones para realizar el trabajo más eficientemente.

La encuesta también reveló que las oportunidades de capacitación son anheladas como guías de trabajo, y programas extracurriculares como gimnasio, clases de idiomas, campeonatos deportivos u otros comentarios recalcaron la necesidad del respeto internamente entre compañeros de trabajo.

Conclusiones

Para concluir con el estudio de este caso, previo a pasar a la propuesta, es relevante tener presente la pregunta de investigación enfocada en la influencia de los procesos administrativos que agilizan las operaciones financieras, así como el alcance hacia lograr una mejora sustancial en el desempeño actual de la organización, a lo cual se concluyó que:

1. Se evidenció la necesidad de la agilización en los procesos financieros como un servicio interno vital para el funcionamiento de la organización.
2. La motivación actual del personal no está enfocada directamente a situaciones económicas, lo cual se comprobó en este sondeo, y que son otros factores como la comunicación de los procedimientos administrativos y el establecimiento de las metas los que deben reforzarse por medio de capacitaciones y reuniones internas.
3. Se observó que en la actualidad no existe un plan que esté enfocado en el desarrollo humano interno, por ello el descontento y la desintegración laboral ha frenado la comunicación interna y obstaculizado el desarrollo de la estrategia causando atrasos en los resultados globales.
4. Cada uno de los colaboradores es un eslabón que aporta con su contribución intelectual, un granito para alcanzar los objetivos de la empresa, por ello concluyó que la combinación del factor humano y la optimización de los procesos y recursos, son vitales en la implementación del proyecto, y que los frutos se verán reflejados en posibles reducción de costos, mejora en tiempos y el entusiasmo de los colaboradores.

Propuesta

Estrategia para agilizar procesos financieros, como soporte organizacional

Para la preparación de la estrategia se detalla los procesos del departamento financiero, su estatus actual para poder proponer cambios factibles y aplicables en el corto y mediano plazo. Se consideró de igual manera una segregación de funciones para el departamento financiero que se encontraba manejando tres procesos (AD/SG/L) bajo una misma supervisión, estos procesos eran: administración que incluía finanzas, servicios generales que contenía recursos humanos y logística, que estaba a cargo de coordinar actividades paralelas de las divisiones.

Cabe mencionar que no se tiene claro el rol del departamento financiero bajo el esquema encontrado, por ello al establecer los procesos actuales fue más sencillo direccionar los esfuerzos de acuerdo a las prioridades.

Justificación

El enfoque primordial del estudio se consideró que en el departamento financiero se recopila todo el trabajo organizacional en reportes cuantitativos, los que sirven de base para la toma de decisiones de cualquier entidad.

La necesidad de agilizar los procesos financieros que quedó reflejada en la primera conclusión de este trabajo, conlleva a la creación de un plan estructurado de los procesos financieros.

Objetivos

- Establecer la situación actual del departamento financiero en busca de oportunidades de mejora.
- Establecer la descripción de puestos en el departamento de finanzas tanto para el asistente contable como para el gerente financiero.

- Determinar la relación de la administración con el departamento financiero para alinear objetivos en común.

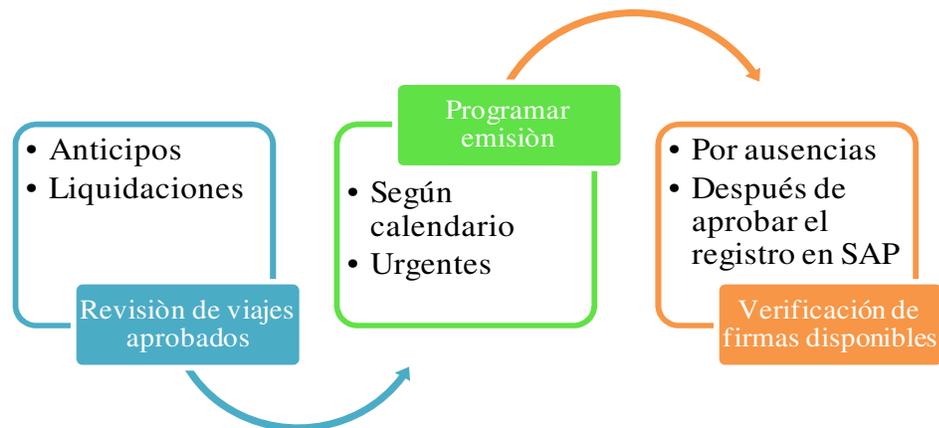
Desarrollo de la estrategia

Mientras se tienen la impresión que el departamento financiero atrasa la emisión de cheques, para anticipos de viajes, gastos operacionales y pago de proveedores en general, se presenta a continuación el proceso que lleva la emisión de un cheque y su registro contable en SAP.

Proceso de emisión de cheques:

Cada proceso lleva una serie de pasos de verificación previo a realizarse; en este caso los cheques se emiten de acuerdo al siguiente cuadro:

Figura 5
Diagrama de emisión de cheques



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012

Creación de un proveedor:

Para provisionar una cuenta por pagar, ya sea a empleados como clientes internos o proveedores como clientes externos, en SAP es necesario que exista código de proveedor en el sistema el cual lleva un proceso de aprobación, desde la recopilación de datos legales hasta la aprobación final del contralor como se ilustra a continuación:

Figura 6
Requisitos para crear un nuevo proveedor

No.	Datos	Observaciones
1	Razón social o nombre comercial o individual	Adjunta copia de RTU
2	Datos de inscripción en registro mercantil	- Fecha - Folio - Libro - No. registro
3	Tipo de industria	De acuerdo a patentes de comercio y sociedad
4	Dirección fiscal y comercial	Solicitar copia de recibo o verificar en RTU
5	Datos del representante legal o propietario	-Nombre completo –Documento de identificación –Fecha de nacimiento -Dirección -NIT
6	Descripción de bienes o servicios a adquirir	Detalle de insumos a comprar o descripción de servicios a adquirir
7	Términos de negociación	-Forma de pago – Plazos –Condiciones especiales
8	Costos/precios pactados	Por unidades, por paquetes o lo que corresponda
9	Datos del contacto	-Nombre – Email -Teléfono -Celular

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Para toda la información anteriormente detallada se deberán adjuntar copias de los documentos legales y enviarse por correo a casa matriz. La aprobación del código del proveedor puede

demorar de siete a treinta días dependiendo de la disponibilidad del contralor y el seguimiento del personal a cargo.

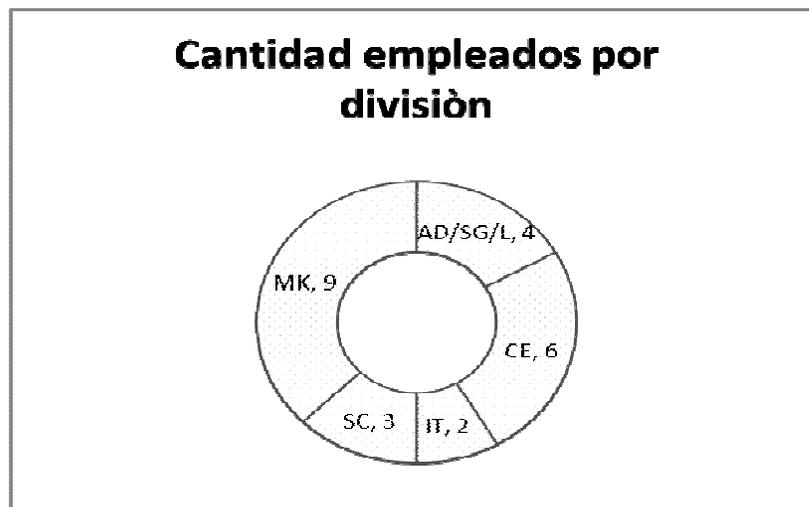
Se determinó que el contralor es el encargado de realizar aprobaciones finales de los viajes, las transferencias bancarias, el registro de los proveedores, la compra de activos, la contratación de empleados, entre otros procesos en seis países, entre ellos Guatemala, por ello el tiempo de aprobación en estos procesos puede tardar sobre todo si el seguimiento de los interesados no es oportuno para que fluyan los procesos en tiempo y los períodos deseados.

Asimismo hay que considerar que idealmente si toda la información es correcta el proceso será aprobado, de lo contrario será rechazado y se deberán completar los datos que requieran los aprobadores del mismo.

Clientes internos:

Cada transacción operada en el departamento financiero es requerida por el personal de otras divisiones compuestas por treinta personas, distribuidas así:

Figura 7
Distribución de empleados por divisiones



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Los clientes internos se describen por sus acrónimos como sigue: administración (AD/SG/L), comité ejecutor (CE), informática (IT), servicios (SC), promoción y publicaciones (MK) y finalmente, la división de comunicaciones (HHP). En la figura 7, se observa que en el área administrativa (AD/SG/L) hay cuatro personas, de las cuales solo dos pertenecen al departamento financiero, siendo estas el gerente de la división y el asistente contable.

Las descripciones de puestos están basadas en temas contables, sin embargo, se realizan como se mencionó anteriormente actividades diversas de recursos humanos, servicios generales, entrenamientos del sistema. Asimismo, se realizan inventarios de activos fijos cada seis meses, registros contables, mantenimiento de oficina en las conexiones de los equipos de cómputo a la intranet y la verificación de su correcto funcionamiento.

Como ventaja del departamento financiero es que está involucrado en los procesos de la organización, pero por la amplia gama de actividades que realiza también puede verse como desventaja competitiva, ya que el tiempo está ampliamente distribuido y no enfocado en las prioridades de las operaciones financieras y por ello se observan atrasos en la entrega oportuna de reportes.

Pagos recurrentes:

Durante cada mes se emiten un aproximado de cien cheques, los compromisos de pago han sido previamente establecidos por contratos, cotizaciones o procesos internos, algunos son pagos recurrentes, otros son eventuales como se pudo establecer según la siguiente lista:

Figura 8**Listado de pagos recurrentes mensuales**

Fecha de pago cada mes	Tipo de gasto	Cantidad de cheques
1	Pago de cupones de combustible	1
5	Rentas	6
11	Impuestos institucionales	2
18	Comunicaciones móviles	4
20	Seguro médico para empleados	1
	Mantenimiento equipo de cómputo, impresoras	3
	Mensajería local e internacional	6
25	Seguridad institucional	1
	Servicio de personal en outsourcing	3
	Gastos operacionales de oficina	4
Todos el mes	Viajes de empleados	55
Todos el mes	Importaciones	9
Eventualmente	Compra de activos	5
Total		100

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Estos datos confirman que cada mes, bajo una planificación, es posible controlar el flujo de las transacciones financieras como un ciclo que ocurre naturalmente y establecer un calendario de actividades para cada mes.

Actividades mensuales:

Para las actividades mensuales se preparó un calendario, que se debe monitorear semanalmente el avance y controlar de esta manera los tiempos de ejecución, así como el desempeño del departamento financiero. Este calendario está realizado en un lenguaje simple y se acomoda a la actual necesidad de la organización de establecer un orden para ser eficiente en sus procesos.

Figura 9

Calendario mensual de actividades financieras

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
O c t u b r e 2012	1 Pago de cupones Cierre: Conciliación bancaria Estados financieros	2 Cierre_SAP – envío de budget 5:00pm Revisión sobregiro Bancos	3 CXC Miami 11am. SAP_reporte de activos a registrar	4 Actualizar libro de salarios	5 1Qna. Nómina Envío de cheques a PA Docs. MIApor mail.	/	/
	8 Vender divisas online 1er.Bud Pago Renta	9 Limpieza cuentas contables- Viajes	10 Banco - nómina Registro nómina 1 al sistema HR	11 Limpieza cuenta contables	12 Solicitar proyec. activos Recoger_cupones Registro de depósitos banco	/	/
	15 Entrega recibos 1 y cupones Confirmar: Claro y Tigo	16 Limpieza cuentas contables- varias Revisión pagos recurrentes	17 Ultimo día pago de IGSS y estado de cuenta 12pm Fac. Movistar	18 2Qna. Nómina Envío de estado de cuenta Registro de pagos del mes	19 Vender divisas online 2do.Bud TD- Proyección de salarios del mes	/	/
	22 Presentar estatus mensual de registros contables Costos laborales RH	23 Limpieza cuentas contables	24 Contabilización nóminas mensuales KI Confirmar DHL Fact. Seguridad	25 Banco – nómina Registro nómina 2 al sistema HR Entrega recibos2	26 Registro Budget 1 y 2. Cierre emisión de cheques	/	/
	29 Revisión de aprobación SAP	30 Elaborar Preconciliación bancaria	31 Solicitar Fact. Cupones mes siguiente Revisión pre-cierre	/	2 CIERRE • Registros • Limpieza • Reportes	/	/

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Actividades eventuales:

Se consideró que en un periodo de un año hay actividades similares para cada mes, a esto se le consideró como el ciclo financiero de las transacciones, sin embargo, por el marco legal de Guatemala así como los requerimientos de casa matriz, la organización tiene en algunos meses asignaciones relevantes que cumplir, que ameritan un sobreesfuerzo del personal a cargo para cumplir eficientemente con los lineamientos.

Se clasificaron por mes estas actividades con la salvedad que este proceso se debe actualizar por los menos una vez al año dependiendo la necesidad de la organización y los recursos humanos y de infraestructura.

Figura 10

Actividades mensuales del primer semestre

Enero	<ul style="list-style-type: none">• Cierre anual• Proyección de asalariados• Renovación de seguros de vehículos
Febrero	<ul style="list-style-type: none">• Boleto de ornato• Devolución de asalariados• Impto. circulación de vehículos
Marzo	<ul style="list-style-type: none">• tabla de incrementos salariales• Declaración de ISR anual• Emisión de estados financieros• Conciliación anual de asalariados
Abril	<ul style="list-style-type: none">• Pago del 1 bono por desempeño• Renovación de contrato de celulares• Reporte al Ministerio de trabajo
Mayo	<ul style="list-style-type: none">• Renovación de permisos laborales• Toma física de inventario de activos
Junio	<ul style="list-style-type: none">• Programación anual de vacaciones

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Figura 11

Actividades mensuales del segundo semestre

Julio	<ul style="list-style-type: none">• Pago de Bono 14• Actualización del RTU
Agosto	<ul style="list-style-type: none">• Pago de fianza comercial• Autoevaluación de desempeño
Septiembre	<ul style="list-style-type: none">• Programa de capacitación anual
Octubre	<ul style="list-style-type: none">• Pago de 2 bono por desempeño• Toma física de activos fijos
Noviembre	<ul style="list-style-type: none">• Preparación del presupuesto año siguiente
Diciembre	<ul style="list-style-type: none">• Pago de aguinaldo

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Descripción de puestos:

En la descripción de puestos se detallan las actividades diversas realizadas por el departamento financiero, con la idea de potenciar la experiencia y direccionarla a una planificación que permita llegar a los resultados y las metas que la organización requiere.

Dentro de las capacidades que se pueden desarrollar en el personal clave capaz de generar cambios, se observó que por su perfil de puesto podrían:

Figura 12

Cuadro de potencial a desarrollar en personal clave

Puesto	Habilidad a desarrollar:
Gerente financiero	Crear guías de procedimientos que faciliten la aplicación de políticas institucionales y de mantener una comunicación efectiva con el resto de la organización
Asistente contable	Capacidad de ejecutar tareas financieras en menor tiempo, una vez se le establezcan las metas y el tiempo en que debe realizarlas.
Asistente administrativa y recepcionista	Potencial para programar la recepción de facturas, así como la entrega de los pagos en tiempo, evitando atrasos u omisión en pagos mensuales y eventuales.
Empleados viajeros	Capacidad de ingresar solicitudes de anticipos y liquidaciones de viajes, con antelación para reducir el tiempo de las aprobaciones y por ende la emisión de cheques pueda ser previa a viajar

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Gerente financiero: Propósito del puesto

El gerente financiero está perfilado para administrar la organización no solo en lo relacionado a lo monetario sino ampliamente en lo administrativo, por esa situación se ve envuelto globalmente con la mayoría de procesos que tiene la organización, sin embargo, se sugiere la segregación de funciones, para potenciar la capacidad de este puesto clave.

A continuación se describen las funciones del puesto:

- Registrar la información contable de la organización según requerimientos de la casa matriz, debidamente soportados con documentación contable suficiente y competente.
- Cumplir con los requerimientos legales e impositivos a que está sujeta en Guatemala.
- Efectuar el pago de nóminas del personal y verificar el pago a personas que se encuentran en servicio outsourcing, buscando el cumplimiento de las obligaciones que se generan de las leyes laborales locales.
- Supervisión del mantenimiento de los archivos del personal, sus expedientes y manejo de la papelería en general, bajo los lineamientos del departamento de recursos humanos de casa matriz.
- Generar y/o asistir en los controles administrativos que solicite el gerente general.
- Supervisión y/o preparación del mantenimiento los archivos, reportes y controles necesarios para el soporte.
- Velar por el cumplimiento de contratos y acuerdos administrativos con proveedores, acreedores, instituciones y personal, y mantener los archivos y soportes correspondientes.
- **Otras responsabilidades relacionadas:**
 - Revisión y firma de cheques emitidos.
 - Revisión y/o contabilización de partidas de diario.
 - Supervisión y/o preparación de archivos mensuales y anuales.

- Supervisión del envío de papelería a casa matriz.
- Revisión de nóminas quincenales, prestaciones laborales, y los pagos correspondientes.
- Cotización y compra de materiales para mantenimientos, repuestos, equipo de oficina y vehículos.
- Supervisión y control de mantenimientos de computadoras.
- Control del sistema de seguridad de la puerta de ingreso.
- Control de bitácora de uso de vehículo de la oficina
- Control de mantenimiento y reparación de vehículo de la oficina
- Control y mantenimiento de las máquinas de aire acondicionado.
- Control y mantenimiento de las impresoras multifuncionales.
- Supervisión de suministros de oficina comprados (útiles de oficina, cafetería y limpieza).
- Mantenimientos de oficina en general.
- Creación de reglas de uso de teléfonos celulares.

Impacto en la organización	Mantener los registros contables de la organización y atender las responsabilidades administrativas.
Comunicación	Informar y aportar las evidencias de las transacciones y generar los reportes administrativos necesarios para el control interno.
Innovación y creatividad	Adoptar la forma más conveniente de registro de la información contable e implementar medidas administrativas de control que tiendan a beneficiar las actividades.
Conocimientos	Procurar el conocimiento constante de la aplicación de las políticas de registro y control administrativo dentro de la organización y mantener informado al personal involucrado.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Asistente contable: Propósito del puesto

Su función principal es asistir al gerente financiero en las actividades del departamento y las asignaciones que este otorgue de acuerdo a su perfil de puesto.

Sus funciones se listan a continuación:

- Ingreso de las facturas por pagar al sistema SAP
- Escaneo de documentos que evidencian las transacciones registradas

- Monitoreo de pagos mensuales a los proveedores
- Hacer limpieza de cuentas contables antes, durante y posterior al cierre contable
- Emisión semanal de cheques vouchers.
- Verificación del correlativo de cheques en SAP
- Listado y preparación de cheques a enviar a casa matriz
- Escaneo de documentos enviados para crear archivo virtual contable
- Archivo de copias amarillas en correlativo de vouchers
- Apoyo de archivos electrónicos para la preparación de la conciliación bancaria
- Registro de las transferencias por pago de impuestos desde el banco virtual
- Registro de todo tipo de transacciones a la contabilidad
- Apoyo al gerente financiero en:
 - Cierre mensual
 - Reportes del seguro médico
 - Anticipos, reintegro o liquidaciones de viajes
 - Toma física de inventario de activos fijos
 - Apoyo en proceso de recursos humanos
 - Preparación de cuentas por cobrar interinstitucional
 - Análisis de impuestos de asalariados
 - Revisión del cumplimiento de políticas de uso de vehículos
 - Preparación de documentos para auditorias

- Preparación de las declaraciones de impuestos mensuales (IVA, ISR retenciones y régimen general)
- Apoyo sistemático en la operación de anticipos y liquidaciones de viajes

Impacto en la organización	Actualización de los registros contables mensuales así como el manejo completo de la tesorería.
Comunicación	Dar retroalimentación al gerente financiero sobre los registros contables, así como apoyo en el sistema contable y en la actualización de procesos a los usuarios.
Innovación y creatividad	Sugerir alguna forma de agilizar el manejo de transacciones, tras aplicar la experiencia adquirida y el conocimiento del sistema.
Conocimientos	Renovar constantemente los cambios del sistema y crear guías de aplicación rápida como medida de contingencia, cuando sea necesario cubrir periodos de tiempo fuera, más conocido como las vacaciones.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Presupuesto:

Como todo proceso está formado por varias etapas, una de ellas es el monitoreo o retroalimentación para acomodar las propuestas a las necesidades más o menos prediseñadas para la organización, de esta cuenta se propone que el departamento financiero sea monitoreado con reuniones semanales para enraizar las funciones primordiales de este departamento. Los costos asociados a esta propuesta serían de:

Figura 13

Costos de reuniones semanales

Reuniones semanales	
Gerente financiero	409.09
Asisitente contable	136.36
Recepcionista	102.27
Total Semanal	<u>647.72</u>
Total mes (5 semanas)	<u>3,238.60</u>
Total año (20 semanas)	<u>12,954.40</u>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Visualizado en una línea de tiempo el cronograma se propondría con la combinación de las actividades cotidianas para verificar la factibilidad de la propuesta, los tiempos son sugerencias, de manera que deberán acomodarse según sea necesario.

Figura 14
Cronograma para el monitoreo de procesos
Monitoreo de procedimientos

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

 Ultimo cuatrimestre 2012  Tiempos irregulares

DESCRIPCIÓN \ MES	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Plantamiento de la propuesta																			
Descripción de roles institucionales																			
Plan piloto de la propuesta																			
Retroalimentación de la propuesta																			
Ajustes a la propuesta																			
Establecimiento de procedimientos alternos																			

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Plan estratégico para mejorar las relaciones interpersonales en el ambiente laboral

Este plan se presenta tras admitir que en los procesos y en el éxito de una organización siempre están los esfuerzos y el potencial de su recurso humano, por ello en esta investigación se examinó el sentir y pensar del personal como un factor clave para determinar el por qué la interacción de los individuos afectaba los resultados organizacionales, así pues durante el sondeo se detectó que los empleados sienten aislados en su trabajo y anhelan apoyo institucional para mejorar su desempeño laboral.

Justificación

La base de esta estrategia se originó de los resultados de la encuesta, partiendo de la necesidad de la creación de un departamento de recursos humanos más enfocado en originar convivencia entre las distintas divisiones o áreas de la organización.

Objetivos

- Segregar las actividades de recursos humanos para optimizar las capacidades del personal
- Proponer un plan anual de convivencia organizacional.
- Realizar calendario de capacitación interno y externo de acuerdo a las necesidades de los empleados.

Desarrollo del plan

Dentro el plan se consideró la segregación de funciones de las actividades de recursos humanos de la división financiera, ya que al estar esta última división sobrecargada de asignaciones, el riesgo de que no se realicen correctamente las operaciones es muy alto, para ello lo primero que se hizo fue detallar las actividades inherentes a recursos humanos:

Actividades a segregar:

- Archivo del personal
- Establecimiento de políticas de usos de celulares
- Creación de las políticas de uso de vehículos
- Control de entradas y salidas del personal a la oficina
- Reclutamiento de nuevos empleados
- Cálculo de prestaciones laborales
- Preparación de proyecciones de impuestos
- Recopilación de programas de capacitación por divisiones
- Administración de programas de convivencia institucional
- Manejo de documentación legal y actualización de los permisos de trabajo para extranjeros
- Envío y preparación de comunicación interna escrita, verbal u otra que aplique
- Compra de utensilios y enseres para uso de oficina
- Control y mantenimiento de equipos de oficina

Plan anual de convivencia organizacional:

Se planea realizar mensualmente actividades que se relacionen a celebraciones mundiales, pero principalmente que tengan que ver con el entorno de la organización y para hacer que en estas actividades participen a los empleados.

Una de las actividades que actualmente se lleva a cabo de manera irregular es la celebración de cumpleaños, pero se propone destacar días que hagan sentir al empleado valorizado, días que permitan a la organización resaltar en los empleados el sentido de pertenencia, o que juntos

puedan desarrollar un plan de relajamiento, un rato divertido que fortalezca los lazos interpersonales, tales como:

Figura 15

Plan de celebraciones anuales



Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

La propuesta es incrementar la convivencia entre los empleados, a manera de buscar actividades afines en general para generar un ambiente laboral alegre, de respeto y donde los empleados se sientan realmente importantes para la organización, que les haga sentir parte de, por ello se plantea un cronograma de actividades anual de convivencia institucional. El plan anual completo puede observarse en el anexo 4 de esta investigación.

Plan anual de capacitaciones:

Las capacitaciones se proponen como refuerzo al trabajo en equipo y el fortalecimiento institucional frente a la separación de actividades que se llevan a cabo actualmente, ya que se constató que como una unidad la organización puede ofrecer resultados óptimos y en mejor tiempo que el que se observó en sus operaciones.

Asimismo existen herramientas tecnológicas que permiten hacer los procesos eficientes y estas no son del conocimiento general de los empleados, de manera que si se desean cambios sustanciales se debe invertir en los empleados con el aseguramiento que existe compromiso de ambas vías de apoyar con desarrollar habilidades por parte de la organización y del empleado la actitud para poner en práctica las habilidades aprendidas, en pro de un crecimiento mutuo.

Presupuesto:

Para llevar a cabo las capacitaciones se deben de planificar con el tiempo necesario que permita obtener buenos precios, descuentos por grupos y lo más importante, establecer los compromisos para este programa. Dentro de los precios de mercado, los precios individuales pueden variar en un rango monetario, dependiendo de la entidad que imparta los cursos, la cantidad de participantes, entre otros factores, tal como lo muestra la siguiente figura.

Figura 16
Costos de cursos y rango de costos individuales

Curso	Costo Desde - Hasta
Windows	Q150 - Q800
Excel	Q150 - Q800
Inglés	Q400 - Q900
Impuestos	Q800 - Q1,500
Manejo e tiempo	Q150 - Q800
Técnicas gerenciales	Q800 - Q1,500
Liderazgo	Q800 - Q1,500

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Se sugiere optimizar recursos aprovechando los cursos que se imparten en el centro tecnológico de informática (TIC) del Intecap, ya que manejan información actualizada y los costos son bajos, a la vez se les ofrecería a los empleados como beneficio disponibilidad de tiempo, una hora por ejemplo para que asistan a estas capacitaciones.

Un presupuesto estimado por área, se vería de la siguiente manera:

Figura 17
Presupuesto anual de capacitación

Gerentes / Cursos	Cantidad de personas	Liderazgo	Manejo de tiempo	Técnicas gerenciales	Impuestos	Total
Financiero	1	Q 800.00			Q 1,200.00	Q 2,000.00
Comité ejecutor	1	Q 800.00	Q 500.00			Q 1,300.00
Informática	1	Q 800.00				Q 800.00
Servicios generales	1	Q 800.00	Q 500.00			Q 1,300.00
Promociones	1	Q 800.00		Q 950.00		Q 1,750.00
Comunicación	1	Q 800.00	Q 500.00	Q 950.00		Q 2,250.00
Sub total	6	Q 4,800.00	Q 1,500.00	Q 1,900.00	Q 1,200.00	Q 9,400.00

Personal de soporte / Cursos	Cantidad de personas	Excel	Inglés	Manejo de tiempo	Impuestos	Total
Financiero	1	Q 450.00	Q 700.00	Q 350.00	Q 900.00	Q 2,400.00
Comité ejecutor	6	Q 450.00	Q 700.00	Q 350.00		Q 9,000.00
Informática	1	Q 450.00	Q 700.00	Q 350.00		Q 1,500.00
Servicios generales	2	Q 450.00	Q 700.00	Q 350.00		Q 3,000.00
Promociones	6	Q 450.00	Q 700.00	Q 350.00		Q 1,500.00
Comunicación	5	Q 450.00	Q 700.00	Q 350.00		Q 9,000.00
Sub total	21	Q 2,700.00	Q 4,200.00	Q 2,100.00	Q 900.00	Q 26,400.00

Totales	27	Q 7,500.00	Q 5,700.00	Q 4,000.00	Q 2,100.00	Q 35,800.00
----------------	-----------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Referencias bibliográficas

Libros con un autor:

García, M. (2007)405. *Introducción de las finanzas*. México: (1ra. Edición), Editorial Grupo Patria.

Velásquez, M. (2006)448. *Ética en los Negocios*. México. (6ta.Sexta Edición), Pearson Education.

Ortega, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. (1ª. Edición). México. McGraw Hill.

Maxwell J. (2004). *El ABC de las relaciones*. Buenos Aires, Argentina. Mundial impresos, S.A.

Libros con dos autores:

Whittinton R. Pany K. (2005). *Principios de auditora*. 14ª. Edición. México. McGraw Hill.

Con tres o más autores:

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGrawHill.

Publicaciones universitarias:

Universidad Panamericana. (2011). Guía para elaboración del Informe Académico de Práctica Empresarial Dirigida. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Panamericana (s/f). Guía Metodológica para la realización del Trabajo de Egreso. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad de los Andes. (2002:173). ONG`S Actores protagónicos o influyentes en la gestión ambiental colombiana, en el proceso de la estrategia de conservación y el plan de desarrollo sostenible de la Sierra nevada de Santa Marta. Natalia Helena Cepeda Baquero

Universidad De San Carlos De Guatemala (2006), Facultad de Ciencias Económicas, Seminario de Integración Profesional, “Uso Del Lenguaje Corporal Como Técnica De Comunicación”

Revista Venezolana de Gerencia, Fernández Lorenzo, Liliana; Geba, Norma,
ISSN 1315-9984 versión impresa “Contabilidad Social y Gestión en ONG”

Enciclopedia o diccionario:

Enciclopedia metódica Larousse (Edición 62^a.) (2000). México: Ediciones Larousse.

Internet

Diccionario

<http://es.thefreedictionary.com/t%C3%A9cnica>. Consultado 14-10-2012

Organización no lucrativa

<http://www.eumed.net/libros/2008c/431/Clasificacion%20de%20las%20organizaciones%20no%20lucrativas.htm>. Consultado 14-10-2012

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/ong.htm>. Consultado 14-10-2012

Ciclo contable

<http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-ciclo-contable>. Consultado 14-10-2012

Anexo 1

Encuesta general

Fecha: _____
Edad: _____ Fecha de Inicio Labores: _____
Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>

1. ¿Le gustaría que algo en su ambiente laboral cambiara?

SI NO

2. ¿En qué tema le gustaría el cambio?

a. ¿Temas Financieros: tiempos de aprobaciones, cuál? _____

b. RRHH y GWP, ¿Por qué? _____

c. Ambiente organizacional y trato personal entre compañeros.

Ejemplo: _____

3. ¿Qué otra sugerencia quisiera aportar?

4. ¿Cree que los cambios generalmente son para bien? ? SI NO

5. ¿Estaría usted dispuesto a generar cambios con su equipo de trabajo?
SI NO

6. ¿Porque?

7. ¿Conoce usted cuantos días lleva el proceso de aprobación de viajes?

a. Anticipo 8, Liquidaciones 10

b. Anticipo 3, Liquidaciones 5

c. Anticipos 5, Liquidaciones 8

8. ¿En qué división trabaja usted?

- a. Administración
- b. Electrónicos
- c. Informática
- d. Celulares
- e. Logística
- f. Mercadeo
- g. Servicio

9. ¿Se encuentra usted entusiasmado, por su trabajo?

SIEMPRE REGULARMENTE NUNCA

10. ¿Cree que la empresa debería hacer algo para que lo anterior cambiara?

SI NO

11. ¿Algún requerimiento adicional que quisiera que se tome en cuenta para la mejora continua?

12. ¿Cómo le gustaría que se le comunicaran los cambios o procedimientos internos?

Notas: RRHH- Recursos Humanos. GWP- Mejor lugar de trabajo siglas en Ingles (SELA).

Anexo 2

Cuadro para la medición de variables e indicadores

CUADRO DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA
Condiciones que al final se pueden sintetizar en falta de controles

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
Hechos o situaciones que se observan al analizar el objeto de investigación	Hechos o situaciones que se producen por la existencia de los síntomas identificados	Situaciones que pueden darse si se siguen presentando los síntomas y causas identificados	Acciones por las cuales el investigador puede anticiparse y controlar las situaciones identificadas
Es de conocimiento general el atraso en los procesos del departamento financiero, a veces se conoce este factor sin que alguien pueda indicar cual es la causa de este incidente.	Poca comunicación interna, falta de trabajo en equipo, una posible falta de inducción o el cambiante modo de hacer las cosas	Cada vez se ve más complicada la comunicación y los resultados que Finanzas debe entregar se vuelven difíciles de alcanzar, asimismo el ambiente laboral no será armonioso y los programas tendrán insumos y no podrán cumplir sus objetivos.	Si se monitorean errores se podrían documentar casos para darles seguimiento en el futuro y que esto nos permita ir monitoreando las oportunidades de aprendizaje y mejora que se quieren alcanzar al final de este trabajo.
Normalmente se vive bajo tensión y desorden en las tareas financieras, las personas trabajan tarde. Como consecuencia, pierden las oportunidades de seguir estudios y esto provoca baja la calidad de su trabajo a corto y mediano plazo.	Personas infelices, errores no detectables, bajos sueldos, baja escolaridad en el personal Financiero. Reportes financieros tarde, con errores y estresante ambiente laboral.	Errores significativos en los Estados Financieros o reportes Contables, personal poco eficiente y baja escolaridad universitaria, no permitirá a futuro mejorar los rangos salariales.	Con un análisis del ciclo financiero es factible organizar las actividades del departamento, para dar un mejor servicio a todos los clientes internos y externos. Mejores resultados, mejores salarios, mejores relaciones interorganizacionales, y oportunidades de entrenamientos.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

