



## **“GESTIÓN PRESUPUESTARIA” DINAMICA ADMINISTRATIVA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**Autores:**

**Nancy Panza Figueroa**

E-mail: [nanjupa@hotmail.com](mailto:nanjupa@hotmail.com)

**Luz Marina Guerra rojas**

E-mail: [lmarinagr@gmail.com](mailto:lmarinagr@gmail.com)

**Armando Engels Duran Urón**

E-mail: [engelsduran@hotmail.com](mailto:engelsduran@hotmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Nancy Panza Figueroa, Luz Marina Guerra rojas y Armando Engels Duran Urón (2017): ““Gestión presupuestaria” dinamica administrativa en las pequeñas y medianas empresas.”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (septiembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/09/gestion-presupuestaria.html>

### **RESUMEN**

Con el propósito de explicar la importancia que posee la gestión presupuestaria y la administración financiera dentro de aquellas instituciones que se dedican a los saberes, se establece como objetivo general de estudio: analizar la gestión presupuestaria para la administración financiera en las pequeñas y medianas empresas, la gestión presupuestaria a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Bajo estos enfoques, la gestión presupuestaria tiene la orientación de prever el futuro inmediato con visión estratégica y tomando el largo plazo como fórmula de proyección. La fundamentación teórica se sustentó en autores como: Gitman (2002), Reyes Ponce (2002), Maza Zabala (2015), Klisberg (2004), CEPAL (2008), Chiavenato (2009), Robbins (2004), Weston (2006), normatividad colombiana entre otros. Metodológicamente, la investigación fue de carácter descriptiva, exploratoria; con diseño no experimental. Como conclusiones se evidencia que la gestión presupuestaria resulta un aspecto emergente, ya que normalmente no se asumen aspectos de planificación centrada en una administración financiera que se enmarque en los procesos académicos que se llevan a cabo dentro de las pequeñas y medianas empresas.

**Palabras clave:** Gestión Presupuestaria, Pequeñas y medianas empresas, Departamentos, Administración Financiera

**"BUDGET MANAGEMENT"  
ADMINISTRATIVE DYNAMICS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

**ABSTRACT**

With the purpose of explaining the importance of budgetary management and financial management within those institutions that are dedicated to knowledge, it is established as a general objective of study: analyze the budgetary management for financial administration in small and medium enterprises, Budgetary management through a budget will give the company a general coordination of operation. Under these approaches, budget management has the orientation of anticipating the immediate future with strategic vision and taking the long term as a projection formula. The theoretical basis was supported by authors such as Gitman (2002), Reyes Ponce (2002), Maza Zabala (2015), Klisberg (2004), ECLAC (2008), Chiavenato (2009), Robbins , Colombian regulations among others. Methodologically, the research was descriptive, exploratory in nature; With non-experimental design. As conclusions it is evident that budgetary management is an emergent aspect, since it is not normally assumed aspects of planning focused on a financial administration that is framed in the academic processes that are carried out within small and medium enterprises.

**Keywords:** Budgetary Management, Small and medium-sized enterprises, Departments, Financial Administration

**"GESTIÓN PRESUPUESTARIA"  
DINAMICA ADMINISTRATIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**CONSIDERACIONES BASICAS**

La Gestión Presupuestaria es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y por ende, para la supervivencia de las empresas; su aplicación requiere de personal capacitado o con experiencia en materia financiera en áreas de interés empresarial, pero adaptado a los procesos que se correspondan a la empresa.

Al respecto, Guerra (2009, p. 355), define la Gestión Presupuestaria como “la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas”. que se tienen y los que se requieren para lograrlo dentro de un plazo determinado. Por su parte, Weston (2006, p. 254) plantea que la Gestión Presupuestaria “implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia”, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

En relación a este aspecto, el objetivo final de esta planificación es un plan financiero en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma. El plan lo que pretende es plantear objetivos a cumplir, es decir, los posibles y los óptimos, para ser evaluados con posterioridad.

De forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto. Es por esta razón que según (Kotler, 2005, p. 35) la “gestión presupuestaria es el análisis, planificación, implantación y control de programas cuidadosamente diseñados para producir cambios voluntario con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales, la gestión presupuestaria implica el diseño de ofertas a las organizaciones para encontrar las necesidades y deseos de los mercados metas, usando el precio adecuado, la comunicación y la distribución para informar, motivar y servir a los mercados”.

En la gestión presupuestaria va implícita en la idea original del concepto de mercadeo con su foco central en el papel clave del cliente y el objetivo central para una empresa basada en el mercado y la satisfacción de las necesidades del cliente. Lo que hace el concepto de gestión presupuestaria es ir a la importancia del mercadeo para la gente que presta servicios a clientes externos.

## **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

Dentro de las caracterizaciones específicas sobre estrategias se hace mención a Gómez (2009); el cual explica que por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos.

No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que esta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Como afirma Hughes (2009) la clave para entender la mercadotecnia es la comprensión de la estrategia, es decir lo que se va hacer; tácticas, es como se va hacer. Casi siempre se refiere a estrategia en singular y a tácticas en plural, esto destaca que debe haber una sola estrategia, pero puede haber varias tácticas. Asimismo, Dessler (2009) define a la estrategia como un conjunto de metas y políticas principales. Esta definición es sencilla pero pasa por encima de las características principales e importancia del plan estratégico.

Por su parte David (2006), plantea que la gran estrategia es muy utilizada por organizaciones y se logra al combinar los objetivos y las estrategias; por ende es importante diferenciar los dos términos; aclarando que los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, mientras que las estrategias representan las acciones por realizar para el logro de los objetivos.

El periodo para los objetivos y las estrategias deben ser uniformes, generalmente de dos a cinco años. Una estrategia, así como un objetivo, puede ser un fin en el sentido de que una organización a menudo no se puede recuperar de los daños sufridos a causa de una estrategia errónea. En la práctica, las organizaciones generalmente fijan sus objetivos y estrategias simultáneamente.

Según Villalba (2006), la estrategia de una organización es un patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuesta a imperativos de su entorno, sean estos originados por las acciones de competidores, o por las modificaciones del medio ambiente económico en donde se devuelven.

Por tanto, la estrategia no tiene que estar descrita de manera formal en ningún documento. Esto significa que todas las organizaciones tienen una estrategia, aunque no dispongan de planes estratégicos o enunciados formales de las mismas. De igual manera, tampoco es preciso que una empresa realice planificación estratégica para que tenga una estrategia, ahora bien dentro de lo manifestado por Pope (2009) este se refiere a las variables de decisión sobre las cuales la empresa tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes:

El Producto es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra. La gerencia conoce cuál es su producto y se preocupa en saber ¿Cuáles son las necesidades de los clientes, qué quieren? ¿Qué es lo que ellos esperan? Siempre estará acorde con estos requerimientos y por lo tanto su aceptación será mucho más fácil.

Ahora bien, Lerma (2008) define producto como un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante. Son todos aquellos tangibles diseñados para satisfacer diversas necesidades, y presentan características intrínsecas propias y valores agregados. La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos.

Sin embargo, es mucho más que un objeto físico, es la suma de los atributos físicos, psicológicos, simbólicos y de servicio. Se diferencia de un servicio que es un producto no material. En todo producto o servicio se pueden destacar tres aspectos que resultan indispensables dentro de la gestión presupuestaria:

- 1) Beneficios esenciales: beneficios de uso, beneficios psicológicos (mejora de la imagen, esperanza, estatus, etc.) y beneficios de reducción de problemas (Seguridad, conveniencia, etc.).
- 2) Beneficio o producto tangible: características y atributos del producto, calidad, diseño, estilo, protección de envase y embalaje así como información de etiqueta, marca.
- 3) Servicio o producto extendido: garantía, instalación, entrega, condiciones de pago favorables, servicio post-venta y mantenimiento.

Dentro de este mismo orden de ideas, Pope (2009) determina que el precio es el costo financiero total que el producto representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. Se debe tener en cuenta que el precio es una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales; el cual debería ser atractivo en muchos casos para atraer los clientes, el precio es el valor monetario que tiene un producto o servicio.

Para Kotler y Armstrong (2015), el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, en términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Para Fisher y Espejo (2008), el precio de un producto es solo una oferta para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si la rechazan, debe cambiarse con rapidez. Por otro lado, si se vende a un precio bajo no se obtendrá ninguna ganancia y, en última instancia, el producto irá al fracaso.

De igual forma se encuentra la promoción la cual selecciona los medios para hablar con los intermediarios en la distribución de sus productos, así como también con sus consumidores actuales y potenciales. La Publicidad tendrá otro enfoque, ya que se planeará con respecto a lo que tendrá organizado la gerencia y seguramente llegará más a los clientes, aspectos que traerán ventajas para la organización.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

Respecto a las características de la gestión presupuestaria, cabe mencionar que Cobra y Zwarg (2015), afirman que la misma comprende, básicamente los siguientes aspectos: 1) cómo se pretende competir: cómo poder crear una ventaja competitiva; 2) cómo contribuirán la: diferentes; personas o departamentos de la empresa para lograr esa ventaja competitiva y 3) cómo habrán de asignarse los recursos en las diferentes actividades de empresa, los mismos autores señalan que la gestión presupuestaria pueden considerarse en función de tres criterios:

Uno de ellos es del Tipo Variedad: Para Cobra y Zwarg (2015), aunque existen diferentes clasificaciones de estrategias, tal vez las más comunes son las estrategias competitivas que se enfocan en la obtención de una ventaja comparativa respecto a la competencia y las estrategias matriz servicio que persiguen definir una vía de acción para el futuro.

Respecto a las estrategias competitivas, opinan los mismos autores que las mismas se pueden enfocar en lograr el liderazgo general en costos, siendo ello común en los sectores industriales, los cuales generan la reducción de costos para competir en el mercado, siendo necesario aplicar sistemas productivos capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente.

Aunado a ello, explican Kotler y Armstrong (2015), que las estrategias pueden enfocarse en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el cliente perciba como único o diferente, o utilizar estrategias de segmentación, enfocándose en un grupo de clientes en particular, en un segmento de la línea de un servicio, o en un mercado geográfico específico.

Asimismo, los autores establecen que respecto a las estrategias de matriz servicio/mercado, las mismas buscan mejorar aquello que se hace actualmente, y los que persiguen nuevas cosas por hacer. Señala Lovelock (2015), que para ello, es posible utilizar estrategias de penetración de mercados (mejorar la posición de los servicios actuales), estrategias de desarrollo de mercados (buscan nuevos clientes para los servicios actuales), estrategias de desarrollo de servicios (aquellas con las que la empresa persigue incrementar sus ventas a los clientes) y de diversificación (desarrollar nuevos servicios).

Por esta razón Cobra y Zwarg (2015), afirman que una de las características más importante de las estrategias de servicios es que deben ser hechas a la medida, y que deben ser adaptables. Dado que la situación de cada negocio es única, las estrategias deben hacerse a la medida por sus administradores anterior permite, como se dijo anteriormente, que exista congruencia entre las estrategias y los elementos externos e internos que la situación requiere.

En este sentido, señalan Kotler y Armstrong (2015), afirman que debe considerarse entre las características de adaptabilidad aspectos como el criterio con el cual las empresas deben seleccionar una (o todas) de las estrategias que deberán utilizar, pues las mismas deben estar o si no adaptarse para que estén en concordancia con la misión y las cualidades distintivas del negocio.

Es decir, los administradores seleccionarán aquellas estrategias que sean congruentes con la misión de la empresa, y, como ya se ha mencionado, que permitan capitalizar las cualidades distintivas del negocio. Teniendo total claridad sobre a quién se

debe dirigir la estrategia, principalmente, la empresa; es decir, el grupo objetivo que toda organización debe considerar para tomar las decisiones básicas; conocidas también como segmento.

Por ello, se dice que la estrategia parte del cliente y va al cliente. De acuerdo con lo que se establezca, los mismos autores señalan que se deben determinar las acciones a seguir para que lograr la valía para el cliente, una vez determinado lo anterior, es menester que se defina el compuesto de servicio que ha de ser los que identifiquen al mismo y que ha de convertirse en elemento de apoyo

De igual forma, expresan Kotler y Armstrong (2015), que las comunicaciones deben estar claramente especificadas en la estrategia, indicando lo que se ha de decir y cómo se ha de hacerlo para lograr estar permanentemente en la mente de clientes componen el mercado. Como complemento, es menester definir con claridad cómo se manejarán las acciones adicionales o complementarias que los clientes necesitan.

## **ELEMENTOS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

En la actualidad, muchos de los principios de la gestión presupuestaria, e incluso las prácticas, derivan de la psicología. Entre algunas de las aplicaciones específicas de la psicología al sector empresarial, ejecutivo y personal se incluye los siguientes: Análisis de valores, establecimiento de objetivos, entrenamiento mental, mantenimiento de la concentración.

Wolk (2015) explica que el proceso de gestión presupuestaria, es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial, para que puedan obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades. Es una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y también un estilo de liderazgo, gerenciamiento, conducción y un proceso de aprendizaje.

Según Achua (2010), la gestión presupuestaria se ha considerado como la más reciente novedad dentro de los entornos empresariales. Este se basa en la retroalimentación y comunicación. Consiste en dar retroalimentación, lo que a su vez exige comunicación. De modo, que la gestión presupuestaria, es el proceso de adoptar una retroalimentación motivadora para mantener y mejorar la gestión presupuestaria. Está diseñado para maximizar las fortalezas del empleo y reducir al mínimo sus puntos débiles.



Al respecto Zeus (2010), plantea que la gestión presupuestaria hoy en día ha dejado de ser una simple moda pasajera o la última tendencia en gestión empresarial, en efecto, la gestión presupuestaria está siendo reconocido cada vez más como una metodología destinada a la realización de procesos más eficaces.

Asimismo Chávez (2015), plantea que cada día se hace necesario que las organizaciones conozcan los elementos que contribuyen al logro del adiestramiento del personal efectivo y capaz de cumplir con las exigencias establecidas en el proceso de trabajo. Este conocimiento puede ser obtenido a través de modalidades de adiestramiento que inserten la importancia de la gestión presupuestaria como herramienta catalizadora de la productividad dentro de cualquier organización.

Este tipo de entrenamiento, incluye áreas de comunicación interpersonal, gestión de tareas, resolución de problemas y tomas de decisiones; es decir, consiste en desarrollar las habilidades, actitudes, motivación, el impulso innovador y creativo de la organización para la mejora de procesos, acortarlos y simplificarlos; en definitiva, mejorarla con respecto a la de los competidores.

Dicho de otro modo, el desarrollo de la gestión presupuestaria como señala Hoffmann (2015), busca mejorar la gestión presupuestaria a través de nuevos elementos de hacer, mediante una nueva estrategia de intervención organizacional. De modo, que los empleados, formados bajo estos paradigmas, podrán escuchar mejor las oportunidades y las dificultades de las organizaciones, serán más efectivos al coordinar acciones, serán capaces de generar equipos comprometidos con la misión de la organización, sabrán crear ambientes de aprendizajes y podrán manejar adecuadamente los conflictos presentados en estos, aprenderán a relacionarse desde una nueva base ética personal y profesional.

Es por eso que, la gestión presupuestaria en el entorno empresarial busca designar toda una estrategia de organización que enfrenta al modelo tradicional empresarial, con base en la capacidad del gerente para especificar, ordenar, coordinar y particularmente controlar la gestión presupuestaria de sus colaboradores.

Con esta nueva propuesta se busca desarrollar desempeños máximos, que las personas desplieguen todo su potencial y realicen tareas que el gerente no está ni siquiera en condiciones de especificar. Para ello, hace falta un gerente que sea un líder, que sepa escuchar, que sepa generar confianza, sentido de responsabilidad y compromiso. La idea de este tipo de gerente, es aprender de nuevo, es mirar la importancia de las conversaciones

en la organización y colocar su énfasis en la presencia o ausencia de distintas competencias, en la capacidad para hacer ofertas.

Es por ello que hoy más que nunca las empresas están descubriendo nuevas estrategias de capacitación, la gestión presupuestaria como modalidad de adiestramiento ha tomado una importancia indiscutible en el mercado de los negocios. Hacer la gestión presupuestaria, como actividad de seguimiento y evaluación del progreso individual y del impacto de este en la organización, debe ocupar un lugar preponderante en los procesos de trabajo de toda empresa que busque el incremento de la productividad.

En opinión del autor responsable de esta investigación su ayuda, guía, dirección y entusiasmo podrían determinar si el equipo logrará o no los objetivos establecidos. En síntesis, la aplicación de estas nuevas estrategias en el ámbito empresarial serían factibles para el buen desarrollo de las actividades dentro de las mismas, ya que los elementos de la gestión presupuestaria pueden ser aplicados no solo al personal gerencial, sino también al personal en general.

### **DESARROLLO DE LA VISIÓN DESDE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

La visión organizacional desde la Gestión presupuestaria constituye la declaración básica y fundamental de los valores, metas y aspiraciones de una institución, debe ser indicativa de una comprensión clara del lugar que la institución ocupa hoy y el que ocupará en su futuro. La visión de una organización sirve de guía en la formulación de estrategias a la vez que le proporciona un propósito a la organización, la misma debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializan en proyectos y metas específicas cuyos resultados deben medirse mediante un sistema de índice de gestión bien definidos.

La visión es una imagen mental de un estado futuro deseado, una descripción de lo que una institución o una persona será dentro de un tiempo determinado hacia el futuro, que se debe expresar en el presente. En ese orden de ideas, Chiavenato (2009, p. 254) refiere que la visión “es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro”. En general, la visión se orienta más hacia lo que la organización pretende ser; desde esta perspectiva, muchas organizaciones colocan la visión como el proyecto de lo que quieren ser dentro de cierto plazo.

Para Serna (2009, p. 175) la visión “es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas; que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro”. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro, representa el cambio y proyección de desarrollo que se pretende darle a una organización para colocarla en una posición privilegiada de calidad y superioridad, frente a las mismas de su género.

En relación con lo anteriormente expresado, Francés (2010, p. 46) considera que “la visión viene a ser un retrato del futuro y, como tal, debe centrarse en las características que se desea llegue a tener una empresa u organismo”. Refiere la forma como se quiere ver una institución en un horizonte de futuro y de tiempo y cómo se quiere que el entorno y la sociedad vean ese escenario.

Es formulada para los líderes de la organización: Los líderes deben comprender la filosofía y la misión de la empresa, entienden las expectativas y necesidades y el entorno de la organización. Al formular la visión se supone que los líderes incorporan su conocimiento de los actores organizacionales y de sus grupos de referencia a la visión corporativa.

Dimensión del tiempo: La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Este depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y del entorno. El tiempo puede variar según las características de la organización.

Integradora: La visión debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa. Por ello supone un liderazgo de Alta Gerencia y un apoyo integral de toda la organización. La incorporación de la visión en la gestión gerencial debe convertirse en una tarea diaria permanente de toda estructura gerencial. Esta incorporación se logra por la consistencia entre la misión y los objetivos para lograrla.

Amplia y detallada: La visión no se expresa en números. La visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. Por ello, la formulación de la visión debe hacerse en términos que significan acción. Debe ser pues, la formulación amplia y detallada de donde nos imaginamos que la empresa está en el horizonte de tiempo escogido.

Positiva y alentadora: La visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización. Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado. Debe redactarse en

términos claros, fáciles de entender, de repetir. Debe transmitir fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborador de la empresa.

Debe ser realista-posible: Al formularla debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia. La formulación de la visión debe ser un esfuerzo gerencial basado en la experiencia y conocimiento del negocio como elemento fundamental para anticipar el futuro, para poder lograr acercarse a la realidad y tener claro un panorama más coherente de acuerdo al entorno.

## **HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS**

Las herramientas metodológicas utilizadas para determinar el tipo de investigación, fueron aportadas por Chávez (2001), quien esgrime que la investigación se determina, de acuerdo con el problema que se desea solucionar, los objetivos a lograr y la disponibilidad de los recursos, en este sentido, esta investigación se tipifica como documental, porque se orientó a recolectar información a partir de documentos susceptibles de ser analizados, descriptiva por el nivel alcanzado en el trabajo investigativo, ya que se describe la información de una determinada situación o problema, y con enfoque cualitativo porque el proceso aplicado es sistematizado y empírico.

En cuanto la calificación de investigación documental Finol y Nava (2003), definen la investigación documental como el proceso de búsqueda y tratamiento de información generada a partir de los estudios hechos sobre un particular, que se han venido acumulando en el transcurso de la historia de la humanidad y que se presenta bajo las más diversas modalidades que lo hacen más interesantes.

Por otra parte James (2006), considera que la investigación documental es un análisis detallado de una situación específica, apoyándose estrictamente en documentos confiables y originales, dicho análisis ha de tener un grado de profundidad aceptable; así como ámbito del tema, criterios sistemáticos- críticos, con los cuales se resalten los elementos esenciales que sean aportes significativo al área de conocimiento. En este orden de ideas, la investigación documental permitirá el proceso de búsqueda de la información, la cual, luego de un proceso de selección, evaluación verificación y sistematización, coadyuvará a establecer las conclusiones relacionadas con los objetivos planteados.

Es así como se realiza, un proceso de indagación, recolección e interpretación de los datos contenidos en doctrinas, leyes, jurisprudencias y teorías relacionadas con la influencia de las condiciones ergonómicas en la aparición de enfermedades ocupacionales. Por esa razón el diseño de la investigación, es el plan de acción; en él se indica la secuencia de los pasos a seguir, pues permite al investigador precisar los detalles de las tareas de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además, de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen el estudio.

De igual manera, de acuerdo al procedimiento de la investigación el diseño se identificó como bibliográfico no experimental, a lo cual Sabino (2002) declara: “se refiere a que los datos e informaciones a emplear a fin de lograr los objetos planteados en los mismos, proceden de documentos escritos recolectados en otras fuentes” Según Hernandez Sampieri (2006), con el método no experimental se realiza una investigación sin manipular deliberadamente variables, pues los fenómenos se observan tal y como se dan en su contexto natural, no construyéndose situaciones.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Para realizar cualquier evaluación es necesario poner en claro las normas por la cual se va a valorar todo la gestión presupuestaria, estas se deben comunicar al empleado. Referido a esto, Sherman (2015. p, 263), manifiesta algunas consideraciones básicas en los factores del compromiso se encuentran, “la pertenencia estratégica; esta se refiere al grado en que las normas sean correspondidas con los objetivos estratégicos de la organización”.

Estas normas se traducen en parámetros para la gestión presupuestaria de los miembros de la organización. Otra consideración tomada por los autores son los criterios deficientes, donde es necesario tomar en cuenta el grado en que las normas captan la escala de responsabilidades del empleado.

Además de los criterios anteriores, los referidos autores asumen el criterio de confiabilidad, el cual se refiere a la estabilidad o consistencia de una norma, o bien el grado en que las personas tienden a mantener determinado nivel de desempeño a través del tiempo. En las calificaciones, es posible medir la confiabilidad relacionando dos criterios dados por dos evaluadores. Por ejemplo, quizás dos gerentes califiquen a la misma persona y calculen su idoneidad para una promoción.

Es posible comparar ambas calificaciones para determinar la confiabilidad entre evaluadores o supervisores. A este respecto, Klingner (2006. p, 314), plantea que las normas “son necesarias en toda organización, porque ellas permiten medir el logro de las responsabilidades de cada empleado y la forma como son ejecutadas las acciones”.

De allí, se tienen las normas de rendimiento, que varían según las características del empleado, los objetivos de la organización, los recursos disponibles y las condiciones exteriores. Además de ello, el citado autor expone que se debe determinar para cada empleado el cumplimiento de normas a seguir y las que se asemejen para toda la organización. También indica que se debe considerar la naturaleza cambiante de la organización y de los ambientes, pues se pueden suscitar transformaciones en las normas de rendimiento. Con frecuencia, se sugieren modificar a intervalos programados con regularidad o que sean convenientes para la administración.

En cuanto al trabajo, las normas sirven para implementar medidas aptas para atribuir el buen desempeño efectivo de todo el personal. Las metas son los resultados a corto plazo (de un año o menos). Estos deben formularse en términos de logros de gerencia, mercado, producción, investigación, desarrollo y finanzas, pues conducen a la aceptación o consagración de todos los miembros de la organización.

Según Chiavenato (2015), son fundamentales para la ejecución de la misma, debido a que forman la base para asignación de recursos, conforman el mecanismo primordial para la evaluación de gerentes, supervisores y empleados, constituye un instrumento importante para controlar el avance del logro de los objetivos. La definición aportada por David (2006), sobre metas se refiere a los puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellos deben ser medibles, cuantitativos, realistas, coherentes y prioritarios.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS BÁSICAS**

- Achua (2010) **Contabilidad de costos, gestión y control presupuestario, control de gestión, la función de control**, tomo II. Cultural de Edición, S.A. España.
- Chávez (2015) **Sistemas de control de gestión**. Décima edición McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A., México.
- Chiavenato (2015) **El control Interno del Efectivo**. Ediciones Tamayo. México.
- Cobra y Zwarg (2015) **Sistemas de Información para los negocios**. México. Mc Graw Hill.
- David (2006) **La Gerencia Estratégica**. Legis Editores S.A., Colombia.
- Dessler (2009) **La gestión de los recursos humanos**. Argentina – Buenos Aires, Mc Graw Hill.
- Finol y Nava (2003) **Introducción a la metodología en ciencias sociales, de la administración y del comportamiento**, Editorial Trillas, México D.F
- Fisher y Espejo (2008) **Tratado sobre las obligaciones**, tomo III. Editorial Porrúa. Décima Primera edición. México. D.F
- Francés (2010) **“Negocios Exitosos”**, McGraw Hill, 2009
- Gómez (2009) **Principios de Administración Financiera**. Editorial Pearson Addison Wesley. Décima edición, México.
- Guerra (2009) **Doctrina General del Contrato**. Academia de Ciencias Políticas y Sociales. Caracas. Venezuela.
- Hernandez Sampieri (2006) **Metodología. Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, contables administrativas**. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Hoffmann (2015) **Auditoría Interna y Control Interno**. Escuela de Negocios San Pablo CEU-Recoletos
- Hughes (2009) **“Planeación y organización de empresas”**. Octava Edición. D.F, Mexico. McGraw-hill.
- James (2006) **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Caracas, BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.Barrios.
- Klingner (2006) **Normas Internacionales de Gerencia tributaria** (1994). Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. IFAC. Caracas
- Kotler, (2005) **Comportamiento del Consumidor y Marketing**. México: Editorial McGraw Hill.
- Kotler y Armstrong (2015) **Marketing Estratégico en Latinoamérica**. Estudio. México: Editorial Prentice Hall.
- Lerma (2008) **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana.

Lovelock (2015) **Administración Educativa**. Ediciones Abedul. Lima-Perú

Pope (2009) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. México

Sabino (2002) **Introducción a la metodología en ciencias sociales, de la administración y del comportamiento**, Editorial Trillas, México D.F

Serna (2009) **Planeación Estratégica Aplicada**. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A., México

Sherman (2015) **Calidad Total y Productividad**. México: Editorial Mc Graw Hill.

Villalba (2006) **“Fundamentos de la mercadotecnia”**. Cuarta Edición. D.F, Mexico. Prentice-Hall

Weston (2006) **“Administración del Producto”**. Cuarta Edición. D.F, Mexico. McGraw-hill.

Wolk (2015) **Fundamentos de Administración**. México, Trillas.

Zeus (2010) **Gerencia y Planeación Estratégica**. Grupo Editorial Norma. Colombia.