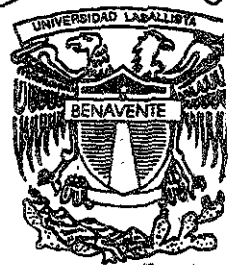


8793312e



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE

ESCUELA DE CONTADURIA

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.**

CLAVE: 879309-08

**"LIDERAZGO EFECTIVO. HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN
PARA EFICIENTIZAR LA FUNCIÓN DEL CONTADOR
PÚBLICO"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

ISRAEL CANDIA CHÁVEZ

ASESOR :

LIC. PABLO LUNA ORTEGA

269772

CELAYA. GTO.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

OCTUBRE DE 1998



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS...

*Por habernos hecho semejantes a Él,
por permitirnos gozar del gran regalo que es la VIDA,
por fortalecernos en nuestros momentos de flaqueza
y por darnos la oportunidad de desarrollarnos y lograr
la culminación de nuestra carrera profesional...*

¡GRACIAS!

CON AMOR Y ADMIRACIÓN A MI MADRE...

*Porque gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de mi vida:
terminar mis estudios profesionales,
que es uno de los legados más importantes
que pudiera recibir y por lo cual viviré
eternamente agradecido.*

CON AMOR A MI PADRE...

*A quien la ilusión de su existencia ha sido verme
convertido en una persona de provecho...*

*Porque gracias a su apoyo y consejos he llegado
a una de mis grandes metas, la cual constituye
la herencia más valiosa que pudiera recibir.*

*Gracias por compartir conmigo los momentos
más importantes de mi vida.*

CONTENIDO

Introducción

CAPÍTULO PRIMERO **DIRECCIÓN. MEDIO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS**

1.1	¿Qué es la dirección?.....	2
1.2	Elementos de la dirección.....	4
1.3	Etapas de la dirección.....	5
1.4	Principios de dirección y aprendizaje con respecto a los errores.....	6
1.4.1	Armonía del objetivo y/o coordinación de intereses.....	6
1.4.2	Impersonalidad de mando.....	6
1.4.3	Supervisión directa.....	7
1.4.4	Vía jerárquica.....	7
1.4.5	Solución de conflictos.....	8
1.4.6	Aprovechamiento del conflicto.....	9
1.4.7	Reconocer los errores y “salirse a tiempo”.....	10
1.5	Su importancia para el contador público.....	11

CAPITULO SEGUNDO
COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

2.1	Proceso de comunicación organizacional.....	14
2.1.1	Definición.....	14
2.1.2	Elementos de la comunicación.....	14
2.1.3	Funciones de la comunicación.....	18
2.1.4	Etapas.....	19
2.1.5	Principios.....	23
2.1.6	Barreras a la comunicación.....	25
2.1.7	Requisitos de comunicación efectiva.....	26
2.1.8	Fórmula de la comunicación.....	28
2.1.9	Capacitación en comunicación.....	29
2.1.10	Ciclo infinito de una comunicación con calidad.....	30
2.2	El proceso de motivación como herramienta de trabajo para el contador público.....	32
2.2.1	Teorías de contenido.....	32
2.2.2	Teorías del enfoque externo.....	36
2.2.3	Motivación y satisfacción. Su importancia y beneficios para el contador público.....	37

CAPÍTULO TERCERO

LIDERAZGO

3.1	Autoridad y poder.....	47
3.1.1	Diferencia entre autoridad y poder.....	47
3.1.2	Tipos y características de autoridad.....	48
3.1.3	Características del poder.....	52
3.2	El proceso de liderazgo.....	53
3.2.1	Naturaleza del liderazgo.....	53
3.2.2	Definición de liderazgo.....	55
3.2.3	Teorías del liderazgo.....	56
3.2.4	Modelos conductuales de liderazgo.....	58
3.2.5	Características del líder efectivo y no efectivo.....	61

CAPÍTULO CUARTO

TOMA DE DECISIONES

LLAVE FINAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

4.1	Concepto de toma de decisiones.....	65
4.2	Técnicas para la toma de decisiones efectiva.....	65
4.2.1	Diagrama de causa y efecto.....	65

4.2.2	Diagrama de Pareto.....	68
4.2.3	Histograma de frecuencia.....	71
4.2.4	Diagrama de dispersión y correlación.....	74
4.3	Toma de decisiones organizacionales.....	78
4.4	El contador público y la toma de decisiones.....	79

CAPÍTULO QUINTO

CALIDAD TOTAL

EN LA FUNCIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO

5.1	Papel del contador público orientado a la excelencia.....	83
5.2	¿Qué es calidad total?.....	86
5.3	Espíritu emprendedor. Su necesidad e importancia.....	88

CAPÍTULO SEXTO

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

APLICADA

6.1	Planteamiento del problema.....	91
6.2	Definición de objetivos.....	92
6.3	Formulación de hipótesis.....	93

La mayoría de los contadores públicos se inclinan por la actualización y capacitación de su área, llámese fiscal, auditoría, costos, etcétera; pero muy pocos se preocupan por los conceptos de dirección y el ejercicio de un buen liderazgo, elementos éstos que tienen una gran importancia para lograr la calidad total tanto en su persona como en la organización.

Debido, precisamente, a esa falta de capacitación se considera que los temas tratados en este estudio proporcionan las herramientas necesarias para que el contador público logre sus objetivos mediante la toma de decisiones efectiva, es decir, para que su papel esté orientado a la excelencia.

Este estudio consta de seis capítulos: en el primero se da énfasis al papel que debe tener el contador público con respecto a la dirección; en el capítulo segundo se describe la función y correlación de la comunicación y motivación en concordancia con la función del contador público; aunada a la importancia de estos temas, se enfatiza también la relevancia que tiene el proceso de liderazgo en el desarrollo profesional del contador público, tema éste tratado en el capítulo tercero; el capítulo cuarto se refiere a la necesidad que tiene el contador público de conocer las técnicas para tomar decisiones con efectividad; en el capítulo quinto se trata el tema relacionado con la función del contador público con respecto a la calidad total, y, finalmente, en el capítulo sexto, se proporciona la metodología

que se utilizó para la realización de esta tesis, presentando un modelo básico de la investigación que se llevó al cabo.

Se considera que este estudio trata todos los temas con un enfoque que lo hace aplicable para solucionar los problemas que se presenten en el desarrollo de cualquier tipo de profesión, facilitando, en consecuencia, la labor de la toma de decisiones.

Reconocimientos

*Con inmensa gratitud a la **Universidad Lasallista Benavente**, por haber abierto sus puertas y brindarme la oportunidad de nacer en mi vida profesional, y a **mis profesores** por su tiempo, dedicación y entusiasmo al participar en mi formación moral e intelectual.*

*Con respeto y gratitud a quienes me apoyaron y dieron su tiempo desinteresadamente para la elaboración de esta tesis: **Lic. Araceli Lupercio Ramos** y **Lic. Pablo Luna Ortega**.*

CAPÍTULO PRIMERO

**DIRECCIÓN. MEDIO PARA LOGRAR
LOS OBJETIVOS**

1.1 ¿QUÉ ES LA DIRECCION?

Cuando se habla de ejecución de planes en una estructura organizacional, y se considera como la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación, autoridad, liderazgo, toma de decisiones y supervisión, nos referimos a la dirección como algo sumamente necesario dentro de la coordinación.

La dirección es la esencia de la administración,¹ mas no significa coordinar, sino que es una de las causas más importantes, entendiendo que no se coordina para dirigir sino se dirige para coordinar.

Con la dirección se confrontan los problemas como realmente son, y con sus diferentes etapas se evitan acciones imprevistas y se definen actividades concretas para la solución de tales problemas.

Se puede comprobar que la dirección trasciende mediante el cumplimiento de los siguientes pasos:

- ✓ Puesta en marcha de todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- ✓ Logro de formas de conducta deseables entre los miembros de la estructura organizacional.

- ✓ Alta moral de los empleados y, consecuentemente, efectiva productividad, consecuencia esto de su eficiencia.
- ✓ Logro de objetivos, implantación adecuada de métodos de organización y eficacia en los sistemas de control, como resultado de su calidad.
- ✓ Establecimiento de la comunicación necesaria para que la organización funcione conforme a lo planeado.

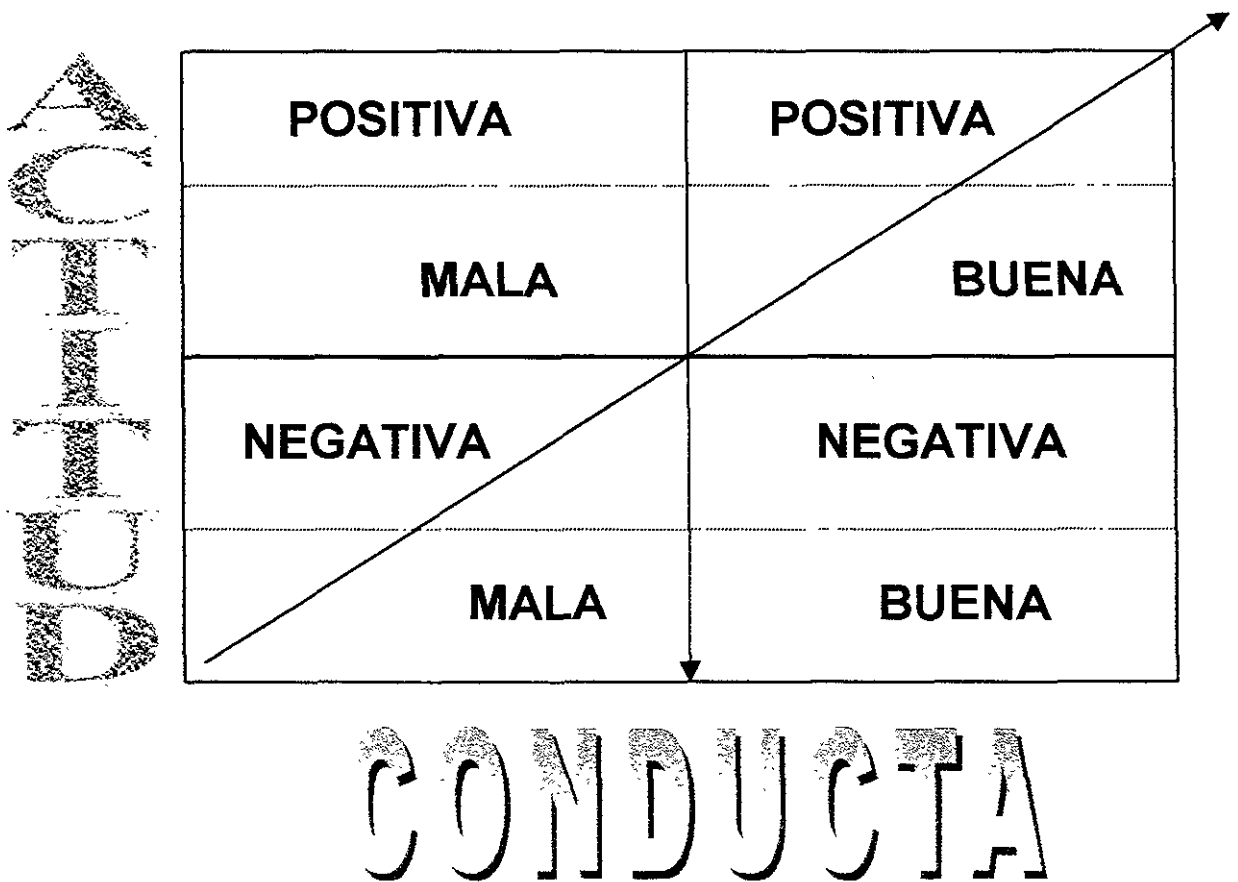


FIGURA NÚM. 1²

1.2 ELEMENTOS DE LA DIRECCION³

Los elementos básicos de dirección, aplicándolos y conjugándolos de manera eficiente, conducen al logro de los objetivos. Estos elementos son:

- **Comunicación.** Aplicada como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.
- **Supervisión.** Llevada al cabo con el fin de motivar y guiar a los subordinados, de tal forma que las actividades y los objetivos se logren conforme a lo planeado.
- **Toma de decisiones.** Considerada como la elección de un curso de acción entre varias alternativas.
- **Motivación.** Utilizada con el propósito de mover, conducir e impulsar a la acción.
- **Autoridad.** Practicada como el poder de dirigir a otros para que ejecuten o dejen de ejecutar alguna orden.
- **Liderazgo.** Considerado como la influencia interpersonal que se ejerce en una situación determinada, así como la buena conducción de las personas para el logro de los objetivos fijados.
- **Coordinación.** Considerada como la armonización de todas las actividades de la empresa, facilitando su trabajo y resultados.

1.3 ETAPAS DE LA DIRECCION

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de dirección, ya que se dan indistintamente. Sin embargo, se pueden presentar de la siguiente manera:

PRIMERA: DELEGAR AUTORIDAD, cediéndola a otros para hacer a través de ellos.

SEGUNDA: EJERCER ESA AUTORIDAD, como el hecho de precisar la acción bajo ciertos lineamientos para lograr la disciplina.

TERCERA: ESTABLECER CANALES DE COMUNICACIÓN, a través de los cuales se ejerza y se obtengan resultados eficaces.

CUARTA: SUPERVISAR EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Algunos autores sugieren la siguiente secuencia de tales etapas:⁴

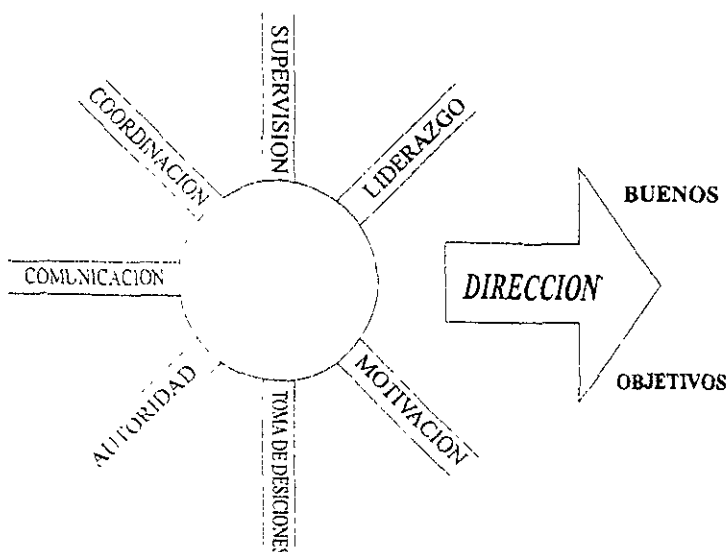


FIGURA NÚM. 2

1.4 PRINCIPIOS DE DIRECCION Y APRENDIZAJE CON RESPECTO A ERRORES⁵

1.4.1 *Armonía del objetivo y/o coordinación de intereses*

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa, los cuales sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.

Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deben relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

1.4.2 *Impersonalidad de mando*

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando) surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que esto ocasiona conflictos, baja moral y ambiente laboral tenso y pesado.

1.4.3 Supervisión directa

Como lo indica la figura núm. 3, la supervisión directa es el apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal forma que éstos se realicen con mayor facilidad.

1.4.4 Vía jerárquica

Como se aprecia también en la figura núm. 3, las líneas punteadas indican cómo se postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización; de tal manera que, al emitirse una orden, sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, deterioro de autoridad de los supervisores inmediatos y pérdidas de tiempo.⁶

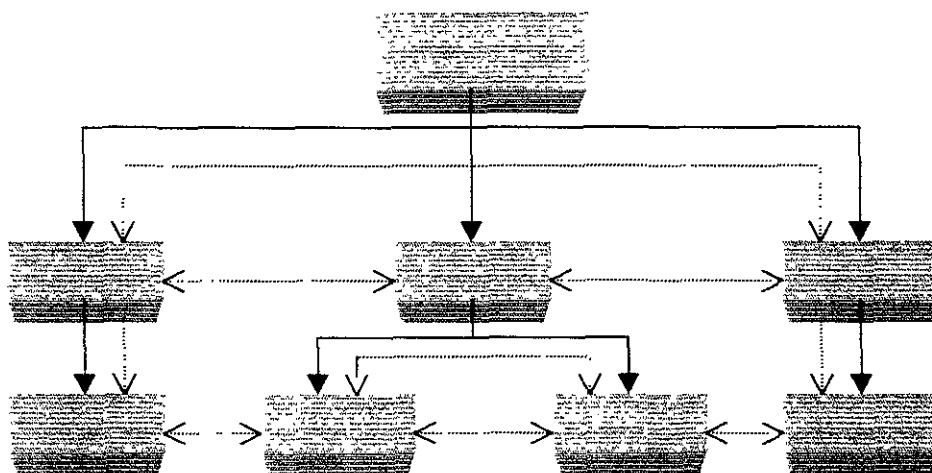


FIGURA NÚM. 3

1.4.5 Solución de conflictos⁷

Indica la necesidad de resolver los problemas en el momento que aparezcan o durante la gestión administrativa. Si no se toma una decisión oportuna respecto a los conflictos, por insignificante que parezcan éstos, originan que se desarrollen y se tornen en problemas graves y surjan otros colaterales. Una situación de esta naturaleza se puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surja en la cima de la montaña que al descender provoca una avalancha de consecuencias fatales.

Aquí cabe mencionar que, desde el punto de vista de rol (papel), el conflicto ocurre cuando un individuo se enfrenta a una situación en la cual debe asumir dos (o más) papeles simultáneamente y el desempeño de uno excluye al del otro. Asimismo, un conflicto se presenta cuando un individuo debe satisfacer reglas contrarias de papeles (por ejemplo, cuando a un **contador público** le piden actuar también como vendedor de un producto). Y también se puede originar cuando la conducta esperada es incompatible con los valores personales.

Dos problemas de **posición jerárquica** más comunes son la **incongruencia** y la **discrepancia de *status***; esta última ocurre cuando las personas realizan cosas que no encajan con su clasificación jerárquica dentro de la empresa (por ejemplo: si un gerente come con las secretarías, los demás gerentes pueden considerarlo fuera de lugar); se espera que las personas se mantengan dentro de sus propios grupos de referencia (**incongruencia** sería lo contrario).

Existen diversas formas de resolver los problemas: una de ellas es simplemente aprender a vivir con ellos, aunque con frecuencia este sistema es poco satisfactorio (**las personas que se enfrentan a problemas durante un periodo prolongado, terminan por sucumbir ante la tensión y renuncian a la organización, o bien, evaden ciertas interacciones de actividades y se tornan menos productivos**); otra forma puede ser la evaluación de la situación por sus propios méritos, es decir, en el caso de existir conflicto entre varios grupos, se debe favorecer a uno de los grupos con relación al otro (u otros) y **mantenerse firme** en la elección; otra más es la necesidad de “portar varias cachuchas” y buscar respaldo del superior y la asesoría de otros miembros de la organización; también es necesario **apegarse a las normas y reglamentos (y por supuesto, al código ético)** de la organización y advertir a quien emite las órdenes conflictivas que el desviarse de ellos está prohibido por la dirección.

1.4.6 Aprovechamiento del conflicto

El conflicto es un problema u obstáculo que puede impedir el logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas, así como brindar oportunidades de crecimiento.

Los conflictos no son pequeños “focos rojos” que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal.

Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

1.4.7 Reconocer los errores y “salirse a tiempo”

Cuando el líder reconoce humildemente sus errores ante sus subordinados, adquiere credibilidad y, sobre todo, inspira confianza. Sin embargo, es frecuente que el líder no efectivo piense que todo mundo, menos él, se equivoca, y si de algo tenemos que estar convencidos por completo, es de que todos los seres humanos estamos expuestos a cometer errores.⁸

Es frecuente en los líderes jóvenes que, al cometer errores, busquen culpables, en lugar de soluciones. La primera pregunta que debe hacerse, al equivocarse, es: “¿En qué me equivoqué?” Y debe hacerlo con toda sinceridad. Esta pregunta la hace todo líder de excelencia y toda aquella persona que aspire al éxito.

Los hombres cometemos errores y sufrimos fracasos, esto es inevitable; pero lo que realmente es importante es el cómo reaccionamos ante ellos.

Es incorrecto negarse a reconocer tales errores, fingir ignorarlos y descuidar remediarlos.

Aunque no podemos evitar los errores, una vez cometidos debemos reconocerlos, estudiar sus causas y definir lo necesario para no cometerlos nuevamente. Si utilizamos nuestros errores para transformarlos en fundamento del desarrollo posterior, no hay que vacilar en corregirlos. Ciertamente, **la buena dirección consiste en saber rectificarlos tan pronto como sean detectados y aprovecharlos como una oportunidad de ser mejores.**

1.5 SU IMPORTANCIA PARA EL CONTADOR PUBLICO

Es de suma importancia que el **contador público** tome en cuenta tanto los elementos de la dirección como sus principios, ya que con ellos y su aplicación efectiva logrará buenos resultados en su profesión y en su vida misma.

Cabe señalar que estos principios indican el camino para llegar a ser un líder, y representan un paso más hacia la excelencia.

Así pues, todo **contador público** debe ocuparse en su capacitación personal y en el eficiente desarrollo de las técnicas de dirección a fin de obtener resultados efectivos en el desempeño de su profesión.

CAPÍTULO SEGUNDO

COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

2.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1.1 Definición

La comunicación es un aspecto de vital importancia en el proceso de dirección y puede definirse como el **proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.**⁹

No sólo en una empresa, sino también en nuestra familia, la comunicación comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas hasta los sistemas de información más complicados.

Todo ejecutivo, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier tipo de información desvirtuada origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo y hacen que los objetivos no se cumplan.

2.1.2 Elementos de la comunicación¹⁰

- **Emisor o causa.** Es donde se inicia la comunicación; la persona que emite el mensaje, objeto de la comunicación.

- **Receptor o efecto.** Es la persona a quien va dirigido el mensaje y quien debe influir; aquí se considera que la comunicación ha finalizado.
- **Código.** Sistema formado por un conjunto de signos y reglas combinatorias mediante el cual puede componerse el mensaje (palabras, números, figuras, dibujos, letras, etcétera).
- **Canal.** Medio utilizado para hacer llegar el mensaje a los receptores (cartas, memoranda, periódicos o revistas internas, reuniones, informativos, murales, carteles, videos, etcétera).
- **Referente.** Es el entorno cultural en el que se emite y recibe el mensaje.
- **Distancia.** Es el espacio que hay entre el emisor y el receptor.

En el proceso de comunicación es de mucha importancia que se genere la duplicidad. Esto quiere decir que haya copia del mensaje que se transmitió, que haya sido entendido.

Dentro de la duplicidad surgen dos factores que se deben de tomar en cuenta: **a) La intención**, que es el querer y hacer algo, y **b) La atención**, que es el estar en tiempo, lugar y espacio del mensaje.¹¹

La comunicación puede hacerse de muchas maneras, desde mensajes escritos hasta el contacto interpersonal, en el que entran en juego las expresiones faciales y los movimientos corporales.

El principal objetivo en la comunicación organizacional es el de **incrementar el nivel de desempeño de la empresa**; además de que el propósito fundamental de la propia comunicación es el de influir en los receptores del mensaje para que piensen o actúen de una determinada forma o para que descarten o cambien las ideas que tienen o las acciones que ejecutan. (Ver figura núm. 4.)¹²

Para lograr ese propósito, los empresarios, directivos, profesionistas y, en general, cualquier persona que desee comunicarse, puede utilizar cuatro posibles vías, que son:¹³

- 1) **La persuasión**, con el fin de convencer a los receptores del mensaje de que acepten las ideas o decisiones que se les transmiten.
- 2) **Las órdenes**, que implica que los subordinados deben cumplir las instrucciones precisas que llegan desde los niveles superiores.
- 3) **La información**, cuyo fin es el de suministrar a los receptores del mensaje los datos que éstos necesitan para comprender y autoconvencerse de las bondades de la decisión que se les comunica.
- 4) **Una combinación** (de las tres vías anteriores).

De todas ellas, el método menos eficaz es el que recurre a las órdenes; es posible que se logre el cumplimiento de lo ordenado, pero no la implicación y colaboración abierta, espontánea y decidida del personal.

PARA TOMAR DECISIONES PARTICIPATIVAS, SE SUGIERE

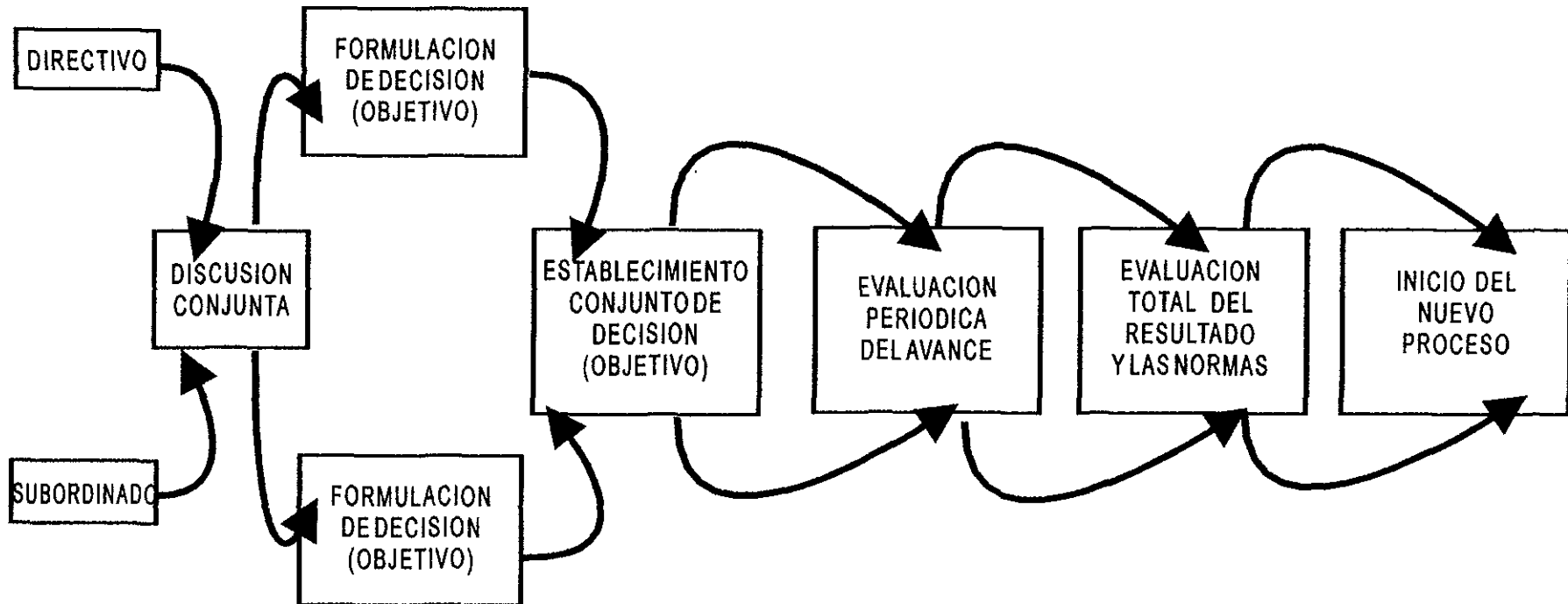


FIGURA NUM. 4

En especial, al **contador público** le será de gran utilidad considerar tales aspectos con respecto a las vías mencionadas, para lograr una buena comunicación en su ámbito de trabajo.

2.1.3 Funciones de la comunicación¹⁴

Debido a que el **contador público** desempeña un papel muy importante dentro de una organización y dada su participación constante con subordinados, es recomendable que considere los siguientes aspectos para lograr mayor participación de su personal.

- ◆ **Función de emoción.** Por medio de la comunicación los empleados y los administradores comentan entre sí sus satisfacciones e insatisfacciones. La comunicación sirve como medio para resolver conflictos, reducir la tensión y definir la dirección para los individuos, su objetivo principal en la función de emoción es que permite a los empleados expresar sus sentimientos sobre la organización; asimismo, permite a la gerencia tomar pasos positivos en la promoción de un buen rendimiento de la empresa.
- ◆ **Función de motivación.** La comunicación puede servir de vehículo para alentar el logro de los subordinados. La eficacia del liderazgo supone la capacidad de comunicar conductas deseables. Más aún, en otras actividades gerenciales, como instruir, evaluar el rendimiento y entrenar a los subordinados, participa la comunicación. El objetivo principal de esta función es el de

producir mayor dedicación a los objetivos de la organización. (Ver figura núm. 5.)¹⁵

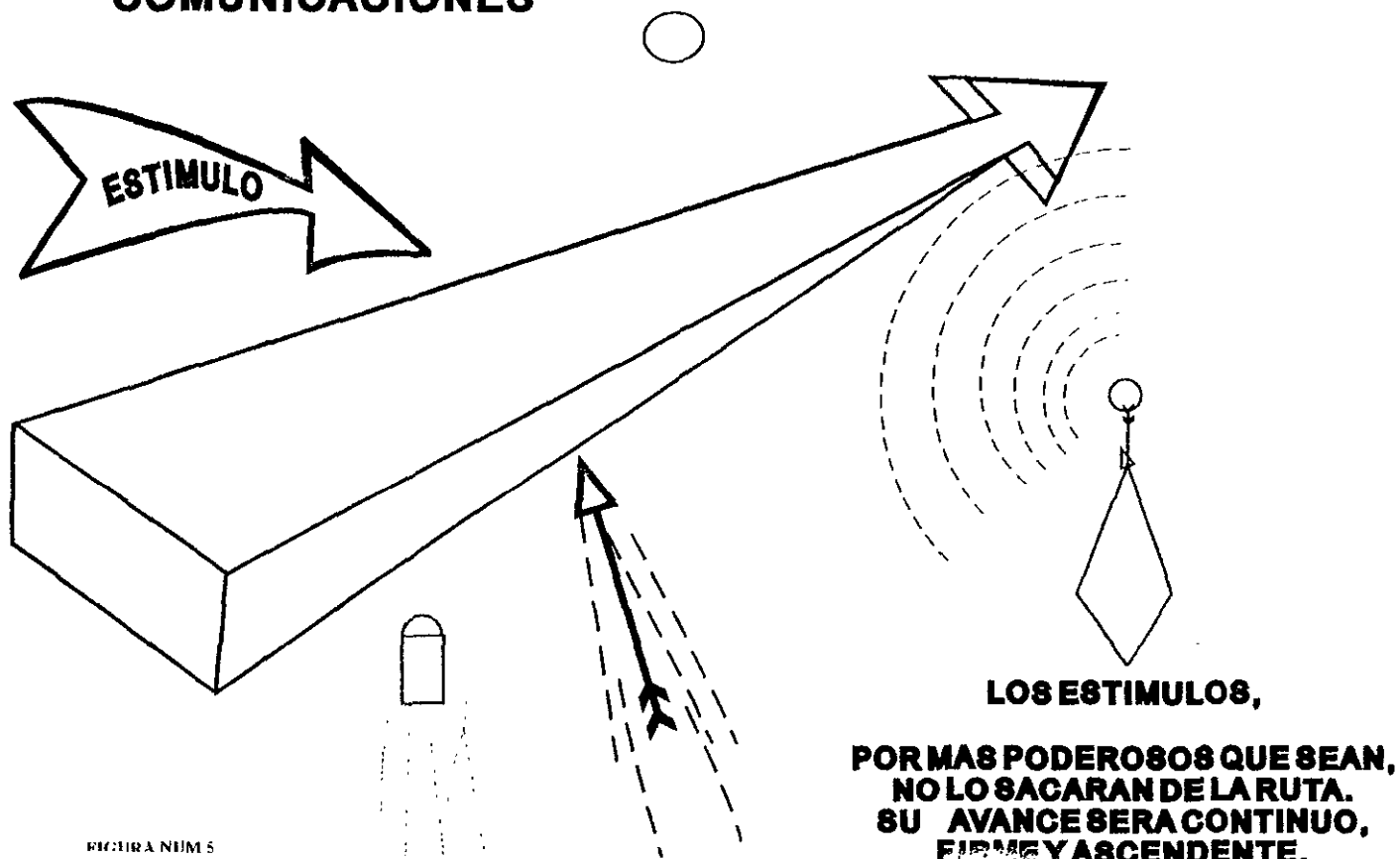
- ◆ **Función de información.** La comunicación también es relevante para proporcionar información con el fin de tomar decisiones a nivel individual, de grupo y de organización (por ejemplo, los informes de gerencia y los sistemas de información por computadora).
- ◆ **Función de control.** Un medio para lograr el control en una organización es a través del diseño y uso de estructuras organizacionales; por tanto, la cadena de las órdenes determina los conductos de la comunicación dentro de la empresa. En este sentido, el proceso de comunicación se usa para esclarecer los deberes, responsabilidades y autoridad, y para que los sujetos den cuenta de sus acciones.

2.1.4 Etapas¹⁶

Es conveniente que el **contador público**, al realizar un proceso de comunicación, considere sus ocho etapas con el propósito de asegurar que se entendió justo lo que él desea o busca. Tales etapas son las siguientes:

- **Desarrollar una idea.** Consiste en desarrollar una idea que el emisor desea transmitir. Esta etapa es importante porque, si el mensaje no vale la pena, todos los demás pasos serán inútiles.

**PLANEANDO SU TIEMPO
SE BENEFICIAN SUS
COMUNICACIONES**



- **Codificación.** Consiste en codificar el mensaje en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para la transmisión, a fin de organizar palabras y símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión.
- **Transmisión.** Una vez desarrollado el mensaje, se transmite con el método elegido, como puede ser un memorándum, una llamada telefónica o una visita personal. Los emisores pueden seleccionar también ciertos canales (entre ellos, el supervisor) y se comunican en el momento oportuno. Los emisores también tratan de que su canal de comunicación no tenga barreras ni interferencia, con lo que su mensaje tendrá mayores probabilidades de llegar a los receptores y captar su atención.
- **Recepción.** La transmisión permite a otra persona recibir un mensaje, lo que se llamaría la recepción. En ésta, la iniciativa pasa a los receptores, quienes se preparan para recibir el mensaje. Si éste es oral, necesitan saber escuchar; si el receptor no funciona bien, el mensaje se pierde.
- **Descifrado de codificación.** En este paso se decodifica el mensaje para que sea entendido. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido. La comprensión puede ocurrir únicamente en la mente del receptor. Un comunicador puede hacer que los otros escuchen, pero no hay forma de lograr que entiendan. Es el receptor quien decide si comprende o no. (Ver figura núm. 6.)

DECODIFICANDO LOS MENSAJES

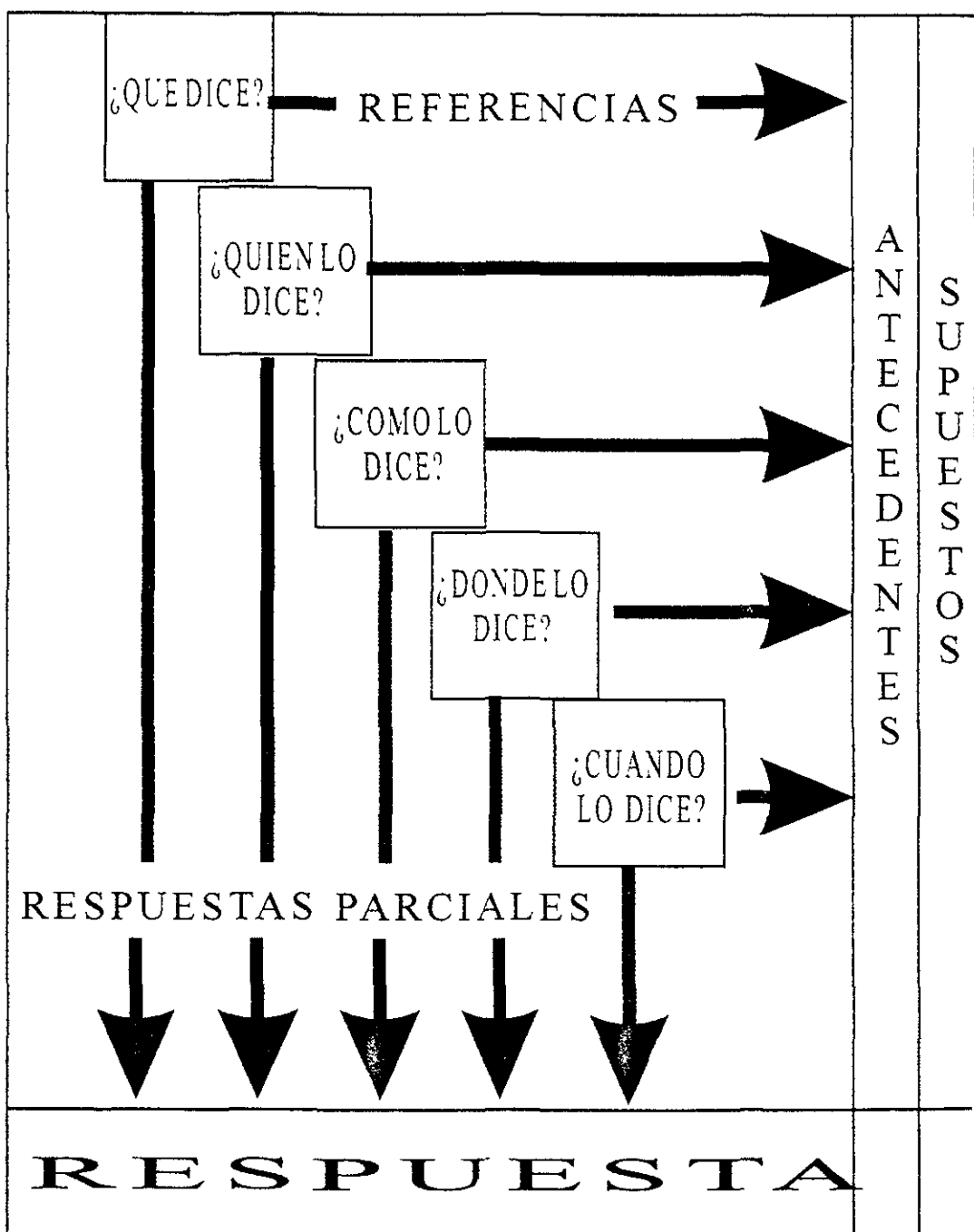


FIGURA NUM. 6

- **Aceptación.** Una vez que los receptores han recibido y decodificado un mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. Tanto a los receptores como a los emisores les gustaría aceptar sus comunicaciones con absoluta fidelidad, de modo que las actividades se lleven al cabo según lo que se planeó. La aceptación depende de una decisión personal y admite grados, de manera que el receptor tiene mucho control sobre la aceptación de todo el mensaje o sólo de algunas partes de él, ya que algunos factores que influyen en la decisión de aceptación giran en torno a las percepciones de la exactitud del mensaje.
- **Uso.** Es el uso de la información por parte del receptor. Ya que puede rechazarla, efectuará la tarea siguiendo las instrucciones, guardarla para el futuro o elegir otra alternativa. Se trata de un paso decisivo de acción y en gran medida el receptor puede determinar qué hacer.
- **Retroalimentación.** Cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, ha tenido lugar la retroalimentación, la cual completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y nuevamente al receptor.

2.1.5 Principios

Existen principios que todo **contador público** debe considerar en su proceso de comunicación, buscando la eficiencia en su interactuar con sus subordinados y colaterales de trabajo. Estos principios son:

- **Claridad.** Lo que se comunique debe de ser entendido rápidamente, sin complicaciones y sin esfuerzo de ninguna naturaleza.
- **Precisión.** Se refiere a la inclusión de todos los elementos necesarios para la comprensión de la idea y la abolición de cualquier ambigüedad.
- **Pureza.** La comunicación debe apegarse a las normas gramaticales, usando los términos correctos y evitando el uso de aquellos que, por lo generalizado de su empleo, ya nos parecen correctos; con ello se logran resultados eficaces. Cabe mencionar que muchas veces nos tenemos que situar o centrarnos de acuerdo al nivel en el que nos estemos comunicando, es decir, si estamos tratando con un nivel superior o inferior dentro de la organización.
- **Síntesis.** No hay que hacer uso excesivo de las llamadas frases periféricas para adornar la comunicación, pues la mayoría de las veces restan claridad y precisión a la idea central.
- **Naturalidad.** No transformarse o afectarse en el momento de comunicar debido a la falta de costumbre o de que no se sabe cómo comunicarse con las personas; esto debe lograrse en forma sencilla y normal para poder brindarle al receptor la confianza debida.
- **Cortesía.** Hay que recordar que “lo cortés no quita lo valiente”; la cortesía es elemental.

2.1.6 Barreras a la comunicación¹⁷

El éxito o fracaso que puede tener un **contador público** en su proceso de comunicación, está en la medida en que se anticipe a los obstáculos o barreras de la comunicación, las cuales son todos aquellos factores que impiden la comunicación eficaz, deformando el mensaje, obstaculizando su proceso general y ocasionando la falta de duplicidad en el mensaje.

Las barreras se clasifican como sigue:

a) Semántica

Se refiere al significado que tienen las palabras escritas u orales, ya que muchas veces no se precisa su sentido y se prestan a diferentes interpretaciones.

b) Psicológica

Existen infinidad de factores que pueden impedir la aceptación o comprensión de alguna idea, entre los que se pueden mencionar: el no tomar en cuenta el punto de vista de los demás, la sospecha o aversión, la preocupación o las emociones ajenas al trabajo, la timidez y la sobrevaloración de sí mismo.

Todos los factores mencionados influyen para que una persona que escucha acepte o rechace las ideas que se le han comunicado.

Es relevante que a una persona se le convenza, se le explique; también se debe observar su actuación y dejar que exprese lo que siente. **Para que las personas entiendan mejor y más fácilmente, hay que conocerlas:**

¿Cómo reaccionan? ¿Cuáles son sus ideas? Se debe actuar con amabilidad, darles confianza y ser accesibles; con esto se logrará un buen entendimiento.

Algunas de las causas que hacen que se formen **barreras psicológicas** son: *alto status, uso del sarcasmo, actitud despótica, críticas punzantes, apariencia física imponente, interrumpir a los demás cuando hablan.*

c) Fisiológicas

Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor.

d) Físicas

Como ejemplo de estas barreras se pueden mencionar: la distancia, el exceso de ruido, las fallas mecánicas, las lagunas de tiempo.

e) Administrativas

Se generan por las estructuras organizacionales, ya sea por una mala planeación o por una deficiente operación de los canales.

2.1.7 Requisitos de comunicación efectiva¹⁸

Por lo regular, un **contador público** se concentra en información numérica en la que debe precisarse cada dato; así pues, es recomendable que tome en cuenta los siguientes requisitos para lograr efectividad en lo que se está indicando.

- ✓ **Claridad.** La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la forma de transmitirla deben ser accesibles para quien se dirige.
- ✓ **Integridad.** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para así lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ **Aprovechamiento de la organización informal.** La comunicación es más efectiva y eficiente en el momento en que se utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- ✓ **Equilibrio.** Todo plan de acción administrativo debe de estar acompañado del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- ✓ **Moderación.** La comunicación debe ser estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que todo exceso de información puede provocar burocracia e ineficiencia.
- ✓ **Difusión.** La comunicación formal, preferentemente, debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- ✓ **Evaluación.** Todos los sistemas y canales de comunicación deben de revisarse y perfeccionarse para el logro de los objetivos establecidos.

2.1.8 Fórmula de la comunicación

Todo ejecutivo que realiza una comunicación no debe perder de vista que en ésta participa gente que busca y necesita saber que lo que está haciendo es tomado en cuenta. Debido a esto, es necesario aplicar la fórmula de la comunicación conforme a la estructura que se señala a continuación:¹⁹

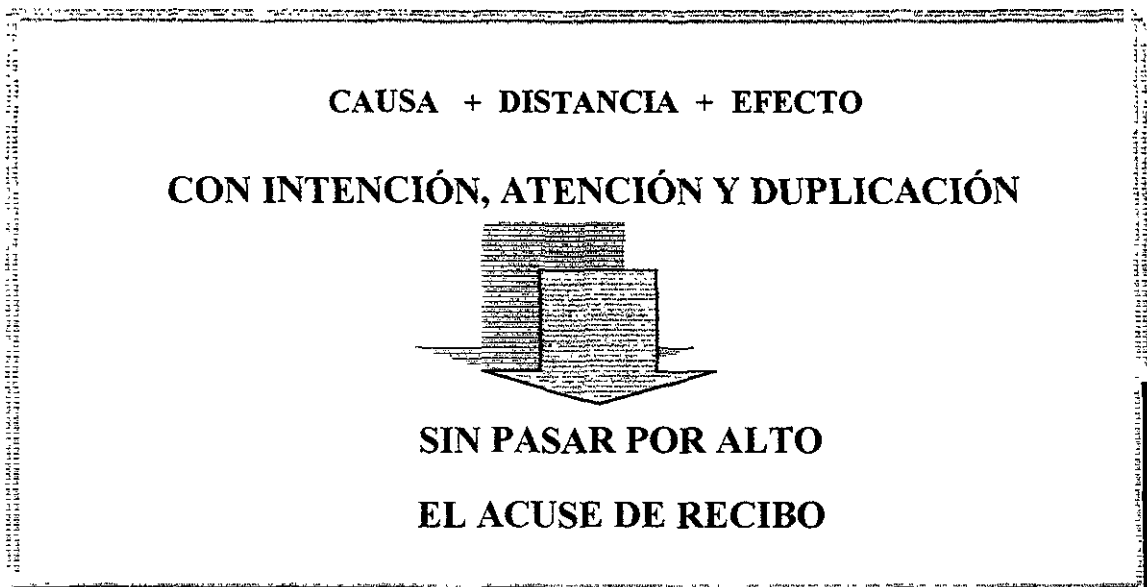


FIGURA NÚM. 7

Cabe señalar que un punto importante dentro de la fórmula de la comunicación es el saber confrontar adecuadamente. Esto quiere decir:

- Estar dentro de la comunicación “cara a cara”.
- Mirar.

- Estar en presencia “de”.

Una mala confrontación puede provocar los siguientes síntomas:

- Tartamudeo.
- Mirada desviada o fija en un punto.
- Ojos vidriosos.
- Ojos opacos.

2.1.9 Capacitación en comunicación²⁰

Algunas de las cosas que se sugieren para lograr una comunicación efectiva es el escuchar bien. A continuación se dan algunas sugerencias:

- ✓ Deje hablar (“Da a todo hombre tu oído, pero a pocos dales tu voz”, Hamlet Polonius).
- ✓ Haga que la persona que habla se sienta cómoda.
- ✓ Manifieste a la persona su interés en escucharla.
- ✓ Evite todo lo que pudiera producir distracción.
- ✓ Use la empatía.
- ✓ Sea paciente.
- ✓ Controle su temperamento.

- ✓ Utilice poco el argumento y la crítica.
- ✓ Haga preguntas (esto alienta a la persona).
- ✓ Deje de hablar.

2.1.10 Ciclo infinito de una comunicación con calidad²¹

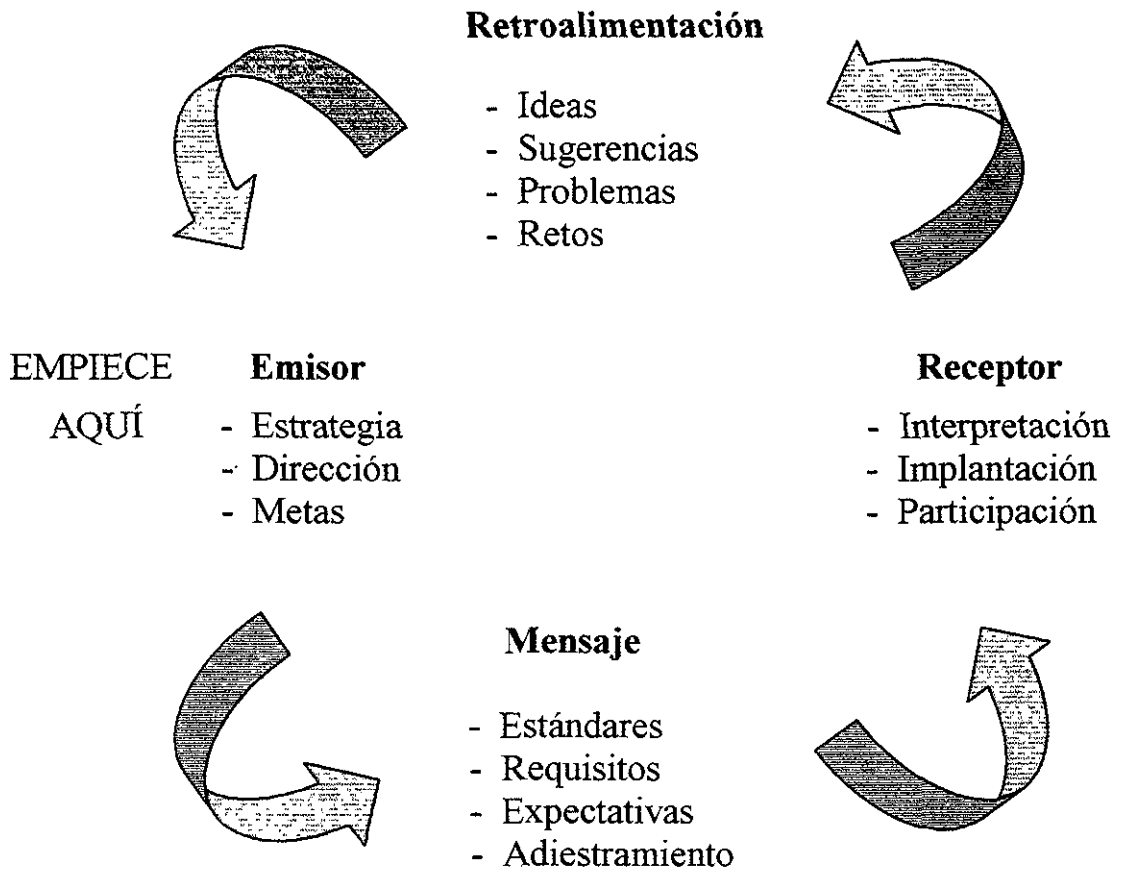


FIGURA NÚM. 8

En la figura anterior ambas partes son responsables del éxito en la comunicación, y es así como se va a lograr una comunicación efectiva. El proceso debe continuar hasta que se alcance el entendimiento mutuo.

En las líneas siguientes se señalan algunas **recomendaciones para lograr la comunicación efectiva.**

- Ordenar (tamizar) las ideas antes de comunicarlas.
- Examinar el verdadero objetivo de nuestra comunicación
- Considerar el medio físico y las personas que participan.
- Cuando es apropiado, consultar con otros al planear las comunicaciones.
- Hay que estar consciente del contenido básico del mensaje.
- Cuando surja alguna oportunidad y sea de utilidad, transmitir un mensaje al receptor al respecto.
- Seguir la comunicación.
- Comunicarse para mañana y también para hoy.
- Asegurarse de que las actividades apoyen la comunicación.
- Hacerse comprender y comprender a los demás.

2.2 EL PROCESO DE MOTIVACION COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO PARA EL CONTADOR PUBLICO

La motivación es “mover, conducir e impulsar a la acción”; es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, ya que mediante ella se logra la ejecución del trabajo para poder cumplir con los objetivos establecidos y así obtener resultados productivos y eficientes, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.²² Por esta razón, un **contador público** puede aprovechar esta herramienta para lograr la mejor participación de sus subordinados, bajo un ambiente agradable de trabajo.

Esta herramienta se puede enfocar, para su mayor entendimiento, considerando dos teorías: **las de contenido y las de aprendizaje (o del enfoque externo)**, a través de las cuales se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que aportan información valiosa para mejorar dicha conducta.

Todo **contador público** debe poseer conocimientos generales acerca de estas teorías, pues le serán de gran utilidad en el desempeño del personal que tenga a su cargo e, incluso, para sí mismo.

2.2.1 Teorías de contenido²³

Estas teorías señalan qué es lo que impulsa a la conducta de las personas y explican la conducta con base en procesos internos.

Es relevante que el **contador público**, al establecer un plan motivacional, considere lo que grandes estudiosos han encontrado al respecto; por ejemplo, **Abraham Maslow** y **Frederick Herzberg**.

1) **Abraham Maslow**

Dentro de su teoría introduce la “**Jerarquía de las necesidades**”, en la que menciona que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

a) BASICAS

- **Fisiológicas** (son propias de la naturaleza).
- **De seguridad** (no sentirse amenazado por el medio).
- **Pertenencia** (deseos de relaciones afectivas con otras personas).
- **De estimación** (confianza en sí mismo, fuerza, logro, competencia y necesidad de estimación ajena).

b) CRECIMIENTO

- **Realización personal** (a través del desarrollo de su propia potencialidad).

Esta teoría contiene varias suposiciones básicas. Una es que las necesidades de nivel más bajo (fisiológicas y de seguridad) deben satisfacerse antes que las de nivel más alto (de lo contrario, se vuelve uno prepotente); otra suposición es que, una vez satisfecha una necesidad, ya no sirve como motivador, por lo que se tenderá a proseguir a niveles más elevados dentro de la jerarquía; otra más es que hay más formas de satisfacer las necesidades de más alto nivel que las de menor nivel.

Maslow indica que las necesidades de todo ser humano son satisfechas en forma ascendente, como se indica en la descripción del presente capítulo.

2) Frederick Herzberg

Propone dos niveles de necesidades:

a) *FACTORES DE HIGIENE*

Son aquellos que no causan satisfacción, al contrario de los motivadores; por ejemplo, el tipo de administración implantado en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo.

b) *MOTIVADORES*

Son los que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad y, en sí, el trabajo mismo.

Esta teoría de la motivación de los dos factores es de las más controvertidas. Herzberg señala que si los empleados obtienen factores tales como buena supervisión, salarios adecuados y la oportunidad de interactuar con los del mismo nivel, esto no creará ninguna motivación, sino que tan sólo EVITARA LA INSATISFACCION. Si reciben factores tales como reconocimientos, mayor responsabilidad y una oportunidad de adelanto y crecimiento, esto GENERARA UNA MOTIVACION.

Lo anterior, aunque no es totalmente enfocado a la motivación de la persona, debe tomarse en cuenta por todo **contador público** para comprender y manejar las reacciones de su personal en el área de trabajo.

3) **Motivación de grupo**²⁴

Algunos autores sugieren que, para motivar a un grupo, es necesario considerar factores como los siguientes:

- *ESPIRITU DE GRUPO*. El individuo debe sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr sus fines comunes, además de que aumenta la productividad del trabajador.

- *IDENTIFICACION CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.* Se refiere a la coordinación de los intereses de un grupo con los individuales, y todos con los de la organización; además, motivará al grupo, ya que se autorrealizarán con el logro de los objetivos.
- *FOMENTAR LA PARTICIPACION.* Consiste en lograr que los trabajadores se integren en las situaciones de trabajo y en los objetivos de la organización con su participación para poder tomar decisiones.
- *ESTABLECER RELACIONES HUMANAS ADECUADAS.* Hay que implantar sistemas adecuados de comunicación y autorrealización para lograr la eficiencia del personal.
- *EVITAR LAS PRACTICAS NO MOTIVADORAS.* Para incrementar la moral de los empleados es necesario eliminar prácticas como: el control excesivo, la poca consideración a la competencia, las decisiones rígidas, el ignorar los conflictos y los cambios súbitos, entre otros.

2.2.2 Teorías del enfoque externo

Con el fin de que el **contador público** esté preparado en cualquier conflicto, es imprescindible que tome en cuenta que la conducta de las personas puede ser modificada, de acuerdo a las necesidades de la organización y, obviamente, conforme a la comunicación y motivación que se dé.

Lo anterior es, precisamente, a lo que se refieren estas teorías (también llamadas “teorías del aprendizaje”),²⁵ las cuales son importantes porque ayudan al **contador público** a que conozca mejor a sus empleados con el fin de alentarlos en el desempeño de sus labores, con lo que se puede obtener una alta productividad y eficiencia.

Es importante que el **contador público** sepa que toda persona tiene tres elementos en su comportamiento, a saber: la anatomía, la fisiología y la conducta.

Tanto la **anatomía** como la **fisiología** son aspectos del comportamiento que se heredan; mientras que la **conducta** es adquirida y es una acción externa del individuo, por lo que puede ser modificada (como el directivo determine).

2.2.3 Motivación y satisfacción. Su importancia y beneficios para el contador público²⁶

La parte esencial de una empresa es la dirección, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos; planeación, organización, integración y control. Esta función administrativa es, como ya se mencionó, *el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la empresa y del grupo*. Por ello, es relevante que el **contador público** la comprenda, pues es donde las ciencias de la conducta pueden realizar su mayor aportación al logro de los objetivos.

La motivación y la satisfacción están íntimamente relacionadas con la dirección y, por ende, con las ciencias de la conducta, por lo que el **contador público** debe conocer los factores humanos de la empresa con el fin de ayudarles a que satisfagan sus propias necesidades y utilicen su potencial, al mismo tiempo que contribuyan a los propósitos de la empresa; no debe olvidar que los objetivos de las organizaciones son diferentes y que las personas involucradas también tienen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellas. Al tener esto en mente, el contador comprenderá los papeles asumidos por los empleados, su individualidad y su personalidad.

Así como es importante el desarrollo de reglas, procedimientos, programas y descripciones de puestos, así también lo es el reconocer que los individuos son únicos y que tienen necesidades, ambiciones, actitudes y deseos diferentes. Con respecto a esto, el papel del **contador público** es de suma importancia, pues debe estar capacitado para comprender la complejidad e individualidad de las personas con el propósito de aplicar correctamente las generalizaciones sobre *motivación*, esto es, sus conceptos y principios, los cuales deben adaptarse a situaciones específicas.

Los *motivos* humanos se basan en necesidades, que pueden ser conscientes o inconscientes; la *motivación* es un término que se aplica a toda clase de necesidades, impulsos, deseos. El hecho de que el **contador público** motive a sus subordinados, significa que éstos hacen aquellas cosas que confían *satisfacerán* esas necesidades, impulsos o deseos, y

actuarán en la forma deseada, lo que, en consecuencia, beneficiará a la empresa.

La *motivación* incluye una reacción en cadena: *necesidad-deseo-satisfacción*, es decir, las necesidades percibidas dan lugar a los deseos (o metas) que se buscan, lo cual ocasiona tensiones (deseos no satisfechos) que provocan acciones para alcanzar las metas, y finalmente satisfacer deseos.

Es muy importante que se recuerde que las necesidades (exceptuando las fisiológicas) no son independientes del ambiente en que se desarrolla una persona; por ejemplo, el ascenso de una persona puede despertar el deseo de otra para alcanzar un puesto más alto.

Por otro lado, para conocer aún más sobre la *motivación*, el **contador público** debe hacerse esta pregunta: “*¿En qué forma el desempeño y la satisfacción se relacionan con la motivación?*” En años recientes se ha observado que la satisfacción y el desempeño son funciones de las *recompensas*, las cuales, si el individuo las juzga equitativas, originarán la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes, esto es, *las personas se sienten motivadas o no motivadas basándose en las recompensas que reciben por lo que hacen.*

El desafío para el **contador público** consiste en determinar qué tipos de recompensas desea cada individuo y, luego, asociarlas con el desempeño. Si una organización desea una fuerza laboral con **motivaciones elevadas**, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño.

Ahora bien, es también importante mencionar que, mientras las motivaciones reflejan deseos, los *motivadores* son las recompensas, las cosas que inducen a una persona a actuar.

El **contador público** puede contribuir a reforzar los motivos estableciendo un ambiente favorable para ciertos impulsos; por ejemplo, el ambiente de un despacho en el que el desempeño directivo es eficaz y eficiente, tiende a alimentar un deseo de contar con un desempeño de alta calidad entre la mayoría, o entre todo el personal. Por lo tanto, un *motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona.*

La *motivación* se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo (o meta); la *satisfacción* se refiere al placer que se experimenta cuando se logra ese deseo.

Desde un punto de vista administrativo, una persona puede tener una alta satisfacción en el empleo, pero un bajo nivel de motivación por el mismo, o viceversa. Esto ocasiona la probabilidad de que las personas altamente motivadas con poca satisfacción en el trabajo busquen otros empleos.

Por lo anterior, se puede decir que el empleado siempre debe estar satisfecho y contento en su ambiente laboral, lo que influirá en su desempeño; la motivación debe darse conforme a sus necesidades reales, no las que se supone, ya que se pueden obtener resultados negativos y esto no es conveniente para el negocio.

Asimismo, es conveniente que el **contador público** mantenga una comunicación continua con su personal, lo que redundará en el conocimiento de qué sucede a su alrededor. Esto es importante, pues cualquier problema en que se encuentre relacionado el empleado, inclusive de tipo personal, lo va a afectar en el desempeño de su trabajo.

Con relación a esto, se debe recordar que la motivación también se da conforme al nivel en que se encuentre el empleado dentro de la empresa, e incluso hay que tomar en cuenta sus raíces y su cultura para que tenga una satisfacción efectiva y para que tanto él como la empresa alcancen sus objetivos.

Para motivar a sus empleados, el **contador público** debe poner en marcha las siguientes estrategias:

- ✓ **Reconocer las diferencias individuales.**
- ✓ **Vincular a la gente con los puestos.** Esto significa colocar a una persona en un puesto adecuado y que reúna los requisitos para el mismo, ya que esto influye fuertemente en ella, quien se siente motivada al tener un logro más y una responsabilidad más grande e importante (por ejemplo, no se debe colocar a individuos de altos logros en un puesto que sea inconsistente con sus necesidades, pues se desempeñan mejor y de manera más eficiente en puestos que proporcionan oportunidades para participar en la fijación de los objetivos y en los que existe autonomía y retroalimentación).
- ✓ **Utilizar metas.** Hay que asegurarse de que los empleados tengan metas bien definidas y específicas, así como retroalimentación

sobre su desempeño en alcanzar esas metas. Aquí cabe la siguiente pregunta: “¿El **contador público** debe hacer participar a los empleados en la fijación de metas?” El uso de la participación aumenta la aceptación; si la participación no concuerda con la cultura, debe haber más interrelación jefe-subordinado. Cuando la participación y la cultura no son congruentes, es factible que los empleados vean el proceso de participación como una manipulación y se desalienten por ello. La existencia de metas externas es menos importante para aquellos con gran necesidad de logros (por lo común, una minoría en cualquier organización), debido a que experimentan una motivación interna.

- ✓ **Cerciorarse de que las metas se perciban como alcanzables.** Los empleados que consideran las metas fuera de su alcance, reducen sus esfuerzos por lograrlas; de ahí que el **contador público** debe asegurarse de que los empleados se sientan confiados de que un mayor esfuerzo puede llevar a la conquista de esas metas y que éstas deben ser negociadas por ambos y palpadas de realizables.
- ✓ **Recompensar en forma individual.** Los empleados tienen diferentes necesidades (lo que puede ser un reforzador puede no serlo para otro); por esta razón, los **contadores públicos** deben usar su conocimiento de las diferencias entre los empleados para individualizar las recompensas, algunas de las cuales incluyen sueldos y ascensos (relacionados éstos con el desempeño), autonomía y la oportunidad de participar en el establecimiento de metas y toma de decisiones.

- ✓ **Revisar el sistema para procurar la equidad.** Los empleados saben que las recompensas corresponden a la participación de sus insumos aportados y aumentan o reducen su esfuerzo de acuerdo a esas recompensas, lo que se debe de cuidar y manejar adecuadamente, según lo que se pretenda.

- ✓ **No olvidar el dinero,** ya que éste es una razón fundamental por la que trabaja la mayoría de la gente. Por ello es importante la asignación de incrementos salariales y tomar en cuenta el nivel competitivo del mercado, pues son factores determinantes en la moral y desempeño de la gente.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

⁹ MUNCH GALINDO, Lourdes, *op. cit., supra* nota 1, p. 160.

¹⁰ Estos elementos se explican con mayor profundidad en MUNCH GALINDO, *supra* nota anterior; GOLDHABER, Gerald, *Comunicación organizacional*, México, Logos Consorcio Editorial, S. A., 1975, pp. 153 y 154; LUNA ORTEGA, Pablo, *Apuntes...*, *supra* nota 2.

¹¹ Véase ALBANO, Charles, *Análisis transaccional en el trabajo y comunicación con los subordinados*, México, Editorial Técnica, S.A., 1983, p. 110.

¹² LUNA ORTEGA, Pablo, *cit. Supra* nota 2.

¹³ Algunos autores mencionan otras vías; para efectos de este estudio se señalan las recomendadas por KOENES, Avelina, *Toma de decisiones eficaces*, Madrid, Editorial Díaz de Santos, S. A., 1995, pp. 230-231.

¹⁴ GOLDHABER, *op. cit., supra* nota 10, pp. 153-154; LUNA ORTEGA, Pablo, *cit.*, nota 2.

¹⁵ LUNA ORTEGA, Pablo, *cit.*, nota 2.

¹⁶ Véase WEAVER, Richard, *cit.*, nota 10, pp. 115-116.

¹⁷ *Idem*, p. 18; ver también HAMPTON, R., *Manual de desarrollo de recursos humanos*, México, Editorial Trillas, 1990, pp. 53-61; HODGETTS, *op. cit., supra* nota 5, pp. 332-333; ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, 4ª. ed., Editorial Trilla, 1981, pp. 391-393.

¹⁸ *Op. cit., supra*, nota 1, p. 162.

¹⁹ LUNA ORTEGA, Pablo, *cit.*, nota 2.

²⁰ HAMPTON, R., *op. cit., supra* nota 17, p. 155.

²¹ LUNA ORTEGA, Pablo, *cit.*, nota 2.

²² En *op. cit., supra* nota 1, p. 162.

²³ Ver DAVIS, Keith, *cit., supra* nota 5, pp. 122-127; KOONTZ, *cit. supra* nota 5, pp. 468-487; MUNCH, *cit.*, nota 1, p. 157.

²⁴ En HAMPTON, R., *cit. supra* nota 17, pp. 17-24; DAVIS, Keith, *cit. supra* nota 5, pp. 117-129; HODGETTS, *cit.* nota 5, p. 106.

²⁵ Ver MUNCH, *op. cit., supra* nota 1, p. 159.

²⁶ Datos obtenidos de los *Apuntes de las materias de Humanística y Personal*, impartidas por la licenciada Araceli Lupercio Ramos.

CAPÍTULO TERCERO
LIDERAZGO

3.1 AUTORIDAD Y PODER

3.1.1 *Diferencia entre autoridad y poder*

La **autoridad** es la facultad que tienen las personas dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, con el fin de realizar las acciones que se consideren apropiadas para el logro de los objetivos; mientras que el **poder** es una medida del potencial que tiene una persona para conseguir que los demás hagan lo que desee, a la vez que evita verse obligada por otros a hacer lo que no quiere hacer.²⁷

Decir que tener autoridad es tener poder no es verdad, pues tener poder no siempre significa tener autoridad, ya que muchas veces cierto número de personas acata las órdenes de alguien quien no tiene ninguna autoridad, y esta acción le confiere poder.

La diferencia principal que existe entre la autoridad y el poder es que la primera va a ser delegada por la organización de acuerdo con el nivel jerárquico que se tenga dentro de ella, mientras que el segundo es hacerse obedecer.

El **contador público**, al conocer ambos conceptos, puede combinarlos de manera eficiente, logrando de esta forma hacerse obedecer, es decir, que se cumplan las órdenes.

3.1.2 Tipos y características de autoridad

Con respecto a sus tipos, la autoridad puede ser.²⁸

- **FORMAL**, que es aquella delegada por la organización, es decir, emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas; a su vez, se divide en: *a) Lineal* (ejercida por un jefe sobre una persona o grupo) y *b) Formal* (ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas).
- **TECNICA (STAFF)**, que es la que nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
- **PERSONAL**, que se origina de la personalidad del individuo.

Conforme al tipo de autoridad que se ejerza dentro de la organización, se pueden encontrar características tales como: **no es racional; se hereda o delega; es carismática** (la selección no se basa en calificaciones personales ni en la capacidad técnica, sino en la autenticidad y confiabilidad del subordinado); **se basa en el “señor”; es también racional.**

El **contador público** debe considerar tales características para que se desarrolle con un **liderazgo alto**, obtenga resultados eficientes y, por ende, logre sus objetivos y el éxito dentro de la empresa. Asimismo, con relación a la **autoridad efectiva** y a la **no efectiva**, deben tomar en cuenta sus características, las cuales se mencionan a continuación.

a) Características efectivas:

- ◆ **FUNCION GERENCIAL.** Establece normas y metas de actuación personal; define resultados esperados; determina prioridad; delega y responsabiliza; informa, capacita y asesora a su personal de trabajo; mantiene un ambiente motivador; evalúa resultados respecto a metas establecidas.
- ◆ **FUNCION TECNICA.** Recopila y documenta tecnología y procedimientos; establece normas de operación para rendimientos de calidad y costos; programa recursos materiales y humanos para alcanzar la máxima productividad; vigila y controla la operación según los planes; implanta innovaciones para la efectividad de métodos, procesos, equipo y personal; protege la propiedad de la empresa.
- ◆ **FUNCION ADMINISTRATIVA.** Mantiene buenas relaciones con otros departamentos; comunica políticas y procedimientos de todo tipo de información necesaria a los involucrados; implanta y hace que se cumplan procedimientos de seguridad; administra políticas y procedimientos de personal; recomienda mejoras en procedimientos de operación.

b) *Características no efectivas:*

- ◆ Miente y es corrupto.
- ◆ Regaña en público.
- ◆ Vive con tecnología y procedimientos obsoletos.
- ◆ Teme al cambio.
- ◆ Ignora el significado de productividad.
- ◆ Delega responsabilidad y centraliza autoridad.
- ◆ Ejerce la “administración del terror”.

El siguiente esquema muestra la **autoridad moderna conducente a la calidad total en las organizaciones:**²⁹

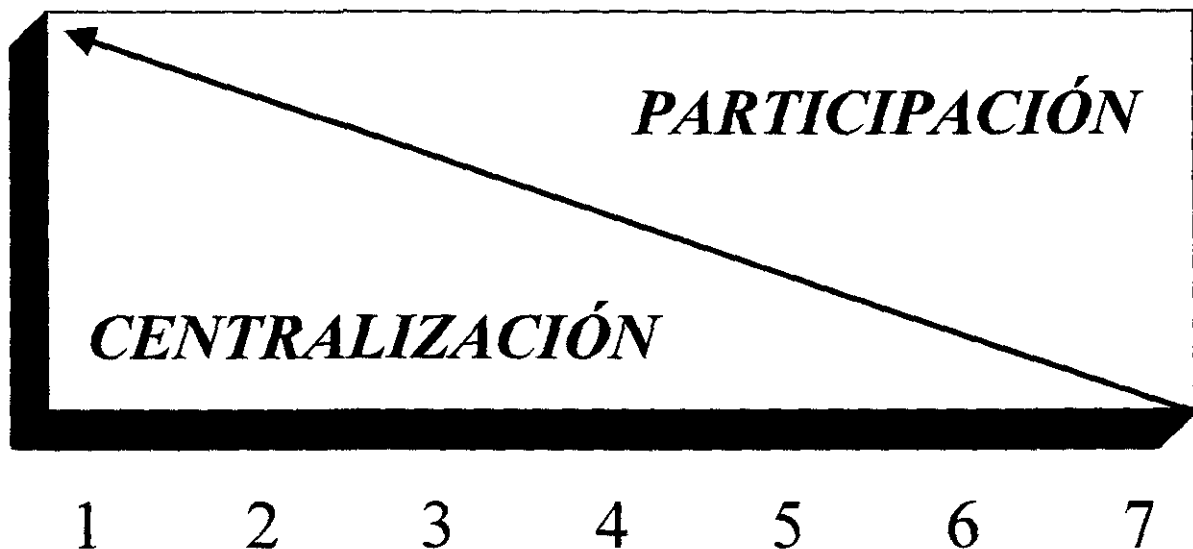


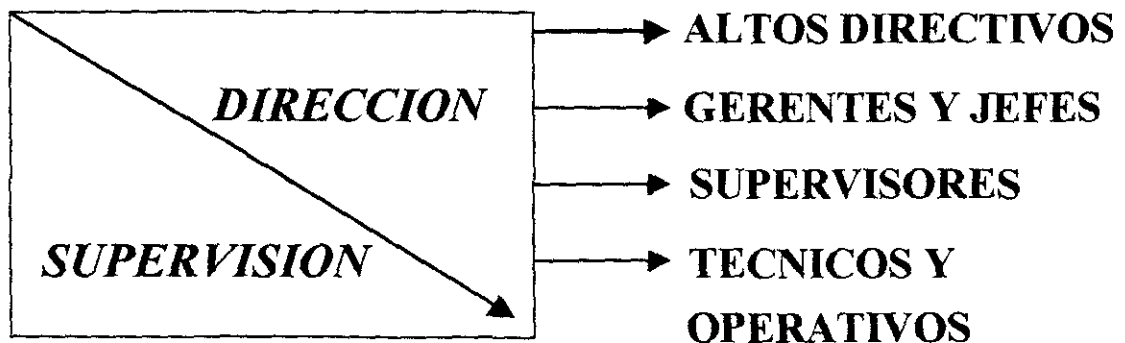
FIGURA NÚM. 9

1. El gerente toma decisiones y las comunica.
2. El gerente vende las decisiones, es decir, él define el problema, fija las alternativas, toma la decisión; pero en lugar de comunicarla,

intenta persuadir a sus subordinados y, en caso de resistencia, señala las ventajas de su decisión.

3. El gerente expone las ideas e invita a que le hagan preguntas; busca alternativas y presenta soluciones con pocas posibilidades de cambio.
4. El gerente presenta soluciones tentativas sujetas a cambio; aquí está el punto medio de la escala; existe una auténtica participación.
5. El gerente expone el problema, obtiene sugerencias y el grupo toma la decisión. Esta posibilidad permite obtener mayor información, lo que hace posible la toma de mejores decisiones.
6. El gerente presenta el problema, establece políticas y guías generales y pide al grupo que tome las decisiones; confía en sus subordinados, pero marca límites y restricciones para que tomen la decisión.
7. El gerente permite a los subordinados tomar las decisiones dentro del área de su trabajo y conforme a los objetivos perseguidos.

El modelo que se presenta en la siguiente figura (núm. 10) es el **tradicional** y debe evitarse, pues **no delega nada de autoridad.**³⁰



El modelo tradicional de la autoridad es muy conservador y no concede la libertad de opinar y solucionar los problemas que se presenten.

Es importante que el **contador público** analice estos modelos para que tenga una guía de acción y pueda ejercer la autoridad de la mejor forma para el logro de los objetivos y del éxito.

3.1.3 Características del poder

El **contador público** que ejerce el poder con **características efectivas**:

- ✓ Busca el control de la información y los medios que la generan, es decir, controla la información útil (programas de sueldos, presupuestos, paquetes de prestaciones, etcétera).
- ✓ Su objetivo es tener el control sobre recursos tangibles (materiales, edificios, equipos, etcétera).
- ✓ Establece relaciones favorables creando la credibilidad y el logro de una buena imagen, así como el compromiso y el sentido de obligación (por ejemplo, asistir al funeral de un familiar del empleado).
- ✓ Establece una buena reputación profesional, esto es, que se muestra como todo un profesional o experto en algo y se calla en lo que no es experto.

- ✓ Fomenta la identificación con sus empleados por sus buenas ideas y se relaciona con líderes carismáticos.
- ✓ Busca ser idealizado por otros.
- ✓ Se comporta y se presenta como quieren los demás.
- ✓ Hace sentir a la gente que está haciendo algo útil e importante.

Por otro lado, quien ejerce el poder con **características no efectivas**:

- Es coercitivo (ejerce presión sobre las personas; tiene la habilidad para castigar las conductas de las personas mediante críticas a su trabajo realizado, reprimendas verbales y escritas, recomendaciones negativas, congelamiento del puesto, destituciones, etcétera).
- Provoca resentimiento (da algo a las personas a cambio de algo; por ejemplo: "...te doy permiso de salir, pero vienes el domingo a trabajar", provocando, con su actitud, que se convierta en un "mercenario").

3.2 EL PROCESO DE LIDERAZGO³¹

3.2.1 Naturaleza del liderazgo

De aquí parte la calidad de vida y la buena relación con los demás. Es básico contar con una escala de valores que influyan en forma definitiva en todas nuestras decisiones.

Para que pueda existir en la historia un **líder de excelencia** deberán darse las circunstancias favorables, es decir, que se conjuguen las necesidades de la comunidad y las inquietudes de cambio, lo que hará surgir al líder que se necesita en ese preciso momento. Por supuesto, se requiere que el líder tenga una escala de valores de orden superior, como la verdad, la justicia, la ética. Además, ese líder debe contar con la estrategia adecuada para lograr el cambio.

Lo anterior debe ser tomado en cuenta por cualquier persona que desee ser líder, principalmente, para efectos de este estudio, por el **contador público**, quien debe comprender los elementos básicos que se requieren para que un líder pueda surgir:³²

PRIMERO: Que el destino circunstancial lo favorezca, es decir, que nazca en el lugar y tiempo precisos. Ni el **contador público**, ni persona alguna, puede decidir la circunstancia en la que va a nacer (nadie elige el país, el tiempo, los padres, el medio socioeconómico y cultural); por lo que, si se desea el liderazgo, se debe preparar (capacitar) adecuadamente, dar el máximo rendimiento para obtener autoridad y, por ende, poder, con el fin de tener seguidores que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto.

SEGUNDO: Que el líder tenga una sólida escala de valores; ideales superiores a lograr. El **contador público** debe estar consciente de que ser líder no significa necesariamente ser bueno y noble; debe recordar que puede utilizar todas sus cualidades y talentos tanto para construir como para destruir; debe comprender que el liderazgo implica influir, mover hacia el bien o hacia el mal; recordar que el poder se tiene que usar con

eficacia y de un modo responsable; que **un líder es aquel a quien sus valores lo conducen a la construcción de un ambiente mejor.**

TERCERO: El líder debe vivir comprometido con un buen sueño; lograr que un imposible se vuelva posible. La vida del **contador público** debe estar en función de un ideal a realizar y comprometerse para lograrlo, con lo que se dirigirá al progreso; debe capacitarse para inspirar, para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas, para comprender que los seres humanos tienen diversas fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes.

*Puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales; cuanto más comprendan los **contadores públicos** qué motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones, y cuanto más reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones, mayores probabilidades habrá de que sean **líderes eficaces.***

3.2.2 Definición de liderazgo

El liderazgo es el ejercicio de la influencia que una persona tiene sobre otra(s) para obtener determinadas metas; es saber conducir a las personas, conocer la motivación humana.³³ Aquí se demuestra la importancia que tiene este concepto para el **contador público**, ya que mediante el liderazgo se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos con el fin de lograr los objetivos trazados.

El líder nace, pero también se hace; el liderazgo se va adquiriendo a través del entrenamiento. El **contador público** debe conocer y aplicar las técnicas y herramientas que le permitan influir de manera eficaz en los demás y transmitir sus conocimientos a las personas que le rodean. Dicha influencia se logra mediante:

- El control de las recompensas que el subordinado desea, es decir, cambiarlas por conductas para lograr los objetivos.
- Brindar al subordinado el equipo y los conocimientos necesarios para obtener buenos resultados.
- Dar apoyo y retroalimentación, hacer sentir a la gente que su trabajo es importante.
- Despertar el orgullo y la creatividad de las personas (esto último es relevante, debido a que es una de las características que debe tener un **contador público** en su calidad de asesor y auditor).
- Dar a conocer al subordinado las recompensas posibles de obtener como resultado de su desempeño.

3.2.3 Teorías del liderazgo³⁴

A. Teoría de los rasgos de personalidad

Señala que el líder es aquel que posee algunos rasgos específicos de personalidad (cualidades o características distintivas <físicas, intelectuales, sociales>) que lo distinguen de las demás personas. Con estas características, el **contador público** puede influir en el comportamiento de las demás personas.

B. Teoría sobre estilos de liderazgo

Se refiere a lo que el líder hace, su modelo de comportamiento para efectuar el liderazgo, esto es, las formas por las cuales el líder orienta su conducta.

El **contador público** que sigue el **modelo de comportamiento autocrático** ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo, y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos. El que es **democrático (participativo)** consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos, no toma acción alguna sin la participación de éstos. Y quien es **liberal** utiliza muy poco su poder (si es que lo hace), pues otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa; depende en gran parte de los subordinados para establecer sus propias metas y los medios para lograrlas, y piensa que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo del grupo.

C. Teoría situacional del liderazgo

Parte del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo para toda y cualquier situación. Cada situación requiere de un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados.

El uso de cualquiera de estas teorías depende de la situación. Un **contador público** debe ser altamente autocrático en una situación de emergencia, o cuando sólo él tiene las respuestas a ciertas preguntas. Por otra parte, debe ser participativo cuando es necesario ayudar a los demás a cumplir sus deberes.

Con el fin de que el **contador público** elija o combine, en su caso, un modelo de conducta con respecto al liderazgo, es necesario que conozca sus tipos para adecuar el que más convenga a sus intereses.

3.2.4 Modelos conductuales de liderazgo

- **LIDERAZGO AUTORITARIO:** Instruye con todo cuidado y precisión sobre las tareas a realizarse; vigila de cerca lo que ocurre; detecta y señala a las personas responsables de los rendimientos y comportamientos inadecuados.

El **contador público** debe interesarse por aclarar, con lujo de detalles, lo que espera que haga cada subordinado, esto es, debe ser claro y específico en cuanto a las guías e instrucciones; asimismo, debe desarrollar en el personal habilidades y técnicas, controlar el rendimiento, disciplinar cuando sea necesario, señalar los errores y reconocer el buen trabajo.

Este modelo es aplicable con personas y grupos que no son capaces de abordar, por sí solos, las tareas que deben realizar y les falta voluntad y decisión para aprender por sí solos. Es útil para el **contador público** que trabaja con principiantes o cuando trata de reorientar a un departamento cuya disciplina, rendimiento y control se han descuidado durante un periodo de tiempo.

- **LIDERAZGO PERSUASIVO:** En este modelo se desarrollan habilidades para dirigir, instruir y controlar el rendimiento; se da mucha importancia a la comunicación y se invierte gran dosis de energía en relacionarse y establecer vínculos muy fluidos con los subordinados; se presta una especial atención a los estándares de rendimiento, y los empleados participan en el establecimiento de dichos estándares.

El **contador público** debe identificar asuntos que sean de interés para todos; evaluar y tomar en cuenta el carácter individual de cada colaborador; fomentar el orgullo por el alto rendimiento; orientar y dirigir, una y otra vez, siempre que sea necesario, y recompensar los comportamientos positivos.

Este modelo es de bastante utilidad cuando se trata de grupos o individuos con madurez, que poseen ciertas habilidades básicas, pero que todavía tienen mucho que aprender. Se adapta bien a grupos cuyos miembros tienen buena disposición, pero que necesitan controlar mejor su trabajo, así como con grupos que tienen problemas de calidad o de producción que no pueden resolver problemas por sí solos.

- **LIDERAZGO PARTICIPATIVO:** Se centra en cultivar y desarrollar el espíritu y la moral del grupo. Bajo este modelo se desarrollan activamente las relaciones personales y se fomenta la participación de todos los colaboradores; asimismo, se enseña a los individuos a afrontar y resolver problemas. El nivel de dirección se mantiene en niveles mínimos, aunque las situaciones excepcionales son resueltas por los directivos, quienes estimulan a los empleados para que contribuyan con sus aportaciones para mejorar la empresa en su totalidad, no sólo en sus áreas operativas.

El **contador público** que desee operar bajo este modelo debe limitar el control y la dirección; establecer sistemas que conduzcan al autocontrol; asesorar sobre los problemas, no solucionarlos; desarrollar a las personas; delegar las responsabilidades y el poder; estimular las opiniones y la retroalimentación; comunicar los objetivos sin especificar cómo deben lograrse.

Asimismo, el **contador público** debe considerar que este modelo se aplica con grupos de individuos que poseen las habilidades básicas y la capacidad para afrontar y solucionar la mayor parte de los aspectos técnicos del trabajo, es decir, personas que llevan mucho tiempo realizando el mismo trabajo o laborando en la misma área; que su eficacia depende, fundamentalmente, de que esos grupos de individuos estén dispuestos a aceptar progresivamente mayores responsabilidades y mantengan en un alto nivel su moral de trabajo.

- **LIDERAZGO DELEGATIVO:** Se utiliza con individuos o grupos que han alcanzado un alto nivel de profesionalidad en sus áreas de responsabilidad y están dispuestos y deseosos de aplicar toda su energía al logro de los objetivos de la empresa. Los grupos e individuos deben sentir especial orgullo por el trabajo bien realizado. Este estilo es apropiado para dirigir a colaboradores competentes, que tienen una actitud responsable y positiva hacia la empresa.

3.2.5 Características del líder efectivo y no efectivo

Para ejercer un **liderazgo efectivo**, el **contador público** no debe dejar que pasen por encima de su autoridad y él no debe pasar por encima de los demás; también debe tener en mente que este tipo de liderazgo se **caracteriza** porque el individuo: *se compromete, da todo de sí; es bilateral; toma decisiones por consenso; hace participar a la gente (es el “nosotros”); busca soluciones y el reconocimiento ajeno; premia a su gente; juega a “ganar-ganar”; es proactivo.* Con el ejercicio de este liderazgo comienza a surgir la **calidad total**.

Por su parte, el **liderazgo no efectivo** se **caracteriza** porque la persona: *participa y no se compromete; es unilateral, no apoya a su personal cuando surge algún error; es biseral, se enoja fácilmente o se hace el enojado para salir del problema; es prepotente; toma decisiones él solo; busca el reconocimiento personal; es mentiroso y corrupto; busca culpables, no soluciones; es egoísta y se niega a la comprensión; juega a*

“ganar-perder”: como principio tiene el de *“haber cómo le haces”*, quitándose la responsabilidad de encima.

Es relevante que el **contador público** tome en cuenta tales características para que se desarrolle con calidad y excelencia dentro de un organismo, y logre con mayor eficiencia sus objetivos, además de que el personal que tenga a su cargo le responda positivamente. También debe recordar que el buen líder se caracteriza por ser:

- ✓ **Visionario** (descubre oportunidades y las comunica a su personal; ve obstáculos y los soluciona, se anticipa a los hechos).
- ✓ **Emprendedor** (descubre oportunidades y trabaja duro para aprovecharlas y hacerlas realidad; concreta ideas y proyectos; sueña, planea y actúa).
- ✓ **Concertador** (integra todos los puntos de vista de su personal para lograr buena disposición y resultados positivos).
- ✓ **Equilibrador** (está atento al buen funcionamiento de las partes para mantener el equilibrio en la empresa; además, mantiene buenas relaciones con los clientes, proveedores, trabajadores, etcétera).
- ✓ **Innovador** (imagina, crea e informa nuevas formas de hacer las cosas; introduce la calidad y reduce desperdicios).

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

²⁷ *Op. cit., supra* nota 1, p. 162

²⁸ Véase en CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 3ª. ed., Colombia, Editorial Limusa, 1994, p. 212; MUNCH, *cit.*, nota 1, p. 163; KOONTZ, *cit., supra* nota 5.

²⁹ LUNA ORTEGA, Pablo, *Apuntes...*, *cit., supra* nota 2.

³⁰ *Idem.*

³¹ Véase en DAVIS, Keith, *op. cit., supra* nota 5, pp. 234-249; HODGETTS, *cit.*, nota 5, pp. 197-207; KOONTZ, *cit.*, nota 5, pp. 461-490.

³² En CORNEJO Y ROSADO, Miguel Angel, *op. cit., supra* nota 8, p. 90.

³³ CORNEJO Y ROSADO, Miguel Angel, *Excelencia directiva para lograr la productividad*, 3ª. ed., México, Editorial Grad, S. A., 1988, p. 157.

³⁴ En CHIAVENATO, Idalberto, *op. cit., supra* nota 28, pp. 140-145.

CAPÍTULO CUARTO

TOMA DE DECISIONES

4.1 CONCEPTO DE TOMA DE DECISIONES

Al proceso de analizar y elegir, entre diversas alternativas disponibles, el curso de acción que el individuo deberá seguir se le llama **toma de decisiones**.³⁵

Una de las condiciones que caracteriza al líder es que, en la empresa, es la persona que toma las decisiones de importancia, representando esto una responsabilidad que ningún líder puede eludir.

4.2 TECNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EFECTIVA³⁶

El objetivo de este estudio no es enseñar estadística, sino únicamente presentar algunas técnicas básicas para la toma de decisiones efectiva, así como su aplicación en la solución de problemas que se le presenten al **contador público**.

4.2.1 Diagrama de causa y efecto

¿QUÉ ES?

Es una representación visual de los factores que pueden contribuir a un efecto observable o fenómeno que esté siendo examinado (**figura núm. 11**).

- Desde el punto de vista de Ishikawa, un proceso es un conjunto de factores casuales.
- El enfoque que prevé los problemas antes de que se presenten se llama **control de vanguardia**, mientras que el que se lleva al cabo después de ocurrido el problema se llama **control de retaguardia**.
- El número de **factores** causales puede ser infinito; es imposible controlarlos todos y, aunque así fuera, sería totalmente antieconómico. Se tienen que controlar los factores causales más importantes.

¿CUÁNDO SE APLICA?

- Cuando se quiere encontrar causas de problemas.
- Cuando se desea prever los problemas antes de que estos ocurran (**control de vanguardia**).
- Cuando el análisis se hace en grupo y lo que se pretende es llevar al cabo un cambio para la solución de un problema. El hecho de que los participantes trabajen en el diagrama puede disminuir su resistencia a dicho cambio.

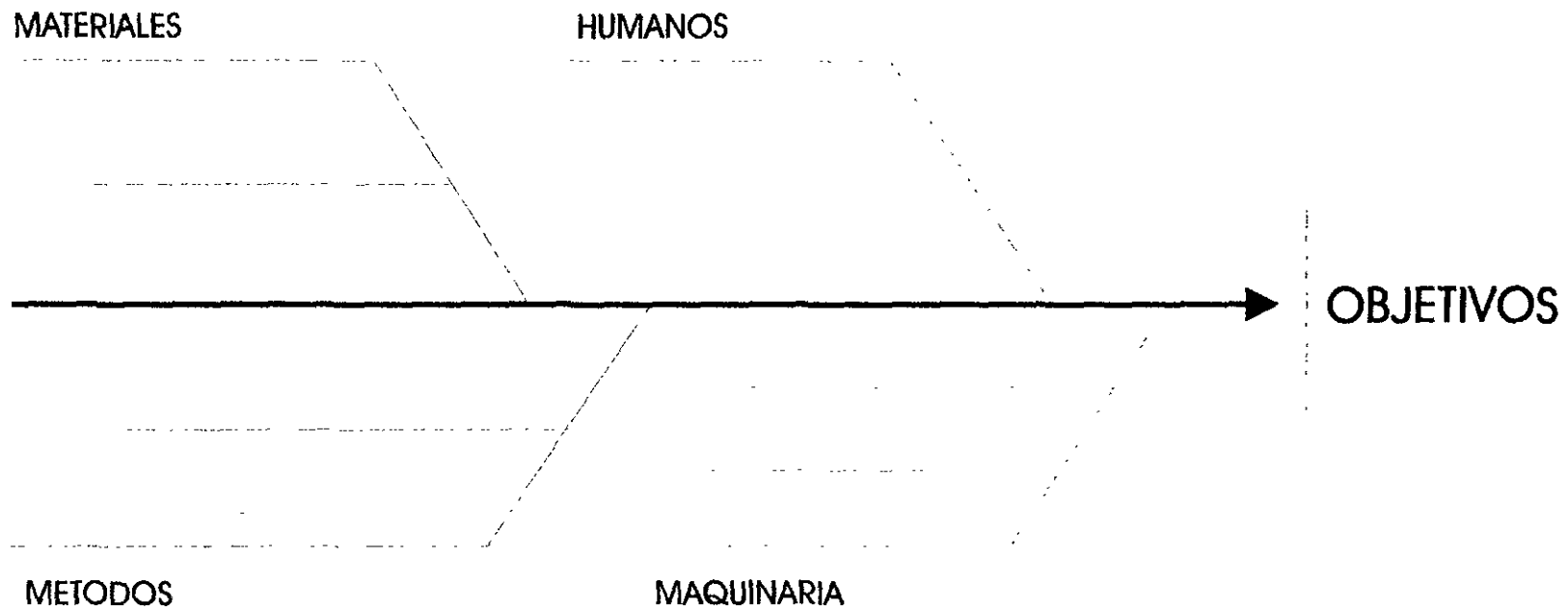


FIGURA NUM. 11

¿CÓMO UTILIZARLO?

Los pasos para construir un diagrama de causa-efecto son los siguientes:

- 1) Definir claramente el efecto.
- 2) Colocar el efecto en la cabeza del pez.
- 3) Utilizar la tormenta de ideas, para identificar posibles causas.
- 4) Cada una de las posibles causas mayores (no menos de dos ni más de seis) deberán ser colocadas en cajas y conectadas en la espina central.
- 5) Agregar subcausas para cada una de las áreas principales.
- 6) Eliminar las causas o subcausas que sean independientes entre sí.
- 7) Evaluar las causas más probables hasta llegar a las causas raíces.

4.2.2 Diagrama de Pareto

¿QUÉ ES?

Es una gráfica de barras que señala las causas identificadas en orden descendente, y sirve para asignar prioridades a las causas relevantes (**figura núm. 12**).

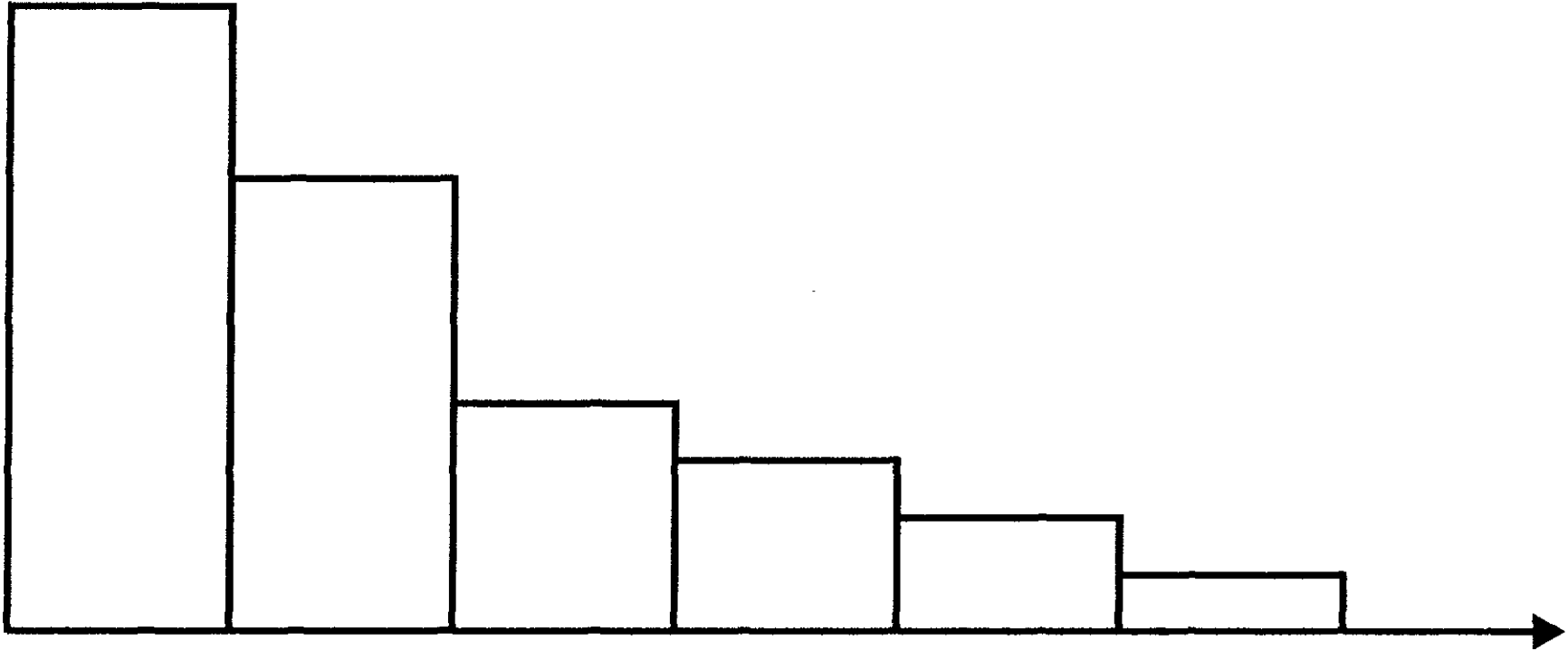


FIGURA NUM. 12

En un proceso existen pocos problemas críticos o vitales responsables de la mayoría de las fallas; esto es, el 80% de las fallas se debe al 20% de las causas.

¿CUÁNDO APLICARLO?

- Cuando se desea dar prioridad a las causas y atacar los problemas mayores.
- Cuando se necesita encontrar causas raíces de un problema.
- Para verificar el desempeño futuro de un proceso, una vez que intentamos mejorarlo, mediante una comparación de “antes” y “después”.

¿CÓMO UTILIZARLO?

Los pasos para construir un diagrama de Pareto son los siguientes:

- 1) Clasificar las características del servicio (por ejemplo, quejas o fallas).
- 2) Construir una tabla de frecuencia que corresponda a las características anteriores.
- 3) Trazar los ejes coordenados dejando en el eje “X” las características y en el eje “Y” (en la parte izquierda) el número de veces que éstas se repiten. En el eje “Y”, parte derecha, se coloca el porcentaje de acumulado.

- 4) Ordenar las características de mayor a menor.
- 5) Calcular el porcentaje de composición, esto es, el de participación de cada característica respecto del total de las mismas.
- 6) Determinar el porcentaje de composición acumulado.
- 7) Graficar las características en un histograma de frecuencia.
- 8) Graficar el porcentaje de composición acumulado, cuidando de que en dicha escala (parte derecha del eje “Y”) la frecuencia de la característica mayor coincida con el porcentaje de composición correspondiente.
- 9) Se termina de graficar el resto de los porcentajes acumulados, uniéndolos con una línea. Se marca el punto y las áreas delimitadas por el 80%.

4.2.3 *Histograma de frecuencia*

¿QUÉ ES?

El histograma de frecuencia es una herramienta estadística que sirve para presentar la información numérica de una manera más clara. Con este histograma tanto la variación como la tendencia de los datos pueden observarse más fácilmente (**figura núm. 13**).

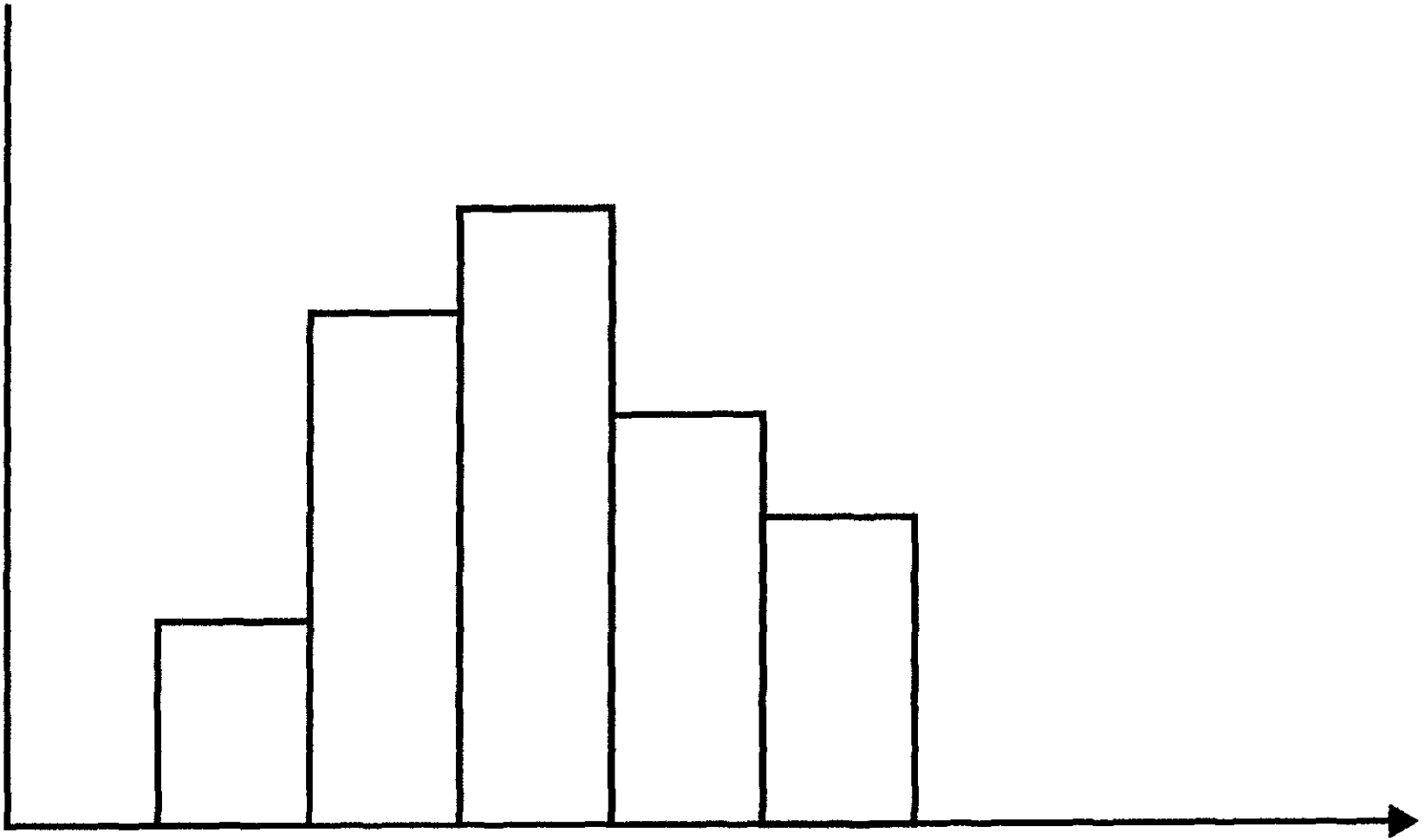


FIGURA NUM. 13

- Los valores en un conjunto de datos casi siempre muestran variación, la cual está en todas partes.
- La variación tiene, la mayoría de las veces, un patrón.
- Los patrones de variación son difíciles de ver en una simple tabla de números.
- Los patrones se visualizan más fácilmente cuando la información está graficada en un histograma.

¿CUÁNDO APLICARLO?

- Cuando se desee conocer cuál es el estado actual de una situación problemática de acuerdo al criterio utilizado para construirlo.
- Cuando se tienen que encontrar las causas raíces de un problema.
- Cuando se requiere verificar el desempeño futuro de un proceso, una vez que se intenta mejorarlo.

¿CÓMO UTILIZARLO?

Los pasos para construir un histograma de frecuencias son:

- 1) Determinar el número de celdas conforme al número de observaciones.

- 2) Establecer el rango de los datos, esto es, la diferencia entre el número mayor y menor.
- 3) Precisar el tamaño de la celda, es decir, la división entre el rango y el número de celdas.
- 4) Construir celdas, utilizando el número y tamaño de ellas.
- 5) Vaciar los datos de frecuencia en las celdas correspondientes y construir la gráfica de barras.

4.2.4 Diagrama de dispersión y correlación

¿QUÉ ES?

Un diagrama de dispersión es una representación gráfica de la relación entre dos variables (**figura núm. 14**).

La regresión es una técnica estadística para la estimación de una ecuación que relaciona una variable particular con otra variable llamada independiente.

- El descubrimiento de la relación verdadera causa-efecto es la clave en el proceso de resolución de problemas.
- Es más fácil percibir la relación entre variables en un diagrama de dispersión que en una tabla numérica.

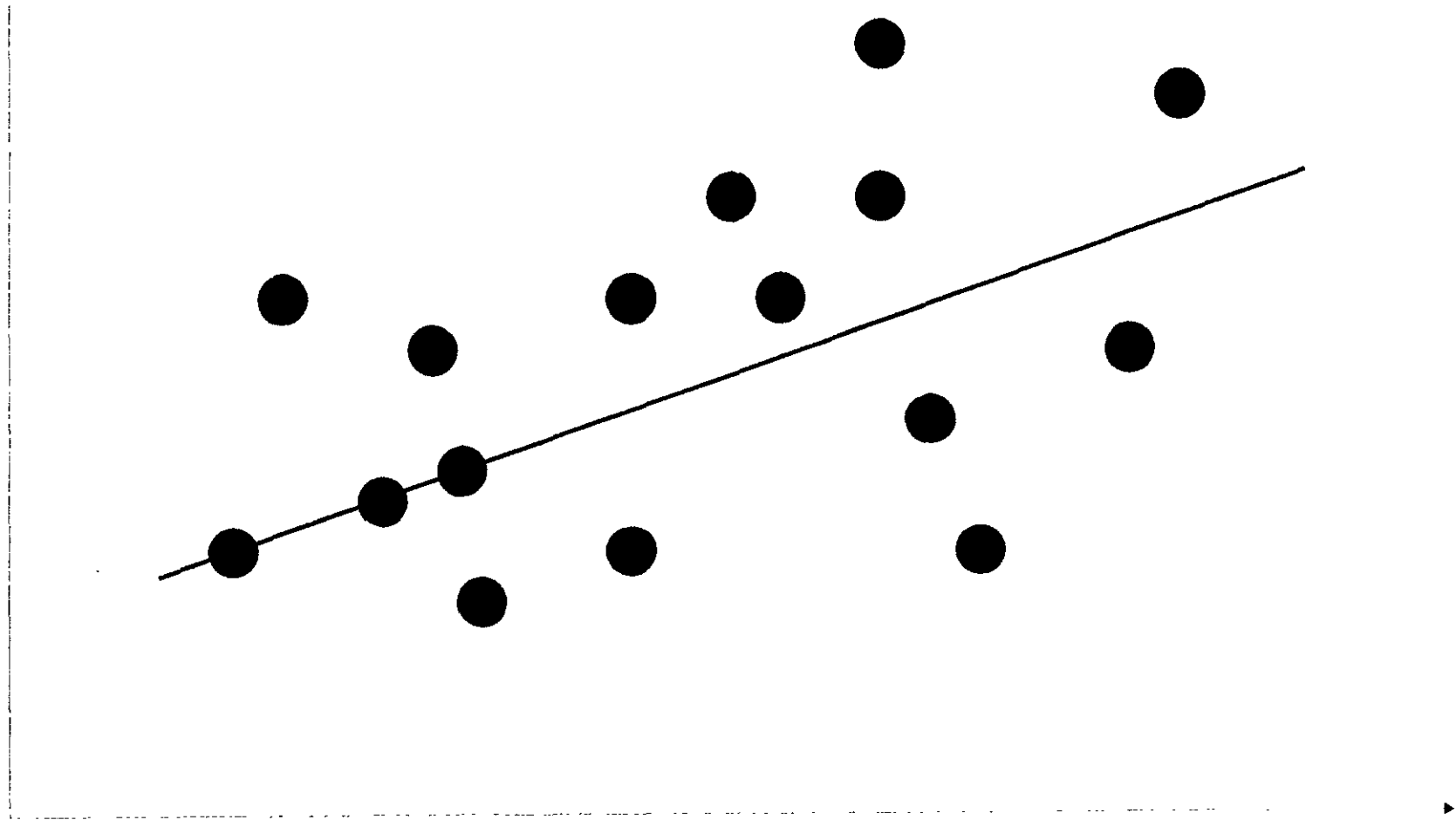


FIGURA NUM. 14

- Al proceso de regresión se le llama (a veces) ajuste de curvas o método de los mínimos cuadrados. El proceso ajusta una recta a los datos de la manera más exacta posible.
- El coeficiente de correlación indica la intensidad de la relación entre dos variables.

¿CUÁNDO APLICARLO?

- Cuando se desea encontrar causas raíces de los problemas.
- Cuando se requiere comparar información a través del tiempo.
- Cuando se necesita estimar el comportamiento futuro de un proceso.

¿CÓMO UTILIZARLO?

Los pasos para construir un diagrama de dispersión son los siguientes:

- 1) Obtener la información necesaria.
- 2) Graficar la información en pares "X-Y".
- 3) Identificar los patrones de correlación.

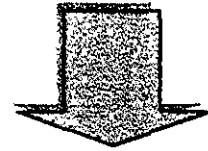
Ciclo de solución de problemas y mejora continua



4. ACTUA

* El supervisor actúa:

- Si el problema es por malos entendidos, provee entrenamiento
- Si el problema es el sistema, pide a la gerencia corregirlo.
- Si el operador falla, se registra el error en un reporte para observar si la tasa de error está bajo control estadístico.



1. PLANEA

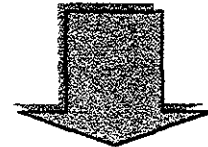
- Los supervisores desarrollan la lista de errores potenciales.
- Los empleados elaboran la lista de errores potenciales.
- Se acuerda entre empleados y supervisores una sola lista de errores potenciales.



3. VERIFICA

* El supervisor determina la causa de los errores.

- Malos entendidos
- Falla del sistema
- Falla del operador



2. HAZ

- * El supervisor verifica la lista de una manera aleatoria.
- * Todos los empleados de la oficina son verificados.
- * Algunos empleados son verificados con mayor frecuencia.

4.3 TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES³⁷

ANALISIS DE DECISIONES

- | | |
|---|---|
| ➤ Determinar los objetivos que usará para evaluar la efectividad. | PASO 1: Elaborar un planteamiento de decisión.
PASO 2: Establecer los objetivos.
PASO 3: Clarificar los objetivos como “debo y deseo”.
PASO 4: Evaluar los deseos. |
| ➤ Evaluar la efectividad de sus alternativas comparándolas primero con sus objetivos y después entre sí. | PASO 5: Determinar alternativas.
PASO 6: Seleccionar las alternativas comparándolas con los “debo”.
PASO 7: Comparar las alternativas con los deseos. |
| ➤ Evaluar las amenazas potenciales y oportunidades y cada una de las principales alternativas y seleccionar la que se crea es la mejor, comparándolas en términos de desempeño, amenazas potenciales y oportunidades. | PASO 8: Identificar las amenazas potenciales y oportunidades y planes de acción para manejar ambas.
PASO 9: Hacer la mejor selección conforme a la alternativa que otorgue mayores y mejores resultados. |

Los contadores deben comprender y reconocer que están comprometidos con las metas y propósitos de la organización en la que trabajan.

4.4 EL CONTADOR PÚBLICO Y LA TOMA DE DECISIONES

El **contador público** debe tomar en cuenta los métodos mencionados para la toma de decisiones y no debe temer enfrentarse a un problema y decidir el curso de acción para solucionarlo. Es necesario que tome en consideración las opiniones de las personas que colaboran con él, ya que, al tener una “lluvia de ideas”, se le facilitará tomar una decisión y encontrará más fácilmente soluciones a los problemas que surjan.

Asimismo, debe estar consciente de que trabaja con y para otros, y que sus decisiones se implantarán con el concurso de otras personas. No debe olvidar que para tomar alguna decisión debe considerar las siguientes etapas:³⁸

PRIMERA: ETAPA PREPARATORIA

- 1) Planteamiento de la situación (“¿Cuál es la situación que afrontamos?”).
- 2) Establecimiento de la situación (“¿Qué pretendemos lograr?”).

- 3) Desarrollo del marco para el diagnóstico (“¿Qué debemos saber para pasar de los objetivos a la decisión final?”).
- 4) Recopilación y análisis de la información.

SEGUNDA: ETAPA DECISORIA

- 5) Generación de alternativas (“¿Con qué alternativas contamos?”).
- 6) Evaluación y selección de las alternativas (“¿Qué ventajas y desventajas planea cada una de las alternativas?”).

TERCERA: ETAPA DE IMPLANTACION

- 7) Se pone en práctica la decisión.
- 8) Seguimiento y control (“¿Qué está sucediendo? ¿Se deben aplicar medidas correctoras?”).

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

³⁵ Véase HODGETTS, *cit. supra* nota 5, p. 303.

³⁶ LUNA ORTEGA, Pablo, *cit.*, nota 2.

³⁷ *Idem.*

³⁸ En KOENES, Avelina, *op. cit., supra* nota 13, p. 255.

CAPÍTULO QUINTO

CALIDAD TOTAL

EN LA FUNCION DEL CONTADOR PUBLICO

5.1 PAPEL DEL CONTADOR PUBLICO ORIENTADO A LA EXCELENCIA

Con el fin de que el **contador público** tenga participación con respecto a la **excelencia**, es necesario que tome en consideración las siguientes recomendaciones:

- ✓ Hacer las cosas y no buscar justificaciones para no hacerlas.
- ✓ Fabricar las oportunidades para que pueda alcanzar el éxito, y no esperar a que se le presenten y le lleguen por sí solas.
- ✓ Tener una disciplina férrea para que forje un carácter de triunfador.
- ✓ Reconocer los errores y comprometerse a no volverlos a cometer, así como el compartir la responsabilidad con la gente de su departamento.
- ✓ Tener un espíritu de aprendizaje y superación.
- ✓ No olvidar que el ser excelente es crear un sistema, un puesto, una organización; es ser creativo.

La excelencia es un motivo para realizar el trabajo con eficacia y habilidad y, para lograrla, se deben tomar las siguientes medidas:

- ◆ **HACER LAS COSAS BIEN A LA PRIMERA**, lo que significa que las cosas que se realizan no se tengan que repetir porque se hicieron mal; se deben hacer con calidad desde la primera vez.
- ◆ **NO DISCUTIR FRENTE A LA GENTE**, es decir, resolver los conflictos cuando sea el momento adecuado y evitar discusiones innecesarias.
- ◆ **CUANDO SALGA ALGO MAL, NO CULPAR A LOS DEMÁS**. Hay que reconocer cuando nos equivocamos y preguntarnos: “¿En qué fallé?”, y no decir: “No fue culpa mía”.
- ◆ **NO HAY QUE SUPONER QUE LOS DEMÁS SABEN CÓMO REALIZAR SUS TAREAS**. En muchas ocasiones se cree que los colaboradores deben adivinar nuestros pensamientos, y eso no es cierto ni debe ser así; lo mejor es mantener una buena comunicación y cerciorarse de no caer en la duplicidad.
- ◆ **MANTENER LA MENTE ABIERTA AL CAMBIO**. Se debe saber escuchar, fomentar la participación y la confianza para que se logren los máximos beneficios para la organización.
- ◆ **SUPERVISAR EL DESARROLLO DE LAS ÓRDENES E INSTRUCCIONES DADAS**. Se debe delegar autoridad y generar interdependencia, es decir, no hacer de nuestros colaboradores dependientes, sino darles la libertad de tomar decisiones.
- ◆ **COORDINAR LAS ÓRDENES EN LOS DEPARTAMENTOS Y ÁREAS INVOLUCRADAS**. Es relevante que se generen las

órdenes a través de una comunicación efectiva, así como coordinar los objetivos adecuadamente, con el fin de generar los resultados planeados.

- ◆ **TENER RETROALIMENTACIÓN DEL MENSAJE CON EL RECEPTOR.** Ésta debe ser constante para que las cosas salgan bien.
- ◆ **UTILIZAR PAPEL Y LÁPIZ** para anotar las actividades que tengan que realizar, así como lo que se quiere lograr y cómo es que se debe hacer, pues esto evita que se olviden los asuntos importantes.
- ◆ **BUSCAR CAPACITACIÓN CONSTANTE,** no conformarse únicamente con lo que se sabe; se debe crear un hábito de capacitación para poder sobresalir de los demás y tener mejor desarrollo en las actividades.
- ◆ **MOTIVACIÓN ADECUADA,** mediante la cual se aliente y apoye a los demás para obtener su participación en el desarrollo de las metas y en la toma de decisiones; asimismo, se debe reconocer individual y conjuntamente.
- ◆ **TENER LA HUMILDAD DE RECONOCER LOS ERRORES,** lo que dará señorío y credibilidad.
- ◆ **PLANEAR ANTES DE SEGUIR ADELANTE** con cualquier actividad, para poder conocer qué es lo que se desea lograr y hacia dónde se quiere llegar.

INDICADORES PARA EVALUAR

Son importantes, sobretodo, para los programas que se implanten o se ajusten, con el fin de observar qué tanta eficacia están teniendo. También es importante que se discuta con los participantes para analizar el éxito o fracaso del programa.

RECOMPENSAS E INCENTIVOS

Se otorgan a los colaboradores, conforme a sus necesidades, pues representan una motivación poderosa para que se desempeñen con productividad.

5.3 ESPIRITU EMPRENDEDOR. SU NECESIDAD E IMPORTANCIA

Es relevante que el **contador público** tenga ese espíritu de descubrir oportunidades y trabajar arduamente para aprovecharlas y hacerlas novedad, así como el concretar ideas y proyectos.

Algo que distingue al emprendedor es el saber resistir y la tenacidad que tiene para llevar al cabo las cosas, además de transformar la realidad para hacerla mejor.

Es necesario que el **contador público** se preocupe por dar ideas y emprender proyectos para que la empresa sobresalga de las demás, sea

competitiva; también debe tener esa creatividad y ese entusiasmo para modificar la realidad y hacerla más efectiva.

El **contador público** debe estar consciente de que su participación involucre el ambiente educativo, político y social, es decir, debe proponer ideas nuevas para que sus colaboradores sean excelentes y colaboren en proporcionar y descubrir oportunidades, con lo que se logrará un trabajo en conjunto y el alcance de dichas oportunidades.

Se debe estimular la creatividad de todos los colaboradores de la empresa; pero es importante no quedarse en esta fase, hay que llegar al final: *innovar y emprender lo que se ha planeado, invitando a otros a participar en el proyecto.*

El activo más importante de una organización lo forman los colaboradores comprometidos con una vocación innovadora y emprendedora. El tener esto en mente, fortalecerá a la empresa y la convertirá más humana.

CAPÍTULO SEXTO

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

Este estudio surge de la idea de presentar una herramienta de dirección eficaz para el contador público, con el fin de eficientar sus actividades profesionales.

Para definir el tema de esta tesis, fue necesario conocer los estudios que se han llevado al cabo con relación al mismo. Y esto se hizo así, para evitar investigar algún asunto que ya haya sido estudiado profundamente, es decir, para no duplicar los temas y para estructurar mejor la idea de la investigación, la cual conlleva las etapas que a continuación se señalan.

6.1 Planteamiento del problema

Para estructurar la idea de este estudio fue preciso formularse la siguiente pregunta:

“¿En qué forma y en qué medida el liderazgo, como herramienta de la dirección, ayuda al logro de los objetivos fijados por el contador público?”

Siendo este planteamiento el punto de partida, se procedió a establecer los objetivos respectivos con el fin de definir qué es lo que se desea conocer a través de esta investigación.

6.2 Definición de objetivos

A. OBJETIVO GENERAL

- Determinar la forma en que el liderazgo ayuda al logro de los objetivos del contador público.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar al contador público las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos a través de la conceptualización y caracterización de la dirección.
- Destacar la importancia que tiene la dirección en el área contable con el fin de crear en el contador público un espíritu emprendedor.
- Conocer las etapas de la dirección, así como sus principios aplicables al área contable para enfatizar el aprendizaje con respecto a los errores.
- Señalar las técnicas utilizadas para llevar al cabo la toma de decisiones destacando su importancia y efectividad en el área contable.
- Determinar el papel de la comunicación como prerrequisito para tener éxito en el desempeño.

- Conocer la forma en que debe ejercerse la autoridad para lograr la eficiencia.
- Diferenciar la autoridad del poder.
- Conceptualizar y caracterizar al líder, destacando su importancia en la toma de decisiones y en su papel motivador.
- Brindar al contador público las herramientas necesarias para que su papel esté orientado a la excelencia.

6.3 Formulación de hipótesis

Conforme al planteamiento del problema, se procedió a formular una sola hipótesis con respecto a los objetivos fijados (en su totalidad), con el fin de que funcione como guía precisa de este estudio:

- El liderazgo efectivo es una herramienta de dirección que debe ser tomada en consideración por el contador público para efficientar sus funciones.

6.4 Información básica requerida

En esta etapa de la investigación documental se integró el marco teórico, para lo cual fue necesario, acorde a los objetivos fijados, enlistar los datos requeridos y proceder a su recopilación, revisión, adopción y desarrollo.

6.5 Interpretación de la información

Durante esta etapa se analizó la información recopilada, para lo cual se utilizó la lectura en sus diferentes clases: exploratoria, con el fin de “reconocer el terreno” (examinando libros, enciclopedias, catálogos, guías, etcétera); selectiva (teniendo más concentración en las partes más importantes); analítica (estudiando íntegramente obras seleccionadas para registrar los conceptos), y crítica (para valorar, en forma definitiva, los temas en función de esta investigación).

6.6 Resultados

Como última etapa de la metodología de investigación aplicada, aquí se

procedió a determinar la aprobación o disprobación de la hipótesis y el logro o no de los objetivos. Todo esto, con base en la obtención y análisis de la información recopilada. Al respecto, se puede afirmar que todos los objetivos fijados se lograron y la hipótesis formulada ha sido probada, ya que, a través de las aportaciones brindadas en este estudio, se comprende que el liderazgo efectivo representa una herramienta de dirección imprescindible para el contador público, quien, al aplicar las recomendaciones correspondientes, logrará eficientar sus funciones y podrá llegar a la excelencia.

CONCLUSIONES

La dirección es una función muy importante dentro de una empresa, ya que mediante su proceso se puede influir de manera efectiva a las personas para que contribuyan a las metas establecidas, es decir, ayuda a lograr que el personal sea competente y realice su mayor aportación.

El **contador público**, al comprender los principios de la dirección y la relevancia que tiene el liderazgo dentro de esta etapa de la administración, tendrá capacidad para ser un buen líder, para adaptar tales principios correctamente a situaciones específicas, esto es, percibirá la complejidad e individualidad de las personas y estará calificado para tomar decisiones con eficacia.

La habilidad para dirigir en forma efectiva es una de las herramientas clave para formarse como líder efectivo, y para conseguir esto, el **contador público** debe tener un papel claro, determinado con grado de autoridad y libertad para apoyar las acciones; su liderazgo debe incluir a otros individuos que ayuden a definir su proceso, no a través de la manipulación, sino reconociendo sus necesidades para poder motivarlos.

Si el **contador público** desea que su personal se comprometa con las metas de la empresa, debe preocuparse por ellos, reconocer su dignidad como seres humanos y ofrecerles una seguridad razonable en su empleo, con oportunidades de crecimiento y desarrollo personal; debe poseer bastante flexibilidad potencial con su estilo de liderazgo y crear un ambiente favorable para el desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBANO, Charles, *Análisis transaccional en el trabajo y comunicación con los subordinados*, México, Editorial Técnica, S. A., 1983.
- ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, 4ª. ed., México, Editorial Trillas, 1996, 525 p.
- ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, México, Editorial Trillas, 1981, 251 p.
- ARRONA H., Felipe de J., *El secreto de la productividad*, México, Editorial Técnica, S. A., 1997.
- BONE, Diane y Rick Griggs, *Calidad en el trabajo*, México, Editorial Iberoamericana, 1990.
- BYARS LLOYD, L y Lesliew Rue, *Administración de recursos humanos. Conceptos y aplicaciones*, México, Editorial Interamericana, 1983.
- CORNEJO Y ROSADO, Miguel Angel, *Excelencia directiva para lograr la productividad*, 3ª. ed., México, Editorial Grad, S. A., 1988, 191 p.
- CORNEJO Y ROSADO, Miguel, *Todos los secretos de la excelencia*, México, Editorial Grijalbo, S. A., 1996.

- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 3ª. ed., Colombia, Editorial Limusa, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, México, editorial McGraw-Hill, 1983
- DAVIS, Keith y John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, 8ª. ed., México, McGraw-Hill, 1995, 734 p.
- GARZA MERCADO, Ario, *Manual de técnicas de investigación*, 2ª. ed., México, El Colegio de México, 1972, 187 p.
- GOAD W., Tom, *El profesional en el desarrollo*, México, Editorial CECSA, 1992.
- GOLDHABER, Gerald, *Comunicación organizacional*, México, Logos Consorcio editorial, S. A., 1975, 423 p.
- HALL, Richard H., *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, 6ª. ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 1996, 360 p.
- HAMPTON R., David y otros, *Manual de desarrollo de recursos humanos*, México, Editorial Trillas, 1990, 398 p.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio, *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico*, México, Editorial McGraw-Hill, 1995.
- HODGETTS y Steven Altman, *Comportamiento en las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 1989, 451 p.

KOENES, Avelina, *Toma de decisiones eficaces*, Madrid, España, Editorial Díaz de Santos, S. A., 1995.

KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich, *Administración. Una perspectiva global*, 10ª. ed., México, 1996, 745 p.

LITTERER A., Joseph, *Análisis de las organizaciones*, 2ª. ed., México, Editorial Limusa, 1979.

MUNCH GALINDO, Lourdes y José García Martínez, *Fundamentos de administración*, México, Editorial Trillas, 1997, 240 p.

WEAVER, Richard L., *La comunicación*, México, Logos Consorcio Editorial, S. A., 1974, 301 p.

OTRAS FUENTES

APUNTES DE LA MATERIA DE DIRECCIÓN (impartida por el Lic. Pablo Luna Ortega, 1998).

APUNTES DE LAS MATERIAS DE HUMANÍSTICA Y PERSONAL (impartidas por la Lic. Araceli F. Lupercio Ramos).