

318508

DUKIT ET DOCET



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
1988-1993

"IMPORTANCIA DE LAS INVERSIONES
EN EL FACTOR HUMANO DENTRO DE LAS
ORGANIZACIONES Y SU RELACION CON EL
PROFESIONAL DE LA CONTADURIA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A

MAGDALENA MARGARITA CORTES VILLASEÑOR

ASESOR DE TESIS: C.P. JESUS RAUL MONDRAGON GONZALEZ

MEXICO, D.F.

286617

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I - DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVOS	6
A. GENERALES	
B. ESPECÍFICOS	
1.4. HIPÓTESIS	7
1.5. PROCEDIMIENTO	8
CAPITULO II.- LA IMPORTANCIA DE LAS INVERSIONES EN LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA	
2.1 CONCEPTO DE RECURSOS	10
2.2. LOS RECURSOS HUMANOS Y OTROS TIPOS DE RECURSOS CON LOS QUE CUENTA LA ORGANIZACIÓN	10
2.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	13
2. 4 CONTRIBUCIONES DE DIVERSAS DISCIPLINAS A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	15
2.5. PERFIL DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA	18
A. PERFIL DE HABILIDADES	19
B. PERFIL DE ACTITUDES	20
C. PERFIL DE CONOCIMIENTOS	21
D. EL PAPEL QUE HA DESEMPEÑADO EL CONTADOR PÚBLICO EN LAS EMPRESAS	25
2.6.TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE LA EMPRESA	26
2.7. EL CRECIMIENTO Y EL DESARROLLO DE LA EMPRESA VINCULADO AL DE LOS RECURSOS HUMANOS.	30
CAPITULO III.- ALGUNAS INVERSIONES QUE CONTRIBUYEN A LA PRODUCTIVIDAD Y AL DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO	
3.1. CONCEPTO DE INVERSIONES	33
3.2. TIPOS DE INVERSIONES:	33

SEGÚN SU OBJETO	
SEGÚN SU GRADO DE CERTIDUMBRE	
3.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS INVERSIONES	35
3.4. LA INVERSIÓN EN EL CAPITAL INTELECTUAL	36
3.5. ALGUNAS INVERSIONES PARA REVALUAR EL FACTOR HUMANO	37
A) LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	37
B). LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO	39
C) LA CAPACITACIÓN	41
D). PLANES Y PROGRAMAS DE INCENTIVOS	44
E) LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONVERTIDOS EN MANUALES)	45
F) EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL (RESPETO Y CONFIANZA)	46
G) LA IMAGEN CORPORATIVA	47
H) EL EQUIPO MÍNIMO ADECUADO PARA EL DESEMPEÑO DE LABORES	48
I) CONEXIÓN E INTERCAMBIO DE LA EMPRESA CON OTRAS INSTITUCIONES	48
J) HIGIENE Y SEGURIDAD	49
3.6. LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LA RECLASIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES EN RECURSOS HUMANOS	51
A. ESTADO DE RESULTADOS	52
B. CATÁLOGO DE CUENTAS	53
C. ANÁLISIS DE DESVIACIONES E INFORMES EN EL SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR	55
D. CATÁLOGO DE CUENTAS DE DESVIACIONES DEL COSTO ESTÁNDAR	56

CAPITULO IV. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1. CONCEPTO	60
4.2. IMPORTANCIA Y REQUISITOS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO Y PODER DETECTAR NECESIDADES DE INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO	60
4.3. ALGUNAS TÉCNICAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	61
A. SISTEMA VERTICAL	62
B. SISTEMA HORIZONTAL	62
C. SISTEMA DE LISTAS VERIFICABLES	67
4.4. USO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	73
4.5. PROBLEMAS QUE RODEAN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	74
4.6. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ACTIVOS TANGIBLES Y LOS INTANGIBLES	77
4.7. IMPORTANCIA DE LLEVAR A CABO UN PROGRAMA	

DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	77
4.8. LOS RECURSOS HUMANOS COMO PARTE DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA	79

CAPITULO V. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	83
5.2. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	84
5.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	87
A) TABULACIÓN DE RESULTADOS	
B) REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS RESULTADOS	
C) INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	

CONCLUSIONES	88
---------------------	-----------

SUGERENCIAS	100
--------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	
---------------------	--

Dedico el presente trabajo a:

A mi madre,

**A quien ha dedicado su vida a apoyarme y guiarme
por el camino del trabajo y la honestidad.**

A mi padre,

**A quien me ha sabido escuchar y me ha ayudado a levantarme
para luego mostrarme que hay aún un largo camino por andar.**

A mi hermano Alonso,

**Por quien siento una gran cariño y admiración y por ser además
un amigo con quien siempre he podido contar.**

A mi hermano Ignacio,

Con cariño y admiración por saber ser un gran padre .

A Pilar Rioja,

Cuyo corazón es tan grande como su arte misma, arte que es ejemplo de entrega profesionalismo y dedicación.

A Manolo Vargas,

Por ser una fuente inagotable de sabiduría, arte y conocimiento mismos que obsequia a todo el que a el se acerca.

A Bárbara Taylor,

Por su constante trabajo que es ya un pilar en el fomento y desarrollo de Instituciones de alta competitividad .

A José Miguel Díaz Cárdenas,

Por ser no un alumno sino alguien del que más bien hay que aprender.

A David Hernández,

Por la inmensa ayuda y apoyo que jamás podré olvidar.

A mis profesores y amigos ,

Al Licenciado Rafael López Torres,

Por entregar lo mejor de sí en el ardua carrera del desarrollo y fomento de la investigación y trabajo académico

Al Licenciado Raúl Mondragón,

Por su apoyo en la realización en el presente trabajo

INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente investigación es integrar al profesional de la contaduría a la dinámica organizacional que prevalece en la actualidad dentro de las empresas. Las empresas han dejado de ser entes estáticos, ya que dada la apertura comercial instrumentada por el proceso globalizador hace que mercados se extiendan y compitan entre sí . Ya no es posible pensar en una empresa inmutable y rígida, alejada de los cambios ideológicos y tecnológicos que dan pie al surgimiento de una nueva cultura organizacional.

Para poder sobrevivir y prosperar las empresas tendrán que aprender a contabilizar su riqueza en función de rubros distintos a los tradicionalmente utilizados . Anteriormente las empresas se preocupaban por la acumulación de bienes, cuyo registro y control han formado parte del trabajo del contador; con el tiempo se desarrolló la cultura de inversión en instrumentos financieros. En la actualidad los recursos humanos constituyen el punto medular de una empresa, ya que de ellos depende su capacidad de adaptación e iniciativa para diseñar y establecer nuevas estrategias de desarrollo.

Los recursos materiales de una organización han pasado a ser un rubro menos importante para las empresas, ya que estas se han tornado gradualmente en entes virtuales . La riqueza de las mismas se mide ahora en función de su fuerza laboral, o lo que diversos autores

han llamado capital intelectual . Entre mas y mejor capacitados se encuentren los empleados de una empresa, mayores serán sus posibilidades de crecer y hacer crecer a la organización y consecuentemente haciéndola mas competitiva .

El cambio que en la actualidad enfrentan las organizaciones involucra a todos y cada uno de los miembros que la integran. Las empresas se han tornado mas planas, los intercambios de información se han agilizado, las barreras de poder se han casi derribado, es ahora al profesional de la contaduría que le compete implementar mecanismos que le permitan incluir a los recursos humanos como parte de un activo .Resulta imperativo que el profesional de la contaduría deje de guardar una relación antagónica con el área de recursos humanos y mas bien poner al servicio de ésta los mecanismos para la adecuada administración del presupuesto y determinar como lo hace el encargado del área financiera, la forma de obtener mayores beneficios a través de programas de permanente actualización y capacitación del personal, homogeneizando y elevando los estándares de desempeño.

El presente estudio comprende cuatro aspectos importantes que se describen a continuación:

En el primer capítulo se plantea el diseño de la investigación, el problema y la hipótesis que junto con los objetivos del proyecto están sujetos a ser comprobados.

En el siguiente capítulo se determinan los tipos de inversiones que puede realizar una organización y se plantea la importancia y el potencial de desarrollo que reviste al área de Recursos Humanos.

En el tercer capítulo se analiza el concepto de las inversiones y se describen a las que sirven de soporte al factor humano de la empresa para impulsar al llamado capital intelectual.

En el cuarto capítulo se analizan formas para determinar de manera tangible la evaluación del desempeño, con miras a que sea integrado a los activos de la empresa y no a los gastos , ya que esto representa un obstáculo de comunicación entre aquellos que dirigen el área de recursos humanos y aquellos que administran el área de recursos financieros .

Después del análisis anterior se desarrolla una investigación de campo a través de una encuesta directa ,para posteriormente finalizar con la interpretación de los resultados y la presentación de las conclusiones.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación se presentan los elementos que dan sustento al desarrollo del presente trabajo, mediante los cuales se pretende alcanzar los objetivos planteados y comprobar la hipótesis.

¿ Como integrar plenamente la actividad contable en la cuantificación, inversión y control del capital humano de una empresa?

Tradicionalmente las organizaciones que consolidan su estructura organizacional y su estabilidad económica, consideran como punto fundamental la planeación y el control de los activos tangibles, sin embargo la tendencia actual de las empresas más competitivas, se encuentra ampliamente relacionada con la inversión en uno de los rubros de los activos intangibles, llamados por algunos autores Capital Intelectual y por otros el factor humano. Desgraciadamente en nuestro país son pocas las empresas que vislumbran siquiera la procuración, conservación y el mejoramiento de tales activos como fuente de crecimiento y de riqueza, por lo cual se ha hecho de este punto el tema central de esta investigación.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

A. La presente investigación trata de destacar la importancia que las empresas más competitivas conceden a la inversión en

capital intelectual o al factor humano

B. Pretende resaltar los beneficios financieros que obtiene la empresa al efectuar un permanente modelo de evaluación y cuantificación del rendimiento, involucrando en este proceso al profesional de contaduría.

1.3. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Demostrar que las inversiones en capital humano son tan importantes o más que las inversiones en recursos financieros.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar las características que poseen los activos intangibles que se refieren al capital intelectual de una organización.
2. Destacar los beneficios que proporciona la realización de inversiones en capital humano en las organizaciones.
3. Que el contador influya ante la Dirección para realizar inversiones en capital intelectual y participe en la cuantificación, control y desarrollo del mismo.
4. Que el profesional de la contaduría reconozca el valor y la

importancia de integrar el capital intelectual, a una cuenta de Estado de Situación Financiera en donde se contabilice como parte de un activo capitalizable y no un gasto que reduzca las utilidades.

1.4. HIPÓTESIS.

Si el profesional de la contaduría se integra al desarrollo de procesos de inversión en capital intelectual y no solo al registro y contabilización de estos como parte un gasto, el profesional de la contaduría tendrá una visión más panorámica de las fuentes que son la verdadera riqueza de una empresa y participará en el fomento y renovación de los mismos.

A mayor comprensión por parte profesional de la contaduría sobre el capital intelectual, serán mayores posibilidades de generar nuevas fuentes de riqueza en beneficio de la propia empresa.

En donde la variable independiente es:

**EL IMPULSO POR PARTE DEL PROFESIONAL DE LA
CONTADURÍA AL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Y en donde la variable dependiente es :

NUEVAS FUENTES PARA GENERAR RIQUEZA

1.5. PROCEDIMIENTO

El presente trabajo comprende, en primera instancia, una investigación fundamentalmente basada en la consulta de libros, revistas especializadas y otras fuentes históricas de donde se toman los principales conceptos y enfoques de especialistas y expertos en la materia, para sustentar adecuadamente el marco teórico de este trabajo.

Como complemento se desarrolló un trabajo de campo que consistió en la aplicación de una encuesta con la finalidad de recabar información directamente de profesionistas de la contaduría, seleccionados a criterio del investigador en base a la disponibilidad de tiempo y recursos. El grupo seleccionado fue de treinta y cinco contadores, cuya experiencia se considera de utilidad para esta investigación.

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LAS INVERSIONES EN LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA

2.1. CONCEPTO DE RECURSOS

Son todos aquellos elementos que requiere una empresa para llevar a cabo sus planes y metas . Estos deben ser administrados de tal manera que se pueda optimizar su rendimiento en el logro de objetivos.

2.2. LOS RECURSOS HUMANOS Y OTROS TIPOS DE RECURSOS CON LOS QUE CUENTA UNA ORGANIZACION

Los tres tipos de recursos con los que cuenta una empresa son los materiales, los técnicos y los humanos. Todos ellos deben ser administrados mediante procesos tales como la planeación, la organización, la adecuada selección de los mismos , la dirección y el control de tales recursos¹.

¿ En que consiste cada tipo de recursos ?

Recursos materiales

En este tipo de recursos nos encontramos con todos aquellos activos o bienes tangibles con los que cuenta la empresa para desarrollarse como tal. Ejemplo: Materias primas, mobiliario y equipo entre otros.

¹ ARIAS, Mario, Administración de Recursos Humanos p.24-26

Recursos técnicos

Bajo esta clasificación se contemplan aquellos recursos que involucran a toda la infraestructura jerárquica bajo la cual se organiza la empresa y entre los cuales se encuentran: manuales, procedimientos, organigramas, reglamentos, y políticas.

Recursos humanos

Los recursos humanos son el conjunto de intereses vocacionales, conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, así como el esfuerzo en general que las personas ponen al servicio de la empresa, y no solo su presencia física con la que se constituye una organización.

Este a pesar de ser uno de los rubros mas importantes que constituyen una empresa ha sido uno de los menos comprendidos desde el punto de vista financiero y aún mal concebido desde el punto de vista organizacional y administrativo, ya que poco se hace para su adecuado desarrollo.

La administración de los recursos humanos ha ido cambiando a lo largo de la historia, pero aún así dicho cambio ha sido lento en relación a los otros rubros tales como avances tecnológicos . De hecho pareciera ser que los cuerpos de mando desdeñan las aportaciones que estos pueden significar para el mejor desempeño de

funciones, al pensar en lo que los recursos humanos pueden contribuir al mejoramiento del desarrollo de las tareas, uno debe pensar en ellos no tan solo como entes físicos, sino como parte de los recursos mas ricos que posee la empresa capaz de desarrollarse de manera muy diversa y coadyuvar al eficaz y eficiente desempeño de funciones. No debemos olvidar que la obtención de resultados es y debe ser la meta de toda administración y que el administrador debe considerar que estos se obtienen a través de la gente.

Entre las funciones que debe desempeñar el área de recursos humanos se encuentran:²

El análisis de puestos

Planear y determinar las necesidades laborales

Llevar a cabo la selección del personal

Orientar y capacitar a los empleados

Planear el desarrollo y formas de mejorar el desempeño

Administrar el rubro de salarios y compensaciones

Determinar los incentivos y beneficios

Evaluar y hacer un seguimiento del desempeño de labores

Establecer canales de comunicación

Desarrollar el sentido de compromiso en los empleados

En conclusión se ha dicho por muchos años que los recursos financieros constituyen el cuello de botella para una industria en vías de desarrollo, pero este concepto debe ser modificado de acuerdo a

² DESSLER, Gary, Human Resource Management, p. 4

las tendencias vigentes. El dilema en el que se encuentra la producción yace en la incapacidad por realizar una adecuada selección de personal como ha sido la falta de visión para mantener una fuerza de trabajo realmente competente. A este respecto el presidente de una compañía comenta:

" No conozco de ningún proyecto realmente ambicioso y estructurado con buenas ideas, vigor y entusiasmo que se haya frenado por la escasez de efectivo; pero si he sabido de empresas cuyo crecimiento se ha visto parcialmente frenado o impedido debido a que no han sido capaces de mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta"

2.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las siguientes características ponen de manifiesto la diferencia entre los recursos humanos y los demás recursos con los que cuenta la organización como lo establece Arias Galicia³.

a) **No son propiedad de la organización**, sin embargo se encuentran al servicio y beneficio de esta y entre mejor y mas preparados enfrenten sus labores, mayores beneficios aportarán a la

³ Arias, Fernando. Op. cit. p.25-26

empresa y tendrán un papel más competitivo tanto como conjunto como en lo individual ante los mercados con los que compitan.

b) **Son voluntarios** y se vinculan a la empresa u organización a través de un contrato , lo cual no garantiza que la empresa esté contando con su mejor esfuerzo. Es menester conciliar los intereses del empleado con los de la empresa y de manera inversa los de la empresa con los del empleado .

c) **Forman parte de los activos intangibles** - La mayor parte del trabajo que desempeñan los recursos humanos dentro de la empresa forman parte de los activos intangibles, naturaleza que los torna vulnerables a ser subestimados, en virtud de que esta característica solo se manifiesta a través de la actuación de las personas, es decir de su desempeño.

d) **Pueden acrecentarse mediante un proceso de descubrimiento y/o mejoramiento** .Los recursos humanos pueden nutrirse de conocimientos para desarrollar mejor su función mediante la capacitación adecuada y oportuna. El proceso de descubrimiento se traducirá en la posibilidad de encontrar nuevas características o habilidades en el individuo que no han sido explotadas y que representan un potencial laboral . Dicho descubrimiento puede llevarse a cabo mediante : tests psicológicos, por hechos casuales, o por la

observación o evaluación del desempeño (rubro que será tratado mas adelante en el capítulo 3)⁴.

e) **Los recursos tienen la característica de ser excluyentes** en el sentido de que cada individuo es capaz de desarrollarse de manera óptima en un solo cargo y debe ser eficazmente ubicado dentro de la organización.

2.4.CONTRIBUCIONES DE DIVERSAS DISCIPLINAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS⁵

La administración de recursos humanos se ha visto apoyada para su mejor manejo y entendimiento por diversas disciplinas, lo cual pretende enriquecer y alimentar su desarrollo, no solo dentro de la empresa sino fuera de ella. Tal carácter multidisciplinario habrá de verse reflejado en la satisfacción y calidad de vida de los empleados en general y por ende un mejor desempeño de sus labores.

a) Ingeniería Industrial

Como primer exponente se encuentra F. Taylor, considerado como el padre de la administración científica , quien junto con un grupo de ingenieros industriales, efectuaron aportaciones tales como el estudio de los tiempos y movimientos , sistemas de incentivos, valoración de tareas, la creación de oficinas de selección, y el

⁴ Dessler, Gary. Op. Cit. P4-6

⁵ Arias, Fernando. Op.Cit. P 29-34

adiestramiento de los trabajadores. Todas ellas con miras hacia un trabajo mas eficiente . Aún cuando su carácter mecanicista produjo cierto descontento este a aportado grandes avances con el perfeccionamiento de algunas de las áreas que desarrolló.

b) Psicología

Esta área ha pretendido encontrar una explicación lógica y científica del por qué del comportamiento humano y su reacción hacia ciertos estímulos . Esta ciencia ha hecho aportaciones en el terreno de la motivación y determinación de las características de la personalidad a través de diversos tests psicológicos, con ello se dio paso a la creación del área de selección de personal dentro de la empresa, que sería quien se encargaría de reclutar al personal y determinar el perfil de puestos de acuerdo a las actitudes y aptitudes de cada individuo.

c) Sociología

Esta ha contribuido en la determinación del tipo de relaciones que desarrollan los individuos entre si de manera natural y aquella que impone la propia organización. Otro de los factores que son de la incumbencia de esta área es el entorno en el que se desenvuelven los trabajadores.

d) Antropología

Esta disciplina se ha ocupado de considerar como punto importante de referencia la cultura y la subcultura que envuelven al factor humano que integra una organización.

e). Derecho

Esta área del conocimiento se ha dado a la tarea de regular desde una óptica legal las relaciones obrero- patronales y proteger el derecho tanto de los trabajadores como el de los empresarios en caso de que estos se vean afectados

f). Economía

Esta ciencia tiene como fin el investigar y determinar las formas en las que se efectúa la distribución de los bienes y servicios . Es y ha sido la ciencia que de manera coyuntural ha manejado el término de capital humano como aspecto medular en el intercambio de bienes, así como las leyes de la oferta y la demanda.

g) Matemáticas

Esta ciencia ha contribuido con sus modelos estadísticos en mediciones de aspectos como salarios, valuación de puestos, determinación de niveles de productividad.

h) Computación

Esta ha sido de vital importancia en la comunicación actual tanto interna como externa de la empresa así como la sistematización de diversos procesos organizacionales entre otras muchas funciones, hecho que ha acelerado el intercambio de información y vinculación de los recursos humanos .

i) Contaduría

Esta disciplina ha tenido una vinculación muy limitada con los recursos humanos y ésta ha sido tan solo para realizar cálculos y determinar el pago de salarios, el pago de impuestos así como en la determinación de los gastos que estos incurren. Esta se ha centrado primordialmente en la elaboración de lo que ciertamente tiene gran importancia, para la toma de decisiones dentro de la organización y que son los reportes financieros . Es y ha sido por ello que los recursos materiales son los elementos que se analizan, se discuten , se clasifican para luego reportarlos y de allí llevar a cabo el proceso de toma de decisiones que mas convenga a los intereses de la empresa. Sin embargo es preciso hacer notar que el propósito de este estudio es el destacar la necesidad de que el profesional de la contaduría se integre también al desarrollo del factor humano de la organización por el potencial de ingresos que este representa si es adecuadamente administrado.

2.5. PERFIL DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA .⁶

Dentro de este marco que delimita al Lic. , en Contaduría se definen tres conceptos que lo conforman: El psicomotriz (habilidades), el afectivo (actitudes) y cognoscitivo (áreas de conocimiento), considerando en el caso de habilidades y actitudes, que comprenden listados enunciativos, no limitativos.

A. PERFIL DE HABILIDADES DESEADAS EN EL LICENCIADO EN CONTADURÍA (ENTRE OTRAS):

- 1) Diseñar grupos humanos hacia el logro de objetivos .
- 2) Asesorar en materia contable y financiera.
- 3) Tomar y fundamentar decisiones financieras .
- 4) Operar documentación oficial y diseñar procedimientos
- 5) Utilizar los modernos sistemas de computación.
- 6) Captar y registrar con agilidad, el origen y la aplicación de recursos, en una transacción.
- 7) Llevar a cabo el análisis e interpretación de los estados financieros de una entidad.
- 8) Captar y evidenciar errores o fraudes en los procedimientos.
- 9) Actualizarse mediante el autoaprendizaje.
- 10) Dirigir grupos humanos hacia el logro de objetivos.
- 11) Motivar y resolver conflictos interpersonales.
- 12) Ejercer y delegar la autoridad para cumplir sus fines.
- 13) Practicar buenas relaciones humanas.

⁶ Programas Analíticos, UNAM, 2ª Edición p. 13-25.

- 14) Tener una visión analítico-sintética que le permita ejercer un amplio criterio profesional.
- 15) Aplicar una metodología de investigación para fundamentar sus decisiones.

B. PERFIL DE ACTITUDES DESEADAS EN EL LICENCIADO EN CONTADURÍA (ENTRE OTRAS) :

- 1) Manejar con eficiencia los recursos en una entidad.
- 2) Promover la justicia distributiva
- 3) Actuar con independencia mental.
- 4) Ejercer sus actividades profesionales de conformidad con los valores éticos.
- 5) Mostrar solidaridad profesional con sus colegas, clientes y público en general.
- 6) Mostrar solidaridad y reconocimiento con la facultad, universidad, comunidad y con su país.
- 7) Sanear la administración financiera de la entidad.
- 8) Promover el desarrollo social.

C.- PERFIL DE CONOCIMIENTOS DESEADOS EN EL LICENCIADO EN CONTADURÍA

EL ESTUDIANTE, AL FINALIZAR SUS ESTUDIOS PROFESIONALES DE LICENCIADO EN CONTADURÍA DEBERÁ:

- 1) Tener conciencia de la función que desempeñará dentro de la

- sociedad y de la obligación de desarrollarla de conformidad a cánones éticos.
- 2) Desarrollar actividades creativas y de investigación en el ámbito de la Licenciatura en Contaduría.
 - 3) Administrar la información financiera de la entidad .
 - 4) Evaluar y mejorar sistemas de evaluación financiera
 - 5) Analizar e interpretar información financiera.
 - 6) Determinar estados financieros.
 - 7) Analizar el fenómeno fiscal y sus aplicaciones contables y financieras.
 - 8) Administrar los recursos financieros de una identidad cualquiera, en sus dos facetas de origen (FUENTES DE FINANCIAMIENTO) y aplicación (INVERSIONES).
 - 9) Identificar e investigar los campos de actuación de la contaduría, tanto actuales como futuros.

OBJETIVOS GENERALES DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTOS DE LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA

a) Area de contabilidad

Esta área incluye conocimientos tales como Los Principios de Contabilidad del I.M.C.P. , diseño e implantación de sistemas de contabilidad, reexpresión de información financiera , elaboración de Estados Financieros principales y Secundarios, comprensión,

sistematización, interpretación y comunicación del proceso contable - financiero en sus tres campos:

El operativo- contable

El administrativo-contable

El científico contable

Pero sobre todas las cosas la comprensión del entorno contable financiero que se da en las entidades, así como la aplicación de la teoría contable en el planteamiento de temas de controversia que siguen sin solución en la disciplina contable.

b) Area de Costos

Esta área incluye la comprensión, diseño, implantación, y operación de procedimientos de control de costos, diseño, implantación y operación de técnicas de valuación de costos históricos, estimados y estándar, la preparación de informes de costos, así como su análisis e interpretación.

c) Objetivo General del Area de Control

Esta área se refiere a los conocimientos que el Licenciado en Contaduría debe tener para definir, diseñar, y realizar auditorías para cada uno de los sistemas de control interno, así como para diseñar, implantar y operar sistemas de presupuestos por programas.

d) Area de Finanzas

El conocimiento de esta área provee al Lic. en Contaduría de herramientas para Interpretar , diseñar , analizar, y evaluar los proyectos de inversión en condiciones de riesgo e incertidumbre, determinar el valor financiero y comercial de empresas nuevas o de operación para fines de iniciación, fusión y liquidación.

e) El Area de Auditoría

El objetivo de la presente área es que el Lic. en Contaduría sea capaz de analizar y aplicar los boletines emitidos por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, planear, evaluar, elaborar y efectuar diferentes tipos de auditoría.

f) El Area Fiscal

Esta área provee de elementos para poder analizar, planear y elaborar declaraciones fiscales a personas físicas y morales para proporcionar dicha información a entidades públicas y privadas en caso de controversia jurídica.

g) El Area de Administración

Esta área tiene como objeto el comprender, analizar y aplicar las técnicas y procedimientos de organización, dirección y administración

de personal. Es en esta área donde se desarrollan los planes y programas de capacitación para el desarrollo de los recursos humanos y contribuye al desarrollo social dentro y fuera de la empresa pero no vislumbra efectos financieros que estos pueden causar.

h) Otras Areas

Entre ellas nos encontramos con aspectos no menos importantes como son:

La Informática- Utilización de paquetes procesados por computadoras.

La Economía.- Comprensión de fenómenos económicos que se suceden en su entorno y contribuir al desarrollo del país.

Las Matemáticas.- Permitir que el Profesional de la Contaduría pueda utilizar métodos estadísticos así como variables susceptibles de cuantificación.

El Derecho - El Lic. en Contaduría deberá comprender, analizar y aplicar los preceptos legales a la administración financiera y fiscal de las organizaciones

El Area de Metodología de la Investigación.- El Lic. en Contaduría deberá conocer el método científico para su

aplicación en la comprobación o rechazo de hipótesis que se establezcan.

El Area de Dinámica Social.- El Lic. en Contaduría deberá formarse su criterio de Solidaridad Humana y ser capaz de analizar críticamente su entorno social aplicando las conquistas culturales de la humanidad a la realidad social de la contaduría .

D. EL PAPEL QUE HA DESEMPEÑADO EL CONTADOR PUBLICO EN LAS EMPRESAS

Pese a que el perfil del contador público plantea como objetivo el que este sea capaz de diseñar grupos hacia el logro de objetivos, esto parecen tener una relación antagónica con dichos grupos humanos. Al contador se le ha situado como el personaje que cuida de la salud financiera de la empresa pero que permanece ajeno al desarrollo de los recursos humanos, siendo como ya lo han puntualizado diversos teóricos del análisis financiero, el renglón mas importante del que se nutre la empresa para su crecimiento. En otras palabras si el factor humano de la empresa no se fortalece, este se debilita , haciendo menos competitiva a la empresa misma.

Por otro lado el contador ha sido apartado del objetivo de integrarlo a la dirección de grupos humanos para el logro de objetivos relegándolo al análisis de cifras que lejos de integrarlo a su realidad donde aparecen nuevos conceptos por integrar o reclasificar, lo limitan ya que ciertos rubros no son contables, pese a su existencia y al

hecho de que inciden directamente al sano desenvolvimiento de las empresas.

El siguiente punto que se determina en el perfil del contador público y que ha dejado de pertenecer a su ámbito de desarrollo es el que señala que este ha de ser capaz de motivar y resolver conflictos interpersonales convirtiéndolo en el que incluso puede llegar a generarlos.

El cuarto punto que se ha omitido es el que señala que los contadores públicos habrán de manejar con eficiencia los recursos en una entidad y no tan solo los financieros como han sido relegados.

El quinto punto que también cabe señalar es que ya el profesional de la contaduría ha dejado de ser un promotor del desarrollo social.

De allí que se diga que es menester se haga un replanteamiento de objetivos que refleje los cambios que por motivo de desarrollo y globalización se vienen dando en la realidad de las empresas.

2.6. TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN RELACIÓN AL DESARROLLO DE LA EMPRESA

El área de recursos humanos ha ido variando en su relación con otras áreas dentro y fuera de la empresa para poder ser estudiada y analizada para lograr su mejor rendimiento. Cada vez mas

especialistas de diversas áreas se involucran en cómo organizar mejor la empresa, cómo distribuir las cargas de trabajo, como proteger los derechos de los trabajadores, cómo determinar los perfiles laborales, la importancia que tienen las costumbres del entorno social en donde se desarrolla la empresa, etc. El proceso globalizador de intercambio comercial ha sido determinante en la forma que deban integrarse las empresas para crear líneas de autoridad más efectivas y no más autoritarias y represivas. La creación tan diversa y acelerada de medios de comunicación, impulsan cada vez mas a integrarse de manera competitiva y eficiente a los mercados para poder sobrevivir, y esto no puede ser logrado mediante tecnología de punta únicamente, sino también a través de recursos no materiales entre los que se incluyen los Recursos Humanos. Como se cita anteriormente, son los recursos más importantes con los que cuenta la empresa y no solo desde el punto de vista administrativo , sino desde el punto de vista financiero.

Las tendencias como la globalización y la innovación tecnológica han venido a influir la manera en que ha de administrarse una empresa, tales cambios han hecho variar no tan solo el terreno de juego en el que las empresas compiten sino también en las formas de organizar y administrar las empresas que permanecen en el terreno de juego y que pugnan por sobrevivir. Entre los cambios se encuentran:

Las organizaciones piramidales. Estas tienden a desaparecer y a hacerse mas planas ya que existe la tendencia hacia una reducción de

capas gerenciales o de mandos para eliminar las barreras de comunicación entre los empleados y evitar la interferencia en el trabajo de los trabajadores ⁷

Los empleados que demandan mayor participación en la toma de decisiones, ya que de acuerdo a las presentes formas de organización las necesidades de los consumidores deben ser la prioridad para dichas entidades y estas se cubren a través de los trabajadores. De tal manera que los empleados deben tener el suficiente poder para responder de manera inmediata a las demandas de aquellos a los que la empresa sirve que son los consumidores.

El trabajo mismo tiende ahora a organizarse en equipos y en procesos mas que en funciones especializadas. Cada miembro de la empresa formará parte de un equipo multifuncional, en el que de manera interna dicho grupo maneja su propio presupuesto y controla la calidad de su propio trabajo.

Las bases del poder están cambiando . En las nuevas organizaciones el uso de títulos o puestos ha dejado de ser funcional ya que estos no garantizan que el trabajo se esté llevando a cabo. El éxito o buen desempeño depende ahora mas bien de la buena utilización de recursos para generar buenas ideas y en encontrar a

⁷ Sveiby, Karl Erick, The New Organizational Wealth, Managing and Measuring Knowledge Based Assets.p479-493

quienes sean mas aptos para llevarlas a cabo. En resumen el nuevo trabajo gerencial implica diversas formas de obtener y usar el poder.

Los administradores o gerentes de todas las áreas tendrán que dejar de administrar y controlar para convertirse en consejeros, líderes de grupo y/o consultores internos.

Los gerentes y administradores en general deberán crear el compromiso laboral en los miembros de la organización , lo cual significa formar y desarrollar un compromiso en quienes participan en el proceso productivo. Ya no se puede mantener la carga de tener a nadie que no este dispuesto a dar lo mejor de sí por voluntad propia.

Se requiere de empresas mas receptivas y sensibles a las necesidades que el mercado va dictando para poder permanecer en un campo tan volátil y competitivo como es el actual. El hecho que arriba se menciona aún no ha sido totalmente asimilado por las áreas de contabilidad. La relación misma entre las áreas de contabilidad y de recursos humanos sigue siendo antagónica , ya que el jefe de recursos humanos pretende ser el amigo de todos , mientras que el contador es la imagen vinculada exclusivamente con las nóminas y los pagos, así como el cuidado del dinero de la empresa a costa del bienestar mismo de los empleados al restringir gastos inherentes. Las áreas contables bien podrían manejar a los recursos humanos bajo una óptica distinta en una relación mas bien de costo-beneficio si se administraran de manera adecuada y bien planeada.

Por otro lado hablando específicamente de la situación en México se requiere, como ya lo puntualiza acertadamente Fernando Arias Galicia, un incremento en los niveles de educación en todos los órdenes , y esto se logra tan solo con una mejor y constante capacitación para de esta manera lograr un mejor aprovechamiento de todos los recursos.

2.7. EL CRECIMIENTO Y EL DESARROLLO DE LA EMPRESA VINCULADO AL DE LOS RECURSOS HUMANOS .

Crecer significa aumentar de tamaño o en número. Desarrollarse significa aumentar la capacidad para satisfacer las necesidades y los deseos legítimos de los demás . Son legítimos los deseos que , una vez satisfechos , no se oponen al desarrollo de ninguna otra persona u organización .

El desarrollo es un incremento de la capacidad y de la competencia El desarrollo individual y el de las empresas está mas relacionado con el aprender que con el ganar. Es decir tiene menos que ver con lo que se posee que con lo que se puede hacer con ello.

El desarrollo se refleja mejor en la calidad de vida que en el nivel de vida. Por tanto , el nivel de desarrollo de una empresa se refleja mejor por la calidad de vida en el trabajo que proporciona a sus empleados que en el estado de pérdidas y ganancias .

Si un país subdesarrollado o una empresa fueran inundadas de dinero serían mas ricos , pero no mas desarrollados . Por el contrario , si un país desarrollado o una empresa perdieran repentinamente su riqueza no por ello dejarían de ser menos desarrollados.

Una empresa o un país pueden obtener más utilizando sus recursos cuando son desarrollados que cuando no lo son. esto no quiere decir que la cantidad de recursos materiales o técnicos no importen ya que estos deben ser utilizados para acelerar el desarrollo y mejorar la calidad de vida , y por ello aquellas empresas que se encuentran en un nivel más alto de desarrollo las aprovechan mejor.

La falta de recursos puede limitar el crecimiento y no el desarrollo . Los individuos , organizaciones, o sociedades mas desarrolladas no dependen tanto de sus recursos , como de lo que son capaces de hacer con los recursos que tienen. La calidad de vida adquiere mas relevancia que el nivel de vida en un ambiente de verdadero desarrollo en las empresas.

CAPITULO III

ALGUNAS INVERSIONES QUE CONTRIBUYEN A LA PRODUCTIVIDAD Y AL DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO

3.1 CONCEPTO DE INVERSIONES

Se ha dicho que la inversión es el "motor principal" de la economía capitalista ya que ésta se transforma en capital y se emplea en la adquisición de bienes materiales tales como la tierra, materia prima y equipo así como también en la "compra " de fuerza de trabajo.

Al conceptualizarla como compra de fuerza de trabajo se descarta la posibilidad de realizar futuras inversiones en ella, ya que una vez adquirida esta tiene que rendir sus frutos hasta el punto de la obsolescencia.

Las inversiones tienen como propósito el obtener una tasa de rentabilidad del capital invertido . La relación entre las formas de financiamiento de la empresa, los recursos propios y ajenos, así como el interés se analizan para llevar a cabo el debido proceso de inversión y la acumulación de capital ⁸.

3.2 TIPOS Y CLASIFICACIÓN DE INVERSIONES

Las inversiones se clasifican de acuerdo a tres variables importantes que son: Objeto, grado de certidumbre, y fin determinado:

Según su objeto

- Inversiones para mejorar productos o servicios

⁸ Méndez, José, Economía y la Empresa, p. 207-213

- Inversión para el desarrollo de la capacidad productiva o de ventas.
- Inversión para el lanzamiento de nuevos productos
- Inversión para el estudio y reducción de costos
- Inversión para mejorar las condiciones de trabajo

Según su grado de incertidumbre

- Inversiones de renovación o de reemplazo
- Inversiones de expansión
- Inversiones de innovación
- Inversiones estratégicas

Inversiones según su fin determinado:

- Inversiones de producto nuevo
- Inversiones de reposición
- Inversiones de gran reparación
- Inversiones de investigación y desarrollo
- Inversiones necesarias

3.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS INVERSIONES

Uno de los rasgos característicos de las inversiones en instrumentos financieros es que estos poseen un grado muy elevado de incertidumbre en comparación con aquellos que se efectúan en recursos humanos. Otra de las características de las inversiones son el que las clasifican como autónomas e inversiones inducidas.

Las inversiones autónomas se refieren a aquellas que se realizan a largo plazo y dependen de las innovaciones tecnológicas para producir un artículo que le proporcione a la empresa mayores ingresos. Esta por ser una inversión a largo plazo y de resultados desconocidos se desarrolla en un campo de incertidumbre muy alto.

Las inversiones inducidas son aquellas que se efectúan a corto plazo y se efectúan tanto en activos fijos (bienes de producción) como en existencias (bienes de consumo), estas se hacen para responder a los volúmenes de producción de una creciente demanda.

Por otro lado un aspecto que se considera al realizar una inversión es la predeterminación de la rentabilidad o tasas de rendimiento del capital a invertir, ya que el interés de todo empresario es invertir en aquellos proyectos que proporcionan mayores rendimientos

3.4. INVERSION EN CAPITAL INTELECTUAL

Han sido ya diversas las fuentes que han definido lo que es capital intelectual entre las cuales se encuentra la expuesta por el periodista del Business Week , Thomas Stewart y nos dice que el capital intelectual es la suma de todo lo que cada empleado de la compañía sabe y que le proporciona a ésta una ventaja competitiva. A diferencia de los activos tradicionales - tierra , fábricas, equipo, dinero - el capital intelectual es intangible. Es según el autor el conocimiento de la fuerza de trabajo, la inventiva de los empleados , y la colaboración entre una empresa y sus clientes.

La inversión de capital intelectual debe ser permanente y con un criterio amplio de cooperación con resultados mas bien a largo plazo.

Por otro lado como ya lo señala también Hector Ramírez Reyes en su artículo El Capital Intelectual Base de la Capacidad Competitiva de la Organización, los recursos humanos han sido reconocidos como elementos fundamentales en el éxito o fracaso que pueda tener una organización . Al clasificarlo como parte del capital que conforma una empresa adquiere mayor relevancia desde el punto de vista financiero ya que es precisamente este rubro en el que se circunscribe la contaduría en cualquiera de sus campos de competencia . Por otro lado habrá que decir que en este mundo con tendencias globalizadoras , ni la tecnología, ni los recursos naturales, ni incluso las materias primas podrán determinar un nivel de supremacía entre

las empresas competidoras como lo harán los recursos humanos mas capacitados.

Karl Erik Sveiby en su artículo *The New Organizational Wealth : Managing and Measuring Knowledge Based Assets* nos dice que los activos tangibles han sido la base de la riqueza de las organizaciones del pasado , son ahora los activos intangibles que aportan el conocimiento y la experiencia los que fundamentan no tan solo la base de las empresas del presente y futuro de dichas organizaciones, sino además la supervivencia de las mismas . El mismo, a través de diversos estudios ha impulsado la aplicación de conceptos tales como el aprender a generar ingresos intangibles así como a elaborar estrategias para incrementar los ingresos en lugar de dedicarse al permanente control de costos.

3.5 ALGUNAS INVERSIONES PARA REVALUAR EL FACTOR HUMANO

A) LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Esta es la primera etapa en el proceso de administración del personal . Esta función se plantea como objetivo el establecimiento de metas y estándares , así como el desarrollo de reglas y procedimientos , desarrollo de planes y proyectos a futuro. Todo esto deberá estar perfectamente sustentado para lograr no tan solo producir resultados, sino también lograr la aprobación y apoyo

financiero para llevarlos cabo. De ahí que es menester lograr una clara y objetiva planeación para atraer más y mejores fuentes de inversión en el proceso de la revaluación de recursos humanos.

Dicha planeación puede encontrar sustento en técnicas tales como :

El análisis de tendencias- el cual se refiere al estudio de los niveles de volúmenes de producción, de ventas, el número de empleados que se requieren para llevar a cabo el trabajo.

Análisis de razones- el cual se refiere al estimado que se basa en la razón (1) algún factor casual como es el volumen de ventas y (2) el número de empleados que se requiere para llevar a cabo dichas ventas. Tal razón de análisis también puede ser empleado para otros rubros que sean del dominio de la relación empleado - empresa.

Scatter Plot (Análisis de distribución) . En este método se analiza la relación entre dos variables para ver si hay algún tipo de relación proporcional entre ellos. Si existe proporción alguna se pueden planear los tipos de actividades que requiera la empresa para desarrollarse en forma adecuada y saludable, y no que por unos rubros sufran otros.

Diagnóstico Computarizado- Este instrumento consiste en hacer proyecciones ha futuro mediante paquetes que contengan

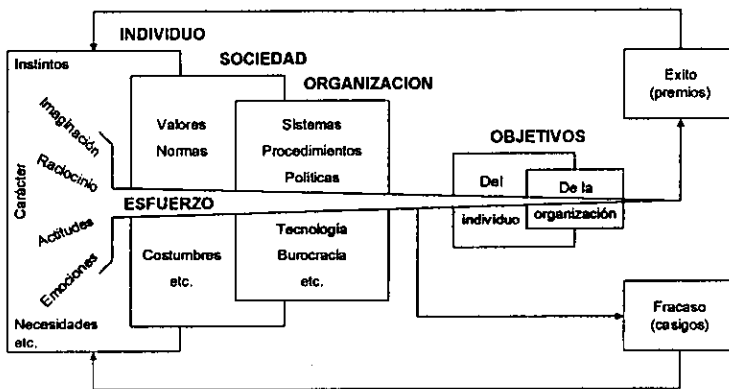
modelos estadísticos . Mediante este sistema es posible traducir los estimados de la productividad proyectada y los niveles de ventas en un estimado de necesidades de mano de obra y al mismo tiempo se puede realizar un estimado de los efectos de los diferentes niveles de productividad y ventas para determinar los requerimientos del personal.

B) LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

Este primer campo en el proceso de lograr la cohesión entre empresa y trabajadores se ve alimentado por una serie de acciones y actitudes que orientan la razón de ser de cada una de las unidades que la constituyen. Es la empresa y sus adecuadas políticas la que orienta y da congruencia al trabajo . Este rubro conlleva a una mejor calidad de vida y por consiguiente a un mejor nivel de vida.

El capital intelectual necesita verse constantemente alimentado para rendir cada vez mejores frutos. Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia. " Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más y mejor. " Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que "motivar". Generalmente se emplea el termino como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas mas difíciles, se destaca la "motivación hacia el trabajo "; pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la

conducta . En estas palabras, se intenta convertir al trabajo en un fin; sin embargo resulta evidente que para la mayoría de las personas no es sino un medio para lograr otros objetivos, sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante. No podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo ; por el contrario debemos conocer cuales son los objetivos de las personas para ayudarles a alcanzarlos por medio del trabajo⁹.



El presente diagrama ilustra los elementos que intervienen en la motivación

Empero, la motivación no debe ser tan solo una palabra que adorna las funciones del administrador de recursos humanos, sino un concepto latente de un cambio de cultura empresarial que aunado al proceso de constante capacitación encuentre su cauce, y no que por si

⁹ Arias, Fernando, Op. Cit. P68-69

sola la motivación contribuya al incremento de los niveles de productividad.

C) LA CAPACITACIÓN

Hemos llegado al rubro que mayor inversión financiera requiere y al mismo tiempo en la que se puede ir cimentando una cultura de calidad total.

La capacitación es considerada como la forma de proporcionar conocimientos para desarrollar habilidades que permitan desempeñar un trabajo de la mejor manera posible . Es al mismo tiempo una forma permanente de educar, para elevar la calidad de vida de cada empleado. La capacitación tiene como fin dotar al trabajador de herramientas que le permitan conocer más acerca de su trabajo. La capacitación es además, una acción destinada a incrementar la eficiencia en el ámbito laboral.

El dotar a los recursos humanos de mayores conocimientos se contribuye al crecimiento y engrandecimiento del desarrollo de la propia empresa . Todo empresario ha de reconocer que no basta establecerse o constituirse como empresa, para luego comenzar a ofrecer sus servicios. Es menester que sus trabajadores se encuentren mejor dotados para lograr imponerse sobre los competidores. Es ahora especialmente que el ambiente globalizador en el que vivimos, demanda productos de mejor calidad así como mejores servicios. Tan

solo el mejor sobrevivirá .

Ya no es suficiente contar con una tecnología de punta para poder satisfacer los requerimientos de los mercados actuales. El acelerado desarrollo científico-tecnológico torna dicho equipo en obsoleto , es por ello que las empresas del presente se desenvuelven en instalaciones virtuales y entre menos activos fijos posean, mejor; Ahora se pretende deshacerse de cargas por concepto de depreciación, obsolescencia y mantenimiento entre otros. La riqueza y los verdaderos activos de la presente empresa los constituyen el capital intelectual , por lo cual este debe ser incrementado y revalorizado .

La necesidad de capacitar no debe limitarse al carácter de obligatoriedad que establece la Constitución en sus artículos 123 fracción XIII , 152 E, 153 A , 153 B153F. En la actualidad ya no puede subsistir una empresa si esta no capacita a sus trabajadores de manera permanente.

Cabe destacar que para que un programa de capacitación esté bien respaldado, habrá que desarrollarse de una manera sistemática, estructurada y bien instrumentada. El proceso que comprende la implementación de un programa de capacitación se constituye básicamente de cinco etapas, que son:

1. Análisis de necesidades.

-En esta etapa se identifican las habilidades requeridas para para llevar a cabo una tarea determinada de manera productiva eficiente y efectiva.

-Se analiza el tipo de miembros de la organización al que se dirige dicho programa de capacitación, para asegurarse de que tanto los niveles de educación, la experiencia, las habilidades, así como las actitudes correspondan al nivel de instrucción que se desea implementar.

- Llevar a cabo la investigación en torno al desarrollo de conocimiento específico medible así como al logro de objetivos en el desarrollo de funciones . Este debe alcanzar un alto nivel de objetividad no tan solo para asegurar el éxito del programa sino para poder ser integrado mas fácilmente a la información requerida por el área de contabilidad.

2. Diseño Instruccional.

-Especificar objetivos instruccionales, métodos, medios, descripción y secuencia de contenidos, ejemplos, ejercicios, así como actividades.

-Organizarlos de tal manera que sirvan como sustento para el beneficio del trabajador en términos

curriculares.

3. Validación

4. Implementación

5. Evaluación y seguimiento

-Reacción que este produce entre los participantes.

-Pre y post- tests para medir lo que los participantes han aprendido.

-Cambio de Conductas - Asegurarse de que se den cambios de conducta en quienes participaron en dicho programa .

-Resultados .Determinar el nivel de desarrollo logrado por dicho programa .

D) PLANES Y PROGRAMAS DE INCENTIVOS

Los incentivos se usan ampliamente para desarrollar los comportamientos que no pueden ser controlados de otra manera. A menudo sin embargo, no arrojan el resultado deseado , o bien arrojan resultados inesperados . Algunos sistemas de incentivos demuestran

estar claramente mal concebidos , debido a que sus objetivos no se formulan claramente .

Como los incentivos producen frecuentemente resultados inesperados , es conveniente que sean revisados críticamente por lo menos por un representante del universo al que van dirigidos . Los incentivos no cumplirán su propósito a menos que también sirvan a los propósitos de aquellos que resultan afectados o que reciben el beneficio.

Los incentivos se deben otorgar en base a los resultados obtenidos por la medición del desempeño, el cual es todo un proceso que requiere de inversión financiera para llevar a cabo un seguimiento serio y sistematizado.

E) LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CONVERTIDOS EN MANUALES)

La estructura organizacional de cada empresa debe estar en manos de expertos . Esta no debe dejarse al fortuito y casual crecimiento que vaya teniendo la empresa. Una adecuada planeación de la distribución de cargas de trabajo y delimitación de funciones, evita contradicciones y motivos para bloquear el logro de objetivos con el doble mensaje.

Las funciones de las diferentes instancias que conforman el organigrama de la empresa habrán de ser reguladas para que a su

vez regulen a través de políticas , normas y procedimientos muy precisos, de acuerdo a Reyes Ponce las políticas son "el objetivo en acción " . Las políticas son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción. El Ejemplo que el autor nos cita es que el objetivo de un departamento de producción puede ser "obtener óptima calidad", para lo cual se desarrolla una política que nos dice : "debe obtenerse óptima calidad, de donde se requiere que los materiales sean seleccionados entre los más finos.

Por otro lado las normas se definen como señalamientos imperativos de algo que ha de realizarse y difieren de las políticas en el sentido que estas últimas tienen un carácter más general.

Estas líneas de comunicación deben ser permanentemente observadas, de preferencia por expertos ajenos a la organización ya que no se puede ser juez y parte al mismo tiempo. La tarea de esta permanente observancia requiere también de una inyección de recursos financieros.

f) EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL (RESPECTO Y CONFIANZA)

La empresa es un sistema . Lo que no es tan obvio es lo que esto implica ya muchos gerentes consideran que si consiguen que cada una de las partes de la empresa , estructuradas por separado , funcionen de la mejor manera posible, la compañía considerada en su

conjunto , también lo hará, nada más lejos de la verdad. El desempeño de todo un sistema y por extensión de una empresa, nunca es igual a la suma del desempeño de cada una de sus partes. Es el producto de sus interacciones. Por lo cual cualquier antagonismo en el interior de la empresa debe ser erradicado.

La administración de las interacciones implica la coordinación e integración de planes, políticas, programas, proyectos, prácticas y decisiones.

Este rubro se encuentra íntimamente vinculado con el anterior . Se deben crear canales de retroalimentación permanente.

G) LA IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa debe ser reconceptualizada, ya que no es posible seguir pensando que los trabajadores como en el pasado eran elementos que conformaban un gran engranaje y que podían ser constantemente reemplazados, en el que además su nivel de preparación era modesto y por ende sus aspiraciones. Por otra parte no resultaba relevante el lograr un nivel de especialización .

Es menester ahora el dar a las empresas una inyección de nuevos proyectos financieros y administrativos, como Ackoff apunta , las empresas son sistemas sociales cuya primordial meta debe ser el servir a los intereses de sus participantes . Las empresas deben

plantearse como principal objetivo el producir y distribuir bienes en beneficio de la comunidad .

H) EL EQUIPO MÍNIMO ADECUADO PARA EL DESEMPEÑO DE LABORES

Aunque resulta obvio que el contar con los materiales mínimos para el desempeño de las labores propias de la profesión , algunas empresas escatiman estos gastos, creyendo o buscando erróneamente ahorros para la empresa . Lo único que con esto se logra es limitar el rendimiento y la calidad del servicio . Es importante pues, señalar que estos recursos deben ser maximizados e igualmente controlados .

i) CONEXIÓN E INTERCAMBIO DE LA EMPRESA CON OTRAS INSTITUCIONES

Este es otro de los rubros en los que la empresa debe poner especial interés en fomentar , ya que mediante una proyección mas amplia se logran beneficios tanto para la empresa misma como para cada uno de los que laboran en ella.

Como ejemplo me gustaría citar el trabajo que ha venido realizando el Instituto Anglo Mexicano de Cultura A:C: . Esta institución dedicada a la Enseñanza del Inglés ha mantenido lazos cada vez mas estrechos con la Universidad de Cambridge en Inglaterra , lo cual le ha

marcado al instituto estándares de calidad muy precisos . Estos estándares han involucrado no tan solo a los que en el laboran sino además a los que en el se preparan . Los certificados que esta universidad otorga se obtienen a través de exámenes de aplicación mundial. Entre los diversos exámenes que se aplican se encuentran aquellos que certifican diferentes niveles en el dominio del idioma, los que acreditan también diferentes niveles en el manejo de la metodología de la enseñanza y la aplicación de metodologías y vocabulario con propósitos específicos.

El trabajo que esta institución desarrolla se encuentra encaminado a elevar los estándares de calidad de quienes en ella participen.

Es por ende motivo de orgullo impulsar dicha comunicación con el exterior para beneficio mutuo, tanto de la empresa como del capital intelectual que requiere de ser robustecido de manera permanente.

J) HIGIENE Y SEGURIDAD

Según señala Fernando Arias Galicia "Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona ". Es entonces una obligación moral del administrador preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización así como por la protección contra accidentes . Entre los mandamientos o preceptos legales que el mismo autor señala y que se deben cumplir son:

- a Orientación y ubicación de los locales de trabajo**
- b Materiales de construcción**
- c Sistemas de ventilación**
- d Procedimientos de calefacción**
- e Métodos de iluminación**
- f Suministro de agua potable**
- g Alejamiento y neutralización de las aguas negras**
- h Aseo de los centros de trabajo**
- i Eliminación y transformación de basura y materias de deshecho**
- j Acondicionamiento higiénico**
- k Materias primas, en las que conviene saber y reglamentar :**
- l Jornada de trabajo , así como reglamentación del trabajo de mujeres y menores**
- m Integración de comisiones mixtas de higiene y seguridad por**

trabajadores y representantes de la empresa, que tendrán funciones específicas dentro de la investigación y corrección de condiciones de higiene y seguridad dentro de esta.

n Servicio médico

Este es otro de los rubros que contribuyen al bienestar de los miembros que conforman una empresa y que requiere de una aportación financiera importante . Es al mismo tiempo un precepto de carácter obligatorio y que sin este se puede incurrir en alteraciones en el buen desempeño de labores por lo que dicha importancia no se debe soslayada . Es una inversión en la que no se puede ni debe escatimar recursos.

Podemos citar como ejemplo a la empresa denominada International House , cuya estructura apunta hacia un modelo de organización que emplea de una manera preponderante a los recursos humanos en un nivel de igualdad con otros recursos con resultados óptimos, ya que conceden una importancia vital, dados los resultados al factor humano, manteniendo continuamente un sistema de depuración y mejoramiento de procedimientos , sistemas de control, y alta calidad en los servicios de capacitación e investigación de quienes tienen el encargo de la buena observancia de ese renglón. Por otro lado cabe señalar que esta se encuentra en estrecha relación con la Universidad de Cambridge y el Consejo Británico.

3.6. LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LA RECLASIFICACION DE LAS INVERSIONES EN RECURSOS HUMANOS.

Las erogaciones que actualmente se efectúan en el desarrollo de recursos humanos se clasifican dentro del Estado de Resultados como gastos. Para ilustrar la forma de contabilizar dichos gastos a continuación se presenta un Estado de Resultados Financiero, un Estado de Resultados Fiscal, una Clasificación de Gastos Fijos y Variables, Análisis de Desviaciones e Informes en el Sistema de Costos Estándar y el Catalogo de Cuentas que agrupan las Desviaciones del Costo Estándar.

A. ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados _____ Estado de Resultados
Financiero Fiscal¹⁰

Ventas Netas _____ similar a _____ Ingresos Acumulables

Menos: Costo de _____ similar a _____ Costo de Ventas
Ventas Netas Deducible

Utilidad Bruta _____ " " _____ Utilidad Bruta Fiscal
Financiera

Menos: Costos de _____ " " _____ Gastos Deducibles
Distribución

Utilidad Antes de....."....."..... _____ Ingreso Global
Provisiones Gravable

Menos: Provisión para I.S.R.

Provisión para P:T:U:

Utilidad Neta Financiera

¹⁰ Moreno, Perdomo , Analisis e Interpretación de Estados Financieros, p.19

B. CATALOGO DE CUENTAS

CLASIFICACIÓN DE GASTOS FIJOS Y VARIABLES¹¹

5001. GASTOS DIRECTOS DE VENTA

01.- CONSTANTES O FIJOS

- 01.- Sueldos de Agentes
- 02.- Sueldos de Supervisores
- 03.- Publicidad
- 04.- Gastos de Investigación de Mercados
- 05.- Arrendamientos
- 06.- Depreciaciones
- 07.- Amortizaciones
- 08.- Primas de Seguros y Finanzas
- 09.- Estimación para cuentas Malas (calculo contable)
- 10.- Vigilancia y Aseo
- 11. Papelería y Utiles de Escritorio

02.- VARIABLES

- 01.- Comisiones
- 02.- Fletes y Acarreos
- 03.- Premios Sobre Ventas
- 04.- Propaganda (muestras)
- 05.- Gastos de Viajes y Viáticos
- 06.- Gasolina y Lubricantes

¹¹ Acosta Altamirano, Jaime, Contabilidad de Costos IV, p. 94-96.

- 07.- Reparaciones
- 08.- Material de Empaque
- 09.- Cuotas Patronales del I:M:S:S:
- 10.- Cuotas al INFONAVIT

5002.- GASTOS DE OFICINA ADMINISTRATIVA

01.- CONSTANTES O FIJOS

- 01.- Sueldos
- 02.- Arrendamientos
- 03.- Depreciaciones
- 04.- Amortizaciones
- 05.- Primas de Seguros y Fianzas
- 06.- Alumbrado
- 07.- Teléfonos
- 08.- Gastos de Capacitación

02.- VARIABLES

- 01.- Honorarios
- 02.- Papelería y Artículos de Escritorio

5003.- GASTOS FINANCIEROS

01.- CONSTANTES O FIJOS

- 01.- Intereses
- 02.- Sueldos

02.- VARIABLES

- 01.- Honorarios por Cobranzas
- 02.- Descuento sobre Ventas
- 03.-Perdidas por cuentas incobrables
- 04.- Comisiones Bancarias

C. ANÁLISIS DE DESVIACIONES E INFORMES EN EL SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR¹².

A) CALCULO DE DESVIACIONES TRADICIONALES EN :

- Materias Primas
- Mano de Obra
- Cargos Indirectos Variables
- Cargos Indirectos Fijos

B) DESVIACIONES ANALÍTICAS POR MATERIAL PRINCIPAL

C) DESVIACIONES POR ÁREA DE RESPONSABILIDAD, CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES.

- Por precios de Materia Prima
- En consumo de Materia prima
- En Cuota de Mano de Obra
- En Eficiencia de Mano de Obra
- En Presupuesto de Cargos Indirectos Variables
- En Eficiencia de Cargos Indirectos Variables

¹² Acosta Altamirano,Jaime, Contabilidad de Costos II,p. 150-153.

E) DESVIACIONES POR CAUSA ESPECIFICA

Por Precio de la Materia Prima (Responsabilidad del Departamento de Compras)

En consumo de Materia Prima

En Eficiencia de Mano de Obra

Por personal Poco Capacitado

Bajo Estado de Animo, Factores de Salud

Por Tiempo Ocioso por Demoras

Por Herramientas y/o Materiales Defectuosos

Por Cambios de Diseño en el Producto y/o Método de Producción

Desviación en Presupuesto de Cargos Indirectos

Desviación en Capacidad de Cargos Indirectos

D. CATALOGO DE CUENTAS QUE AGRUPAN A LAS DESVIACIONES DEL COSTO ESTÁNDAR.

30000.- Desviaciones del Costo Estándar.-

01.- En Compra de Materiales

02.- El Consumo de Materiales

03.- En Cuota de Mano de Obra

04.- En Eficiencia de Mano de Obra

05.- En Tiempo Ocioso

06.- En Presupuesto de Cargos Indirectos Variables

07.- En Eficiencia de Cargos Indirectos Variables

08.- En Presupuesto de Cargos Indirectos Fijos

09.- En Eficiencia de Cargos Indirectos Fijos

10.- En Capacidad de Cargos Indirectos Fijos

Lo que de aquí se desprende es que los Recursos Humanos y todo lo que a ellos se relaciona para su desarrollo, son parte de un gasto que disminuye el margen de utilidad, pero que por otro lado su inadecuada preparación junto con la falta de herramientas para llevar a cabo el trabajo, causan desviaciones por ineficiencia de mano de obra.

Hasta ahora las cuentas de recursos humanos han estado relegadas a una clasificación dentro del estado de resultados como un gasto , que si bien es deducible de impuestos, también reduce las utilidades. Por otro lado el hecho de que sea deducible no es una razón suficiente para continuar manteniéndola como un gasto viable de ser deducido, pues el beneficio que dicha inversión aporta es superior a aquel que nos otorga la compra de mobiliario y equipo. Ni siquiera resulta convincente aplicarlo como costo de producción o mantenimiento. El beneficio que aporta debe formar parte de un rubro adicional en la cuenta de activos como inversión en capital intelectual, con una contracuenta que contabilice por ejemplo en el número de horas de instrucción recibidas o devengadas. Se debe incluir además para contribuir al impulso de lo que ha de ser el capital intelectual, asesorías en donde se incluya una permanente revisión de procedimientos y políticas, promoción de intercambios con otras

empresas e instituciones de enseñanza superior para formar un puente de retroalimentación académica y de altos estándares de calidad.

Todas las cuentas que se relacionan con los Recursos Humanos debieran clasificarse no solo por área sino que se debieran agrupar todas las cuentas que se deriven de estos. y no deben mezclarse con otros rubros como son los gastos comunes que pudieran ser reparaciones o gasolina y lubricantes entre otros.

CAPITULO IV
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.1. CONCEPTO

La evaluación del desempeño debe ser definida como el procedimiento mediante el cual se establecen los estándares de desempeño, se evalúa a los empleados a partir de estos estándares, para finalmente someterlos al proceso de retroalimentación con el objeto de motivarlo a eliminar prácticas equívocas o deficientes o en caso contrario alentarlos a continuar desempeñándose de una manera eficiente.

4.2. IMPORTANCIA Y REQUISITOS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO Y PODER DETECTAR NECESIDADES DE INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Existen diversas razones por las cuales el desempeño debe ser evaluado. Primero que nada por qué la información de dicha medición puede llevar a determinar el monto de los salarios así como la promoción. Por otro lado esta medición da la oportunidad al trabajador y a su superior de revisar y analizar las conductas inherentes al desempeño laboral. Es necesario reforzar las conductas correctas y corregir aquellas que bloquean el buen desempeño de las mismas. Una vez que se hayan detectado las necesidades de reemplazo o reforzamiento se debe implementar todo un programa de seguimiento, para ver que efectivamente los resultados arrojados por la evaluación efectuada sirvan para la toma de decisiones con bases claras y

objetivas.

Entre los requisitos que deben contemplar se encuentran:

a) Objetividad:

Las formas de evaluación deben estar libres de cualquier apreciación subjetiva. Se deben establecer estándares de desempeño así como perfil de puestos para que sean los parámetros de referencia.

b) Validez

Los instrumentos de medición del desempeño deben ser congruentes y efectivos en aquello que miden. Esto validará no solo la prueba sino que al mismo tiempo permitirá la adecuada toma de decisiones y distribución de recursos para acrecentar el capital intelectual.

c) Confiabilidad

Los parámetros de medición deben medir siempre las mismas características bajo las mismas condiciones de trabajo, independientemente de quien las mida.

4.3. ALGUNAS TÉCNICAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Recientemente han proliferado diversas técnicas de Evaluación del Desempeño en función básicamente de las necesidades de cada empresa y de la orientación que tengan los individuos que las

introducen o aplican. Sin embargo, la mayor parte de ellas se derivan de métodos que posteriormente se detallaran , durante el desarrollo del presente capítulo. Ahora bien , al analizar los diferentes sistemas que se han venido desarrollando y aplicando en la actualidad para evaluar el desempeño del personal, podemos clasificar este análisis desde el punto de vista que guardan los evaluadores con respecto a los evaluados , en dos sistemas : a) vertical y b) horizontal.¹³

A. SISTEMA VERTICAL

Este sistema se caracteriza en que el que califica y el que es calificado, ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización ;la cual consta de dos variantes : a) descendente y b) ascendente.

a) Descendente

El empleado recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos. A esta forma se le conoce también como Aplicación de Cascada.

b) Ascendente

En esta variante los subordinados califican a su superior inmediato.

B. SISTEMA HORIZONTAL

En este sistema el procedimiento consiste en que cada individuo es

¹³ Granados, Jaime A ., Calificación de Méritos, p. 19-20

calificado por sus compañeros de labores ; es decir que el calificador y el calificado se encuentran en el mismo nivel organizacional.

Ahora bien, si clasificamos a los sistemas de acuerdo con su estructuración, podemos agruparlos en la siguiente forma:

Sistemas de Comparación	Alineamiento
	Comparación por pares
	Distribución forzada o forzosa
Sistemas de Escalas	Continuas
	Discontinuas
Sistemas de Listas Verticales	Ponderadas
	De Preferencia

a) LOS SISTEMAS DE COMPARACIÓN :

Como su nombre lo indica, este sistema compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes :

ALINEAMIENTO :

El comité o el encargado del procedimiento, una vez que ha determinado cada una de las características para evaluar, lista por orden a todos los individuos de acuerdo con el factor que se está calificando, partiendo del más útil al menos útil. La operación se repite con cada una de las características y en forma separada. En

realidad, el procedimiento es relativamente sencillo y puede llevarse a cabo sin mayor problema, pero su inconveniente estriba en que cuando se evalúan las características cualitativas, los individuos quedan clasificados en diferente nivel a pesar de que en ocasiones obtienen la misma calificación. En rubros como: Puntualidad, Iniciativa, Responsabilidad.

COMPARACIÓN POR PARES :

Como se mencionó en el caso anterior , se forma una lista de empleados de un departamento o sección por cada característica . La diferencia se encuentra en que antes de realizar el listado se lleva a cabo una comparación entre cada individuo con respecto a otro, hasta que se ha comparado cada uno de los elementos que integran su área de trabajo , considerando mejor a aquel que reúna mas características en relación con sus compañeros. En realidad este sistema es también sencillo pero tiene el inconveniente de requerir la formación de pares por cada factor, lo que a menudo es poco práctico.

DISTRIBUCIÓN FORZADA O FORZOSA:

Este tipo de distribución se basa en el principio de la curva normal de Gauss, en la que los individuos quedan distribuidos aproximadamente en diversas proporciones, dependiendo de la puntuación mas alta o mas baja que se alcance.

Al respecto Arias Galicia recomienda que la muestra sea lo

suficientemente grande para ser significativa y poder distribuir a los individuos en cada una de las características evaluadas.

b) SISTEMAS DE ESCALAS :

Mediante estos sistemas el individuo es calificado no en relación con su grupo de trabajo sino con una escala que posee una línea horizontal, la cual representa una cualidad , en donde uno de los extremos representa la cualidad mínima que se está evaluando y por el otro el grado máximo . Existen bajo este rubro las Escalas Continuas y las Discontinuas.

CONTINUAS

Reciben este nombre cuando el paso de un grado a otro de la misma característica se efectúa de manera impredecible. Esto permite que exista flexibilidad en los juicios , aunque tiene la gran desventaja de que es muy difícil que el calificado logre una precisión máxima en sus juicios, pues el grado no tiene divisiones que ayuden a su mejor percepción.

Ejemplo:

Conocimientos

Técnicos: 0 20 40 60 80 100

DISCONTINUAS

Estas escalas reciben tal nombre debido a que cuentan con

divisiones verticales cuya finalidad es integrar unos cuantos grados. Por tal motivo dichas divisiones ocasionan que el paso de un grado a otro sea brusco.

Lo anteriormente expuesto representa muchas ventajas , ya que se facilita su aplicación , y por ello es uno de los métodos mas empleados en la actualidad, sin embargo es conveniente señalar que tiene la desventaja de que la evaluación de una cualidad puede influir en la calificación de las restantes, llamada "efecto de halo".

Ejemplo:

RESPONSABILIDAD

Completamente Irresponsable

Irresponsable en algunos Casos

Responsabilidad Aceptable

Responsabilidad Superior a la Normal

Amplia Responsabilidad en Todo

c) SISTEMA DE LISTAS VERIFICABLES :

Este método consiste en ubicar una serie de afirmaciones, en las que su planteamiento evite el dolo o la preferencia por parte de los calificadores. El diseño debe ser tal que el supervisor no se de cuenta del exacto valor de la calificación que está otorgando. Este tipo de sistemas se clasifican en Ponderadas y de Preferencia.

PONDERADAS:

Estas listas están formadas por las afirmaciones que califican el trabajo del empleado. Es necesario contar con técnicos eficientes , ya que se requiere emplear estadísticas psicológicas para la estructuración de las frases, que se colocan indistintamente en la lista verificable sin anotar en esta el peso o la calificación. Al finalizar, la lista deberá contener entre 25 y 100 frases.

Ejemplo:

1. Hace uso eficaz de su trabajo	Si	No
2. Solicita permisos con frecuencia	Si	No
3. Labora en forma lenta pero segura	Si	No
4. Manifiesta regular interés en su trabajo	Si	No
5. Cuida el Aseo y buen estado de su equipo	Si	No

DE PREFERENCIA

La preferencia que existe entre este tipo de listas y las anteriores

estriba en que están formadas por frases reunidas en grupos de cuatro, y en donde en cada grupo existen dos frases de orientación favorable y dos de orientación desfavorable. La forma de calificar consiste en que el supervisor tiene que señalar las dos frases , una favorable y otra desfavorable y que describen mejor al calificado.

Ejemplo de cuatro frases:

1. Cuenta con la capacidad de actuar en situaciones de emergencia _____
2. Por lo general no plantea buenas ideas _____
3. Usualmente logra alcanzar las metas que se propone _____
4. Cuando está bajo presión, se confunde y se bloquea _____

d) TÉCNICAS MIXTAS DE APLICACIÓN

Algunos autores se han basado en los sistemas expuestos anteriormente para crear nuevas técnicas, de las cuales las empresas utilizan la que mejor se adapta a las necesidades de la misma. Entre las técnicas mas empleadas se encuentran:

EL PROGRAMA A BASE DE HOJAS DE CALIFICACIÓN

Este programa consta de una forma para anotar las características específicas de cada empleado , que posteriormente servirán de guía para las comparaciones de determinados estándares o perfiles bien definidos.

La hoja de calificación debe contener datos básicos del trabajador ,

tales como el nombre, departamento o sección a la que pertenece , sueldo, puesto, etc. La parte principal de esta escala gráfica valorativa, que tiene un número determinado de características que se miden con base en la asignación de un valor específico para obtener las puntuaciones.

Por ejemplo , a la característica calidad del trabajo se le pueden asignar distintas graduaciones, tales como:

Alto rendimiento

Regular rendimiento

Bajo Rendimiento

Tales grados tendrán a la vez un valor nominal según su clasificación; por ejemplo si son 5 grados , la calificación mas baja puede ser el mínimo 1 y la mas alta el número 5. Esto servirá como un punto de partida para obtener la puntuación, que podrá ser comparada con la de los demás sujetos , para obtener con esto una medida de comportamiento, contra la cual se comparen a su vez los casos especiales y se tenga una base para establecer normas de comportamiento. Si se emplea este programa conjuntamente con otro que tenga la finalidad de obtener un perfil psicológico del puesto , obtendremos interesante y valiosa información para nuestros objetivos.

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS

Esta técnica utiliza como ;su nombre lo indica; incidentes críticos en la actuación del individuo por tiempos determinados. En esta técnica se consideran incidentes positivos y negativos , y se agrupan y evalúan aquellos que predominan.

CENTROS DE EVALUACIÓN

Mediante esta técnica se evalúan tanto el potencial de desarrollo de los niveles gerenciales como el potencial de desarrollo del personal de la organización. Estos se someten a dinámicas de grupo en que se estructuran en base a la simulación de las situaciones ocupacionales que cotidianamente se viven en el puesto.

TÉCNICAS DE CALIFICACIÓN POR RESULTADOS

Esta técnica se fundamenta en el principio de que la planeación de la actuación futura conduce a una mejor actuación y desarrollo real. El procedimiento de esta técnica consiste en que tanto el empleado como su jefe inmediato determinen los objetivos que pretenden alcanzar y el tiempo en el que habrán de lograrlo. Esta consta de tres etapas que son:

1. Elaboración del proyecto
2. Desarrollo o función del proyecto
3. Evaluación y retroalimentación

PROGRAMA A BASE DE ENTREVISTAS

Este se lleva mediante una comunicación directa entre el empleado y

aquel que lo evalúa y que no se trata de su jefe directo. Aquí se obtienen datos sobre la actuación y orientación del empleado hacia el trabajo. En este método se plantean tres objetivos primordialmente , y que son:

1. Otorgar retroalimentación al trabajador de sus aciertos y fallas en el desenvolvimiento de sus funciones.
2. Otorgar asesoría al trabajador con el objeto de mejorar su actuación.
3. Determinar los objetivos a alcanzar y el tiempo en que estos hayan de ser alcanzados.

PROGRAMA MIXTO A BASE DE HOJAS DE CALIFICACIÓN Y DE ENTREVISTAS

Esta técnica resulta interesante ya que arroja resultados aún mejores y mas completos ya que se desarrolla entre el jefe y un psicólogo especializado quienes llenan la hoja de calificaciones para posteriormente llevar a cabo la entrevista con el empleado, durante la cual se plantean las apreciaciones sobre la actuación de dicho sujeto. Esta técnica requiere de mas tiempo pero al mismo a tiempo resulta mas objetiva.

E) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON BASE DE OBJETIVOS VERIFICABLES

Las características biográficas, la personalidad, la percepción y el aprendizaje influyen en el desempeño y en la satisfacción de los empleados.

CUALIDADES SUSCEPTIBLES DE SER EVALUADAS

Existen una serie de cualidades, conocidas como " rasgos " o "características" que determinan de manera directa el nivel de productividad en el desempeño y que son susceptibles de ser evaluadas, de tal manera que es posible influir en la conducta laboral mediante medidas correctivas previamente descritas en un programa de evaluación del desempeño y que forman parte de un programa de evaluación integral. Entre algunas cualidades se pueden mencionar:

1. Calidad de trabajo
2. Rendimiento
3. Conocimiento y experiencia
4. Iniciativa y Cooperación
5. Comportamiento y actitud
6. Relaciones con terceros
7. Presentación personal
8. Calificación de méritos

4.4. USO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

Para efectuar una adecuada evaluación del desempeño es necesario implementar un Sistema de Información Administrativa el cual consta de todas las actividades, equipo, personal e instalaciones que intervienen para generar la información para dirigir la compañía en su conjunto.

Sin embargo, siguen habiendo muchas compañías que desarrollan segmentos inconexos de procesamiento de datos mediante proyectos de recuperación rápida de la inversión. Dicha forma fragmentaria de realizar el sistema de información administrativa tiene varias desventajas. Una de ellas es la naturaleza inconexa de los subsistemas introducidos. Con frecuencia los departamentos y las divisiones cuentan con sistemas individualistas que prescinden de la forma en que interactúan con los sistemas en otras partes de la organización. El resultado de ello ha desembocado en la aparición de barreras de la comunicación entre los sistemas que integran a la organización.

Otra gran desventaja del enfoque fragmentario es el costo en cuanto al tiempo, los recursos materiales y el dinero. Cuanto mas se posponga un plan maestro, más caras resultarán las revisiones que se necesiten para unificar y estandarizar el modo de aplicar el método al diseño de sistemas integrados.¹⁴

¹⁴ Murdick, Robert, Sistemas de Información Administrativa ,p.414-415.

Las preguntas que surgen son : ¿Como han surgido dichos enfoques fragmentarios ? y ¿ Como puede remediarse tal problema ? Lo que ha pasado por un lado es que los gerentes no se han percatado del alcance que tienen los sistemas computacionales y de información . Y por otro lado no se ha logrado integrar plenamente al área de recursos humanos por lo que no se tiene una visión clara de la inversión que estos representan y el efecto que por ejemplo el Capital Intelectual ejerce sobre las operaciones de la empresa.

4.5. PROBLEMAS QUE RODEAN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los gerentes que no son capaces de medir lo que verdaderamente necesitan, frecuentemente terminan por necesitar solamente aquello que pueden medir.

Esto es particularmente cierto en el área de la contabilidad y se refiere al hecho de que se ha pretendido "medir y controlar " a los recursos humanos mediante instrumentos ajenos a su naturaleza como son los costos en los que dichos recursos incurren al contabilizar el volumen de productos que genera un empleado , o el número de horas que éste debe permanecer en la empresa para luego arrojar resultados que no reflejan verdaderamente hechos que ayuden a

conocer como incide el factor humano en el beneficio financiero que el buen manejo de dichos recursos pueda otorgar a la empresa. Se niega la posibilidad de llegar a medir la capacidad y las potencialidades que tengan los empleados. De esta manera la contabilidad se ha limitado y peor aún ha generado barreras entre los miembros que conforman al departamento de contabilidad y las áreas de recursos humanos.

Las ganancias, el rendimiento de la inversión o de los activos, volumen de ventas , relación precio-ganancia , flujo de efectivo y participación en el mercado son los parámetros mas comúnmente usados para medir el desempeño de la empresa y de sus trabajadores. Las deficiencias de estos mecanismos son bien conocidas. Sin embargo su uso es generalizado porque no se dispone de mejores criterios, de hecho el valor actual de una empresa está dado , aunque imperfectamente por el precio más alto que alguien está dispuesto a pagar para adquirirla . La compra inteligente de una empresa está dada por el potencial que esta representa en términos de desarrollo técnico e intelectual y no por el pasado.

Una empresa que realiza fuertes inversiones a futuro en el rubro de capital intelectual y que en consecuencia reduce sus actuales ganancias debe ser preferida a otra que permite que su futuro se deteriore por incrementar sus ganancias del momento. Estas medidas no serán tan precisas como las que comúnmente se utilizan para evaluar el desempeño del pasado , pero es mejor realizar mediciones aproximadas de lo que se necesita que mediciones exactas de aquello que no se necesita.

El error de las empresas está determinado desde la concepción misma de las políticas que las rigen.

Otros problemas que enfrenta la evaluación del desempeño son:

Estándares de evaluación poco claros - esto debido a que la escala de medición y de evaluación dan lugar a la interpretación en lugar de utilizar frases descriptivas que definan cada característica y que significa clasificar una tarea como buena o insatisfactoria.

El efecto halo- Este ocurre cuando el encargado de la supervisión de la evaluación evalúa o mide en función de una determinada característica en lugar de considerar además otras características.

La tendencia central -. Esta se refiere a la tendencia de evaluar a todos los empleados de tal manera que los rangos de las escalas no tengan mediciones demasiado altas o demasiado bajas.

Indulgencia o inflexibilidad- Esta de manera contraria a la anterior se refiere a la característica que tienen algunos evaluadores de calificar demasiado alto o demasiado bajo .

Tendencias y sesgos.- Esta se refiere a la tendencia que puedan tener algunos evaluadores para dejarse influenciar por diferencias sexuales., de edad, raza o credo.

4.6. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ACTIVOS TANGIBLES Y LOS INTANGIBLES.

La evaluación de los activos tangibles es relativamente sencillo pues esta se efectúa mediante tasas de rentabilidad y de retorno tradicionalmente aplicadas para dichos propósitos. Sin embargo en el caso de la inversión en diversos intangibles tales como el Capital Humano resulta difícil medir el rendimiento que esto produce, y tan solo se ha logrado de manera indirecta .La dificultad de medir los intangibles se encuentra en que estos no tienen una contrapartida tangible. Entre los esfuerzos desarrollados para medir los intangibles se encuentra el tratar a los individuos como rubros de el Estado de Situación Financiera, asignándoles valores monetarios. Aún no se contempla toda la gama de activos intangibles que pueden existir alrededor del esfuerzo humano , pero por lo menos debe existir un intento por integrarlo al paquete de prioridades de inversión ya que las compañías de servicio emplean dos terceras partes del total de empleados en el mundo industrializado.

4.7 . IMPORTANCIA DE LLEVAR A CABO UN PROGRAMA DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Si bien los instrumentos de evaluación del desempeño son muy deficientes especialmente en los países subdesarrollados esto no debe desalentarnos a seguir promoviendo la excelencia en el

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

desempeño de nuestras funciones laborales ya que todo individuo requiere que su trabajo sea valorado y premiado.

Las características y planteamientos que subyacen a los medios de evaluación del desempeño se fundan en desarrollar un instrumento lo mas descriptivo posible para ser lo menos subjetivo posible , y por otro lado detectar si las deficiencias son producto de falta de motivación , entrenamiento, o factores externos, ajenos al empleado mismo. Y al llegar a la etapa de encausar el resultado de dichas evaluaciones se ha de llevar a cabo una de las etapas más importantes del proceso y es la de proporcionar una plena retroalimentación en donde se incluyan adecuadas muestras de conductas en el desempeño de labores, se de un consejo constructivo y se le presente el punto óptimo a alcanzar así como las expectativas de desarrollo durante períodos bien especificados.

Para el año 2010, el conocimiento al que se verá expuesto el mundo se duplicará cada 11 horas .

Dr. Nick Bontis, Ph. D.

15 de Septiembre del 2000- Santa Clara, California

La Humanidad se está viendo bombardeada por el conocimiento. La velocidad exponencial con la que esto ocurre es inconmensurable. A pesar que la sociedad en su totalidad se beneficie del incremento de tecnología, el administrador de recursos financieros puede no estar preparado para beneficiarse de este mundo como inagotable fuente de

conocimiento¹⁵.

Existen diversos términos que involucran al conocimiento como parte importante de las organizaciones. Entre ellos nos encontramos términos tales como : el Capital Intelectual, las organizaciones del conocimiento, organizaciones del aprendizaje, aprendizaje organizacional, la era de la información, la era del conocimiento, el valor oculto y capital humano entre otros. Estos no son otra cosa que nuevas formas de determinar el valor económico. Dicha terminología forma parte de un paradigma, en donde los avances en los niveles de competitividad se encuentran íntimamente ligados a los individuos (trabajadores) y al desarrollo organizacional. El éxito corporativo depende del conocimiento y del potencial de desarrollo que este represente entre los miembros de las organizaciones. Dicha terminología forma parte de la nueva cultura empresarial y no tan solo de corrientes de filosofía de la economía.

4.8. LOS RECURSOS HUMANOS COMO PARTE DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

La evaluación del desempeño financiero que se deriva de la información plasmada en los estados financieros o en otro tipo de fuentes financieras, ha sido aplicada por muchos años por empresas públicas. Dichas empresas enaltecen aspectos específicos de la empresa entre los que nos encontramos rentabilidad, solvencia, liquidez, productividad y poder en el mercado. Tales medidas del

¹⁵ Bontis, Nick, Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure

desempeño son, sin embargo medidas que se encuentran fundamentadas en datos históricos y de transacciones que no consideran la variación de valores de activos o bienes intangibles. Sin embargo pese a su aún estado embrionario de desarrollo el valor de los intangibles que aporta el capital intelectual constituye un elemento vertebral para el análisis financiero sobre todo por el entorno globalizador que circunda a todas y cada una de las empresas.

Dicho vuelco se atribuye al cambio de formas de pensar debido a la tecnología y los medios de comunicación que han sido herramientas determinantes para el engrandecimiento de los beneficios intangibles de las organizaciones. Incluso ya se ha creído que el inminente impacto de los intangibles como son la tecnología del conocimiento , y la propiedad intelectual, han hecho que los ejecutivos sientan la necesidad de apoyarse mas en ellos y a confiar menos en la habilidad de fundamentar sus criterios de evaluación en los bienes tangibles. Por supuesto que el desplazar dicha cultura de mas de 500 años no es tarea fácil. Para desarrollar no tan solo una nueva cultura sino además una estructura sólida basada en bienes intangibles es necesario comenzar a proponer modelos cada vez mas precisos de evaluación. Sin embargo el poder y la fuerza del capital intelectual ya es innegable e irreversible como concepto que subyace al análisis, la interpretación y la evaluación financiera.

Ningún esfuerzo al respecto de la inclusión de dichos activos en el análisis financiero será en vano, muy por el contrario se

comprenderá mejor su naturaleza y se destinarán mas recursos para el engrandecimiento de dicho acervo que si bien es propiedad del individuo, redundará en beneficio de la organización así como del gremio en el cual se desenvuelven.

Por otro lado, el papel del licenciado en contaduría tendrá que rebasar el ámbito rígido y acartonado en que tradicionalmente se desenvuelve, para incursionar en una visión actual que considere al capital intelectual como factor predominante para revalorar los activos totales por ser este el que organiza, controla y toma decisiones sobre el curso que mas conviene a la empresa con un criterio amplio y flexible.

CAPITULO V

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

La presente investigación se llevo a cabo mediante la observación del desempeño de funciones del contador público en el sector empresarial y su injerencia en el campo de Recursos Humanos. A partir de dicha observación se formuló la hipótesis con el objeto de confirmarla o poder demostrar lo contrario. Una vez formulada la hipótesis se llevó a cabo una investigación bibliográfica y así poder sustentar la presente tesis sobre elementos teóricos, así como los datos más actualizados que de esta área se tiene noticia sobre el desarrollo que han tenido las empresas y los cambios que esto conlleva.

Por otro lado se llevó a cabo una investigación de campo que se instrumentó mediante la aplicación de una encuesta. Dicha encuesta fue aplicada a una población de treinta y cinco Contadores Públicos de distintas empresas y despachos de la cual se desprendieron datos que combinados con los fundamentos teóricos arrojaron resultados que ha continuación se describen.

5.2. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

ENCUESTA

Esta se aplicó dentro de un periodo que va del 15 de Julio del 2000 al 15 de Septiembre del mismo año . (Se anexa cuestionario).

**CUESTIONARIO APLICADO A UNA MUESTRA INTEGRADA POR 35
LICENCIADOS EN CONTADURÍA**

1. Enumere en una escala del 1 al 4 en función de que determinaría usted el éxito financiero de una empresa.

a) Recursos materiales _____ b) Recursos técnicos _____

c) Recursos humanos _____ d) Recursos financieros _____

2. ¿ Considera que el rendimiento de Recursos Humanos podría ser expresado en términos contables dentro de los Estados Financieros ?

¿ Porqué sí o porqué no ?

¿ Como ?

3. ¿ Donde se clasifican las erogaciones por concepto de capacitación así como Programas de Incentivos en los Estados Financieros ?

a) Como parte del Activo _____

b) Como parte del Pasivo _____

c) Ninguno de los dos anteriores. _____

¿Cual? _____

4. ¿ Que porcentaje del capital de una empresa considera usted que debe destinarse a los siguientes rubros?

a) Recursos Humanos _____ b) Recursos Financieros _____

c) Recursos Materiales _____ d) Recursos Técnicos _____

5. ¿ Considera factible asignarle valor monetario a los conocimientos, experiencia y habilidades que posee una persona ?

Sí ()

No ()

¿Porqué? _____

6. ¿ Considera que la evaluación del rendimiento del personal tiene algún impacto en los Estados Financieros ?

Sí ()

No ()

Porqué _____

7. ¿ Considera usted que además de determinar los sueldos y

compensaciones debe existir injerencia por parte del Contador Público en las inversiones que puedan efectuarse en el rubro de Recursos Humanos ?

8. ¿ Considera usted que son de interés para el Contador las acciones que la empresa realice para lograr el desarrollo del área de Recursos Humanos ?

Si ()

No ()

¿Porqué? _____

9. ¿ Que beneficios económicos representaría el invertir en motivación, capacitación, planes y programas de incentivos, desarrollo de una mejor y mas clara estructura organizacional así como en manuales de organización ?

10 ¿ Ha cambiado en algo la estructura que relaciona el área de Contabilidad y el área de Recursos Humanos en los últimos años?

5.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

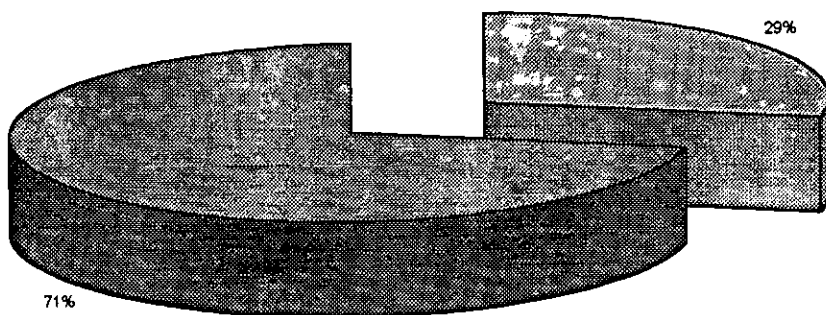
- a) Tabulación de Resultados**
- b) Representación Gráfica de Resultados**
- c) Interpretación de Resultados**

En las siguientes páginas se presentan gráficamente los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta así como la interpretación y comentarios que conllevan a conclusiones cuyos fundamentos se basan en la teoría analizada en los capítulos anteriores , y desarrollada con el objeto de cubrir los objetivos planteados y que dieron origen a la presente investigación .

1. Enumere en una escala del 1 al 4 en función de que determinaría usted el éxito financiero de una empresa.

- a) Recursos materiales _____ b) Recursos técnicos _____
 c) Recursos humanos _____ d) Recursos financieros _____

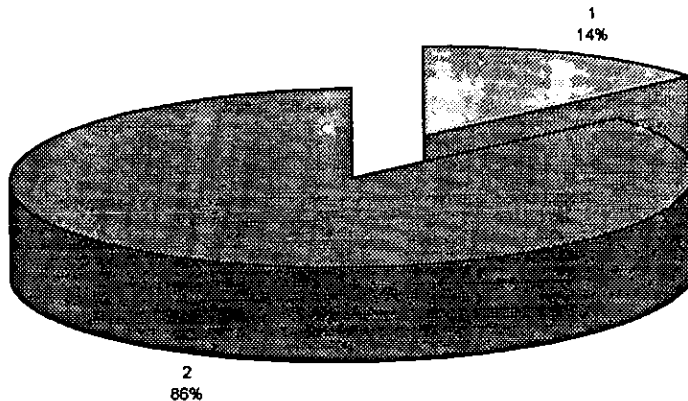
Opciones	Número	Porcentaje
1.Rec. Humanos	25	71 %
2.Rec. Financieros	10	29 %
3.Rec. Materiales	0	0 %
4.Rec. Técnicos	0	0%
Total	35	100 %



Como se puede apreciar del total de treinta y cinco encuestados el setenta y uno por ciento coincidió con que la inversión mas importante debía estar destinada a los Recursos Humanos y en segundo lugar a los Recursos Financieros como elementos determinantes en el éxito de una empresa. Esto nos rebela que ya ha sido reconocido el valor de los Recursos Humanos como elemento que perfila el éxito de la empresa.

2. ¿ Considera que el rendimiento de Recursos Humanos podría ser expresado en términos contables dentro de los Estados Financieros ? ¿ Porqué sí o porqué no ?
 ¿ Como ?

Opciones	Número	Porcentaje
No	30	86%
Sí	5	14%
Total	35	100%



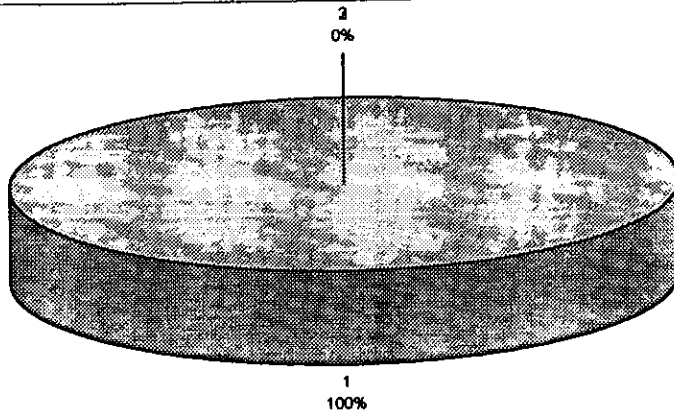
La presente gráfica y tabulación nos señalan que el ochenta y seis por ciento de los encuestados consideran que no es posible expresar el rendimiento de los Recursos Humanos en términos contables dentro de los Estados Financieros debido a que se trata de un concepto intangible y de naturaleza subjetiva. Por otro lado hay quienes creen que algún esfuerzo debe hacerse para poder expresarlos aún de manera limitada.

3. ¿ Donde se clasifican las erogaciones por concepto de capacitación asi como Programas de Incentivos en los Estados Financieros ?

- a) Como parte del Activo _____
- b) Como parte del Pasivo _____
- c) Ninguno de los dos anteriores. _____

¿Cual?

Opciones	Número	Porcentaje
A. Activo	0	0
B. Pasivo	0	0
C.Ninguno de los dos	35	100 %
Total	35	100 %



Del total de encuestados se puede observar que todos sin excepción manifiestan que los Recursos Humanos siguen estando clasificados en el Estado de Resultados como erogación que se efectúa como parte de los costos de producción o que se integran al área donde se generan y que han de ser prorrateados y cargados al costo total de ventas. En ningún momento se le considera como una inversión cuya rentabilidad pueda ser definida.

4. ¿ Que porcentaje del capital de una empresa considera usted que debe destinarse a los siguientes rubros?

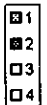
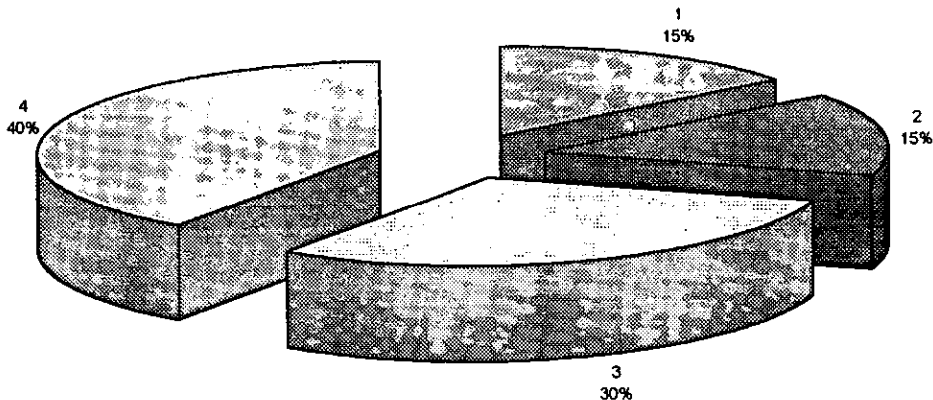
a) Recursos Humanos _____

b) Recursos Financieros _____

c) Recursos Materiales _____

d) Recursos Técnicos _____

Opciones		Porcentaje
A	Recursos Financieros	40%
B	Recursos Humanos	30%
C	Recursos Materiales	15 %
D	Recursos Técnicos	15 %
Total		100 %



Lo que la presente gráfica y tabulación nos dejan ver es que los porcentajes de capital han de ser destinados, de acuerdo a los encuestados, de manera primaria, a los Recursos Financieros con un total del cuarenta por ciento, y en segundo lugar, a los Recursos Humanos con un treinta por ciento para posteriormente otorgar el remanente y por igual a los Recursos Materiales y Técnicos con un quince por ciento cada uno.

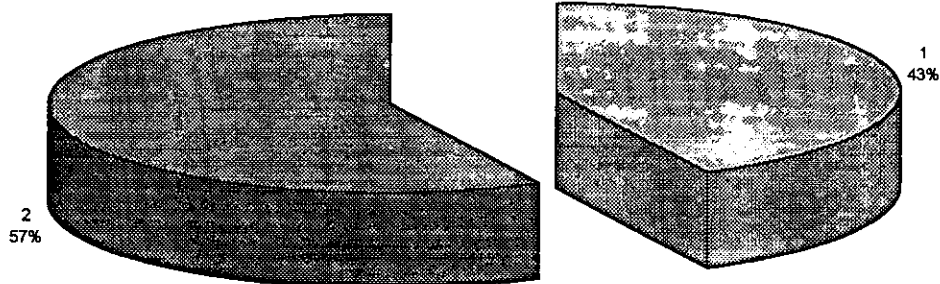
5. ¿ Considera factible asignarle valor monetario a los conocimientos, experiencia y habilidades que posee una persona ?

Sí ()

No ()

¿Porqué?

Opciones	Número	Porcentaje
1. Sí	15	43%
2. No	20	57%
Total	35	100%



Los resultados expuestos en la presente pregunta nos muestran que el cuarenta y tres por ciento de los encuestados consideran que si es factible asignar un valor monetario a los conocimientos, experiencia y habilidades que posee una persona y que de hecho existen tablas de salarios que ubican el rango en que se halla cada trabajador de acuerdo a sus conocimientos y demás atributos para desempeñar de manera eficiente su trabajo. El resto de la población lo considera subjetivo e inadecuado.

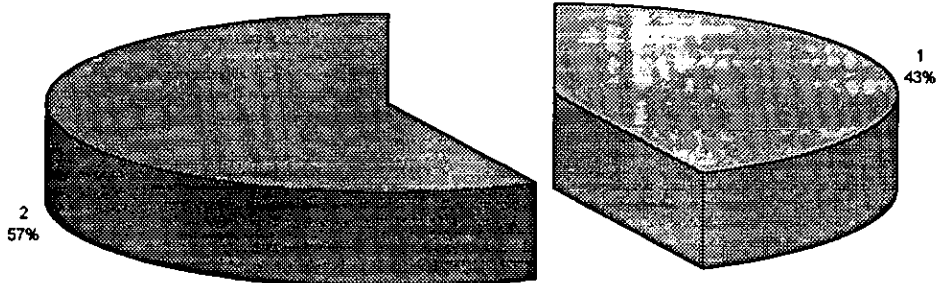
6. ¿Considera que la evaluación del rendimiento del personal tiene algún impacto en los Estados Financieros ?

Sí ()

No ()

¿Porqué?

Opciones	Número	Porcentaje
No	20	57%
Sí	15	43%
Total	35	100%

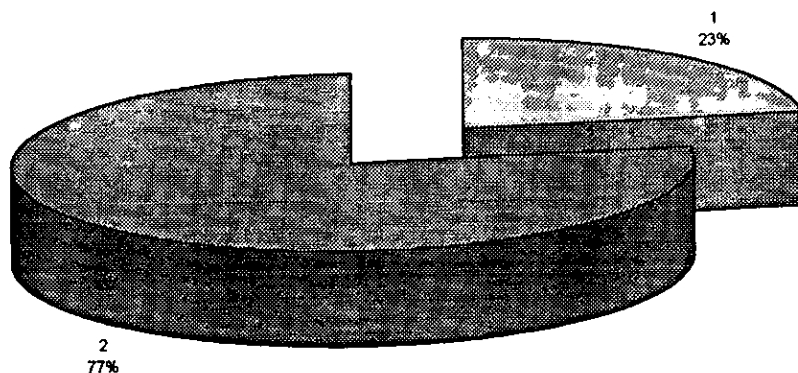


1
2

Lo que la presente pregunta deja ver es que de la población encuestada el cincuenta y siete por ciento afirma que la evaluación del rendimiento del personal en general no tiene un impacto directo en los Estados Financieros. Por otro lado hay quienes consideran que si ejerce un cierto impacto en los Estados Financieros el hecho de que exista una constante evaluación del rendimiento de los Recursos Humanos.

7. ¿ Considera usted que además de determinar los sueldos y compensaciones debe existir injerencia por parte del Contador Público en las inversiones que puedan efectuarse en el rubro de Recursos Humanos ?

Opciones	Número	Porcentaje
No	27	77%
Sí	8	23%
Total	35	100%



Como se puede apreciar el setenta y siete por ciento de la población encuestada afirma que el Contador Público no debe tener injerencia alguna en asuntos que se relacionan con los Recursos Humanos ya que se trata de un área que no es de su competencia. Y por otro lado existe un veintitres por ciento que afirma que si deben formar parte en la toma de decisiones que involucren e impulsen al área de Recursos Humanos.

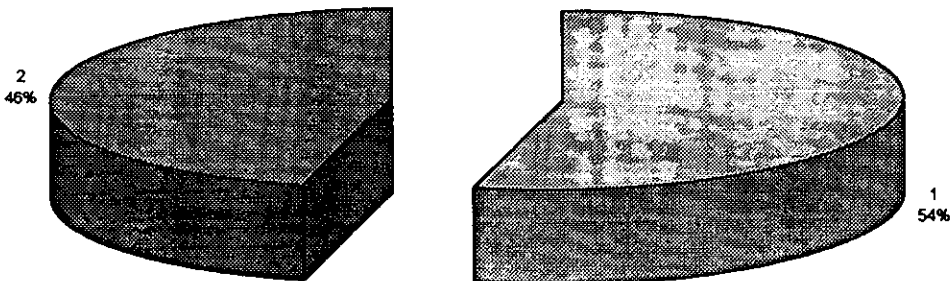
8. ¿ Considera usted que son de interés para el Contador las acciones que la empresa realice para lograr el desarrollo del área de Recursos Humanos ?

Si ()

No ()

¿Porqué?

Opciones	Número	Porcentaje
No	19	54%
Sí	16	46%
Total	35	100%



1
2

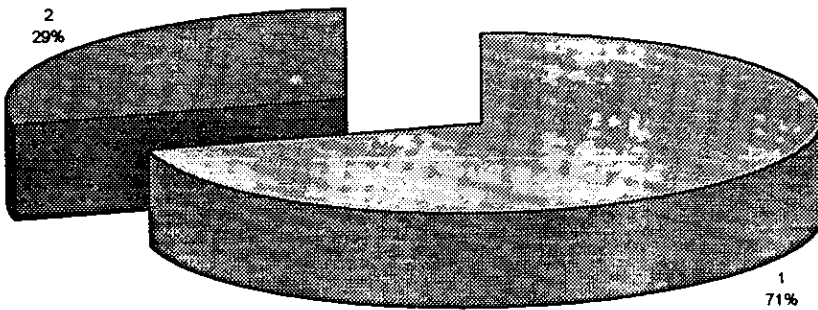
De lo que aquí se desprende es que el cincuenta y cuatro por ciento de los encuestados piensan que no resultan de especial interés las acciones que la empresa realice para lograr el desarrollo de los Recursos Humanos, mientras que hay un cuarenta y seis por ciento que afirma que si son de interés para el Contador Público las acciones que la empresa efectúe en relación al área de Recursos Humanos sobre todo si se trata de aplicar Recursos Financieros.

9. ¿ Que beneficios económicos representaría el invertir en motivación, capacitación, planes y programas de incentivos, desarrollo de una mejor y mas clara estructura organizacional así como en manuales de organización ?

A este respecto la mayoría de la población encuestada señaló que la repercusión que esto tendría se reflejaría en la disminución de costos de operación, reduciría el índice de rotación de personal, se volvería mas rentable y eficiente, aunque reconocen que dicha inversión podría hacer que el personal al sentirse mejor capacitado quisiera desplazarse a otras empresas. A tal aseveración tendríamos que responder de manera mas congruente y pensar que al estar en un mercado en proceso de globalización los intercambios son saludables y en el que todas las empresas deben participar y demandar por mejores elementos para que integren sus empresas.

10 ¿ Ha cambiado en algo la estructura que relaciona el área de Contabilidad y el área de Recursos Humanos en los últimos años?

Opciones	Número	Porcentaje
No	25	71%
Sí	10	29%
Total	35	100%



La respuesta de la presente pregunta nos muestra que según los Contadores Públicos encuestados la estructura que relaciona al área de Contabilidad y el área de Recursos Humanos no se ha modificado. Por otro lado hay quienes afirman que si se han dado cambios aunque mínimos en lo que a comunicación se refiere y que este cambio se vincula con el nuevo concepto de empresa .

CONCLUSIONES

El Capítulo II ha tenido como objetivo el señalar la relevancia que tienen los Recursos Humanos como parte motora de las actividades que lleva a cabo cada identidad, y que dadas sus características la hacen muy versátil y difícil de evaluar como para considerarla dentro del paquete de inversiones que convienen a una empresa.

Otro de los aspectos preponderantes de este capítulo es el que dada la importancia de estos recursos, diversas disciplinas hayan hecho aportaciones para arrojar luz al ámbito de la Administración de tales recursos. Sin embargo el Contador Público se ha desprendido de la tarea de tratar de administrar mejor a los Recursos Humanos a pesar de que el perfil que determina la Carrera de Contaduría Pública en la UNAM establece entre otros tantas habilidades y actitudes que el Lic. en Contaduría, será capaz de diseñar grupos humanos hacia el logro de objetivos. Sin embargo aunque el Profesional de la Contaduría se este enfocando a una visión mas financiera no acaba de integrar al área de Recursos Humanos al ámbito de su incumbencia.

La atmósfera empresarial tan competitiva que estamos viviendo enfatiza cada vez mas en lo que se ha dado por llamar el Capital Intelectual, reconociéndolo como elemento determinante entre el éxito y el fracaso de una empresa con serios rezagos de actualización en el desempeño de cada una de las funciones que dicha empresa realiza.

El tercer capítulo hace referencia al tipo de inversiones que se podrían efectuar en el Capital Intelectual para desarrollarlo ya que partiendo del concepto de inversiones este debe elevar el índice de rentabilidad que ofrezca una entidad al otorgar un mejor servicio con desviaciones mínimas por concepto de mano de obra poco capacitada. Entre las cuales se encuentran la planeación, la motivación hacia el trabajo mediante la permanente capacitación hasta convertir a las empresas en fábricas del conocimiento, planes y programas de incentivos , así como programas permanentes evaluación del rendimiento, y la observancia de medidas de seguridad y de higiene entre otros. Al señalar toda la serie de aspectos que requieren los Recursos Humanos para desarrollar su potencial como activos del conocimiento se plantea la posibilidad de que los cargos que estos generan sean reclasificados en los Estados Financieros y no sean tan solo parte de un costo susceptible de comprimir .

El cuarto capítulo se planteó como objetivo el mencionar las múltiples facetas y la importancia que tiene el llevar a cabo la evaluación del desempeño en todas y cada una de las tareas que se realizan en las empresas. Las actuales técnicas de evaluación del desempeño aunque aún adolecen de objetividad plena, son una aproximación a un rubro realmente importante para lograr la optimización no tan solo de recursos sino para hacer frente al volátil mundo de globalización de mercados.

Derivado de lo anterior se puede afirmar que los objetivos

propuestos fueron alcanzados quedando de manifiesto que las inversiones en capital humano son tan o más importantes que las demás inversiones que la empresa efectúa en otros instrumentos de inversión ; de la misma forma se hace evidente la necesidad de cambio en cuanto a la actuación del profesional de la contaduría, quien en la mayoría de los casos se ocupa de la acumulación de activos tangibles, manteniéndose alejado de la problemática de actualizar y revalorizar un factor de tanta importancia para el proceso globalizador que enfrenta nuestra economía como lo es el capital intelectual.

SUGERENCIAS

Por un lado se pretende integrar la actividad del Profesional de la Contaduría a un proceso de cuantificación y control del capital intelectual y por otro lado es necesario reconceptualizar a la empresa . La reconceptualización radica en considerar a las empresas como sistemas sociales fuera y dentro de ella que tienen como propósito servir a los intereses de todos los que en ella participan, ya que las empresas no pueden ni deben estar dirigidas como si fueran máquinas.

En una era de intercambio de información como la que estamos viviendo son los individuos los que tienen que tomar las decisiones en donde las utilidades ya no se derivan tanto del rendimiento de los

tangibles, como de los intangibles pues las empresas se han tornado virtuales y ya no es tan importante poseer bienes sino generar servicios de calidad de manera cada vez mas eficiente. Las utilidades son una exigencia pero no un objetivo.

Es necesario humanizar a las empresas , ya que el éxito de las mismas no solo se mide por sus utilidades , sino también por los beneficios que reciben quienes las integran , beneficios que se traducen en capacitación, mejora continua en los procesos productivos, mejora en el ambiente laboral , elevación del nivel de vida, generando el compromiso y la identificación con la misión de la empresa. Esto debe ser una parte importante de la función del profesional de la contaduría.

Finalmente se pretende que este estudio sirva de punto de arranque para promover los cambios o modificaciones necesarias para que en la información financiera pueda darse un tratamiento adecuado a las erogaciones que efectúan las organizaciones al invertir en su capital intelectual . Dichas modificaciones pueden llegar a involucrar tanto aspectos contables como de tipo legal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta Altamirano, Jaime
Contabilidad de Costos II
E.S.C.A.; México, D.F.
2. Acosta Altamirano, Jaime
Contabilidad de Costos IV
E.S.C.A., México, D:F:
3. Arias Galicia , Fernando
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas; México, 1996.
4. Arias Galicia, Fernando
Introducción a la Investigación en las Ciencias de la Administración
y el Comportamiento
Editorial Trillas; México, 1982.
5. Bontis , Nick
Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to
Measure Intellectual Capital
McMaster University, School of Business; Canadá, 2000.
6. Dessler, Gary
Human Resource Management

Editorial Prentice Hall; USA, 1997.

7. Gálvez , Azcanio

Análisis de Estados Financieros e Interpretación de Resultados

Editorial ECASA; México, 1991.

7. López ,Víctor Manuel

Contabilidad

Editorial ECA; México, D.F.

8. Méndez Morales, José Silvestre

Economía y la Empresa

Editorial McGraw Hill; México, 1989.

9. Méndez V., Antonio

Información Financiera y toma de Decisiones

Universidad Tecnológica de México; México, D:F:, 1973.

10. Murdick ,Robert G./ Munson, John C.

Sistemas de Información Administrativa

Editorial Prentice Hall; México, D.F., 1988.

11. Perdomo Moreno Abraham

Análisis e interpretación de Estados Financieros

Editorial ECASA, 1990

México , D.F.

12. Rusell L. Ackoff

Cápsulas de Ackoff, Administración en Pequeñas Dosis
Editorial Limusa; México, D.F. 1989

13. Universidad Nacional Autónoma de México (Facultad de
Contaduría y Administración)

Programas Analíticos Plan 85

Fondo Editorial FCA; México, 1986.