

875208

# UNIVERSIDAD VILLA RICA 2y.



*Facultad de Contaduría y Administración*

Estudios Incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México

## MOTIVACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS DESPACHOS CONTABLES

### T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

*Licenciada en Contaduría*

P R E S E N T A

*María Agame Ramírez*

Director de Tesis

Asesor de Tesis

C.P. Porfirio Hernández Sandoval

Ing. M.A. Federico Enrique Avila Vinay

Boca del Río, Ver.

265646

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## INTRODUCCIÓN

El Contador Público actual, cubre un gran campo de actividades profesionales, como por ejemplo: El área fiscal, contable, de auditoría, financiera, administrativa, etc., estas áreas requieren de un especialista para cada una, por lo que el Contador Público cuenta con un gran futuro para su desarrollo.

Actualmente ya no se limita a revisar con objetividad los saldos de las cuentas, sino que es versátil y tiene un criterio amplio que lo conducen a ser mejor en la dirección de la empresa como Consejero, Asesor, Organizador, Auditor, Administrador, etc.

El Contador Público en su calidad de profesionista es quien puede proporcionar las técnicas adecuadas para la mejor administración de las empresas a un costo posible para la economía de las mismas. Para lo anterior, es necesario que todo el personal que labora en un despacho contable, sea o no profesionista, esté comprometido con su trabajo y con toda la organización.

Por compromiso se entiende la adhesión y la lealtad personal con las metas y los principios que dan sentido a la organización. Vivir el compromiso implica asumir con responsabilidad los deberes que se derivan de la función propia en la organización, implica cumplir decidida y consistentemente las obligaciones

adquiridas con la misma, involucrarse de verdad en la función empresarial.

Ser comprometido a nivel personal es quizás la condición fundamental para que la empresa cumpla su compromiso social y económico, implica entregarse a un propósito con entusiasmo, supone retar continuamente la propia capacidad profesional y humana.

Pero el compromiso sólo puede darse bidireccionalmente; así como no es posible ganar la fidelidad de un cliente si no se está comprometido antes con él, es impensable que una empresa incapaz de comprometerse con su personal cuente con personal comprometido.

El valor cualitativo de los servicios, procesos y funciones diversas en un despacho de contadores debe medirse también en términos de la satisfacción de nuestros clientes internos ( es decir del personal ) además de los externos.

El valor de la calidad de los servicios que se prestan en un despacho contable al igual que en cualquier empresa toma su sentido más pleno cuando se traduce en calidad de vida para quienes colaboran profesionalmente en la empresa. Este se fundamenta en el respeto y la promoción de la dignidad de la persona humana en cada uno de los individuos que conforman la organización.

Tener calidad de vida en el trabajo implica en primer lugar la posibilidad de descubrir la labor propia como parte importante, constitutiva de un propósito significativo y digno; supone también poder integrar la labor profesional al propio proyecto y plan personal de vida.

La calidad de vida supone también la posibilidad de recibir retroalimentación directa de la labor (saber inmediatamente si lo hice bien o no y por qué) que permita a cada quien tener el pulso del propio desempeño y aprender de sus

aciertos y errores. El valor de la calidad implica también que cada una de las personas que constituyen la organización asuma la mayor responsabilidad y autonomía posibles en el trabajo para un desempeño óptimo.

Finalmente, la calidad de vida implica tanto promover sistemas objetivos y profesionales de compensación como contar con condiciones físicas y herramientas de trabajo idóneas para un desempeño óptimo. La calidad de vida es quizás el ingrediente fundamental, para aumentar el nivel de satisfacción en el trabajo.

Todo trabajo, cuando es significativo, debe enriquecer al individuo integralmente, además de que puede resultar agradable y divertido, encontrar motivos de realización en la actividad a la que se dedica la mayor parte del tiempo, de construir catedrales en lugar de picar piedra; este principio es deseable para cualquier empleado, incluyendo a quienes laboran en los despachos contables.

## ÍNDICE.

CAPÍTULOS	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA.	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.	6
1.3 OBJETIVOS.	7
1.4 HIPÓTESIS.	8
1.5 VARIABLES.	8
1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.	9
1.7 TIPO DE ESTUDIO.	10
1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA.	11
1.9 INSTRUMENTO.	11
1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS.	17
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA.	
2.1 EL CAMPO PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO	18
2.2 SERVICIOS PROFESIONALES QUE PRESTAN LOS DESPACHOS DE CONTADORES PÚBLICOS.	31
2.3 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN LOS DESPACHOS.	43
2.4 TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN.	50

CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN	62
---------------------------------	----

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 CONCLUSIONES.	70
-------------------	----

4.2 RECOMENDACIONES.	74
----------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	84
--------------	----

## CAPÍTULO 1.

### METODOLOGÍA.

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el puerto de Veracruz, el crecimiento observado, en el número de despachos contables, revela una tasa promedio anual de 41.68% acumulada en los últimos cinco años.<sup>1</sup> Esto se debe a varias razones: por una parte el creciente número de profesionistas en esta área, que buscando una oportunidad de desarrollo se han independizado creando su propia empresa; por otro lado las presiones y exigencias provenientes de las leyes, reglamentos e instituciones gubernamentales y financieras, han obligado a las empresas a requerir más de los servicios de estos despachos, haciendo crecer la oferta.

También se ha observado que estas empresas son pequeñas y de carácter familiar, lo que las hace muy particulares en su forma de administrar y de desarrollar, en especial a sus recursos humanos; en muchas de estas, existen deficiencias fundamentales.

En contraposición, las empresas productoras de bienes, que también han visto

---

<sup>1</sup> INEGI X CENSO COMERCIAL 1989-1994 VERACRUZ. PAG. 235.



crecer su nivel de competencia y cambiar su entorno, han tenido una respuesta diferente, desarrollando sistemas de calidad, exigiendo a sus proveedores, incluyendo a los de servicios, que tengan sistemas de trabajo de calidad, inclusive certificados. Todavía esta exigencia no ha llegado a empresas de servicios como es el caso de despachos de contabilidad, pero la experiencia demuestra que no hay razones para creer que esto no va a ocurrir; mas aún para quien desea realizar operaciones internacionales, en donde esto, si puede ser un requisito de tipo contractual.

Para el desarrollo de una organización con altos estándares de calidad en los servicios, los directivos de los despachos contables deben poner especial atención en sus recursos humanos, puesto que en este tipo de empresas, es un factor clave para su buen funcionamiento.

Tratándose de cambios dentro de una empresa, debe entenderse por cambios: los de tecnología y los de atención al desarrollo de los recursos humanos. En especial para los despachos contables estos deben de ser los cambios más importantes, para estar actualizados y para poder realizar correctamente el trabajo, ya que las reformas emitidas por las leyes fiscales siempre afectarán la actividad contable y en lo que se refiere al personal, estos son los responsables directos de realizar el trabajo y los cambios, de acuerdo a nuevas necesidades y decisiones de los directivos, los cuales al mismo tiempo se encuentran con la necesidad de estudiar y atender el comportamiento y necesidades del empleado.

Algunas áreas que parecen estar descuidadas en la administración de los despachos contables tienen que ver con la atención que se da al personal en aspectos tales como:

- Existencia de programas de actividades sistemáticas para el desarrollo de los empleados.
- Demostración de rasgos organizacionales al personal, tales como: sinceridad, honestidad y crítica constructiva.
- Existencia de políticas y normas que garanticen la permanencia del empleado dentro de la organización.
- Existencia de un proceso activo de educación y capacitación de empleados enfocado en aspectos y mejoras de la empresa y de los servicios.
- Diseño del trabajo, para reforzar las metas de la empresa.
- Existencia de políticas para el personal en materia de desarrollo organizacional, educación y capacitación, que mantengan consistencia con la visión de la empresa y sus estrategias.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN.**

Cuando dentro de una empresa y en especial dentro de un despacho contable se ha empezado a notar un estancamiento o inclusive un retraso en cuanto al cumplimiento de objetivos, inmediatamente se analizan los motivos de estos retrasos y posteriormente se estudian y determinan estrategias para la supervivencia empresarial; lo cual debe iniciar con la preparación de empleados y gerentes, ya que son los que desarrollarán y enfrentarán los cambios necesarios dentro de su empresa.

Dentro de cualquier empresa existen diversos tipos de empleados y gerentes, los cuales presentan diversas características que los hacen distintos unos de otros; algunos empleados tiene poca capacidad para el cambio y se sienten incómodos con el cambio y optan por evitar el aprendizaje y el cambio personal. Algunas otras personas se sienten cómodos con el cambio pero tienen poca capacidad para él.

Otros se sienten muy cómodos con el cambio y son los que ofrecen la ventaja competitiva máxima a las empresas, las cuales desean una fuerza laboral formada de personas que tengan una gran comodidad ante el cambio y la capacidad para aprender y madurar. Esto asegura su futuro, aunque por desgracia muchas de aquellas empresas que necesitan mas a este tipo de empleados tienen climas empresariales que los alejan; este último hecho, puede posiblemente estar presente en los despachos de contadores.

Con el presente trabajo de tesis se pretende llamar la atención de los ejecutivos, para que se reflexione sobre la cultura prevaleciente en los despachos de contadores respecto a la atención que debe de dársele al personal y obtener de éstos un apalancamiento para elevar la calidad de los servicios prestados y lograr ser más competitivos.

### **1.3 OBJETIVOS**

General.

Evaluar el grado de motivación que se le da al personal que labora o ha laborado en despachos de contadores públicos por parte de los directivos de los mismos.

Específicos:

1. Describir a partir de una investigación documental y de campo los servicios y los tipos de organización más comunes en los despachos contables, que permitan identificar el ambiente en el cual se desempeñan sus empleados.
2. Describir los principios y teorías básicas que sobre motivación deben ser entendidos y aplicados por los directivos de los despachos contables.

#### **1.4 HIPÓTESIS**

El grado de motivación que se da a los empleados de los despachos contables en la Cd. de Veracruz con relación a su trabajo, es bajo en cuanto a:

Cultura de trabajo .

Confianza, como un rasgo organizacional.

Continuidad en el empleo.

Educación y capacitación

Diseño del trabajo para facilitar el desempeño grupal.

Congruencia de lo anterior con la visión y estrategias de la empresa.

#### **1.5 VARIABLES.**

El presente trabajo de tesis es desarrollado como una investigación de tipo descriptiva, no se pretenden demostrar relaciones causales, solamente valorar

el estado de las variables que a continuación se señalan, e inferir a partir de esto el nivel de motivación que se le da a los empleados.

**Variables independientes:** cultura, confianza, continuidad en el empleo, educación y capacitación, diseño del trabajo y congruencia.

**Variable dependiente:** desarrollo motivacional de los empleados en los despachos de contadores de la Cd. de Veracruz.

## **1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.**

**Cultura.-** Existencia de acciones programadas y sistemáticas para el desarrollo de los empleados.

**Confianza.-** Sinceridad, honestidad y crítica constructiva; rasgos organizacionales que se deben demostrar a los empleados.

**Continuidad en el empleo.-** Existencia de políticas y normas que garanticen la permanencia del empleado en la organización así como de reglas que le permitan ascender a través de ella.

**Educación y capacitación.-** Debe existir un proceso activo de educación y capacitación de empleados enfocado en aspectos y mejoras de la empresa y de los servicios.

**Diseño del trabajo.-** Los trabajos se diseñan para reforzar la meta de la empresa y ser una fuerza de trabajo basada en los equipos de fuerza de trabajo.

**Congruencia.**- Las políticas del personal, desarrollo organizacional, educación y capacitación; mantienen la consistencia con la visión de la empresa y sus estrategias

**Motivación.** Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar metas organizacionales y particulares, condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad.

**Calidad de vida en el trabajo.** Conjunto óptimo de condiciones ambientales, físicas y de relaciones con todos los miembros de la organización.

**Organización de los Despachos Contables.** Estructuras que definen los puestos, niveles jerárquicos y funciones de un despacho.

## **1.7 TIPO DE ESTUDIO.**

Como se indicó anteriormente, la presente investigación es de tipo descriptiva y los objetivos planteados se alcanzan aplicando como instrumento de investigación, una encuesta a empleados de diversos despachos contables así como por medio de un trabajo de recopilación de datos teóricos y de campo, estos últimos se resumen en el capítulo número 2.

Los resultados obtenidos permitirán inferir el grado de motivación que se da a los empleados de los despachos contables y con esto aceptar o no la hipótesis planteada, lo cual se trata en el capítulo número 3.

## **1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

Aunque con relativa seguridad, la afirmación descrita en la hipótesis puede ser aplicable a un amplio universo, aquí se delimita a los despachos instalados en la cd. de Veracruz, que son aproximadamente 44; la muestra seleccionada fue de 15, aplicándose a 34 empleados.

Desde luego este trabajo de investigación es preliminar y permite explorar asuntos en los que la opinión general coincide, en que los recursos humanos no son considerados prioritarios, por quienes dirigen una importante mayoría de los despachos contables. Así que para lograr cierto grado de confiabilidad se procuró que la muestra incluyera despachos de distinto tamaño y actividad, aplicándose el instrumento a 34 personas.

## **1.9 INSTRUMENTO.**

El instrumento de investigación utilizado, ha sido adaptado de un modelo ya validado utilizando los criterios del premio Baldrige y que en México son también aplicables al premio nacional de calidad. El diseño original corresponde a Oliver Wight, bajo el título de " La lista de chequeo para la excelencia operativa"

## **INSTRUCCIONES**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad evaluar el grado de desarrollo que su empresa tiene respecto del modelo organizacional conocido como: **MOTIVACIÓN EN EL PROCESO TRABAJO-EMPLEADO**.

Para esto se le presentan afirmaciones donde se le pide responder de acuerdo a una escala descendente, de un grado 4 hasta un grado 1. Si usted marca el no. 4, revelará que está de acuerdo en que siempre sucede dicho supuesto, si usted marca el no. 1, revelará que está en total desacuerdo y que nunca sucede el supuesto, respuestas entre éstos dos valores revelarán en forma descendente su opinión.

El instrumento está diseñado para evaluar seis variables fundamentales asociadas al modelo referido, éstas son:

**Cultura.**

**Confianza.**

**Continuidad en el empleo**

**Educación y Capacitación.**

**Diseño del trabajo.**

**Congruencia.**



## DATOS GENERALES

NOMBRE : \_\_\_\_\_

PUESTO : \_\_\_\_\_

PROFESIÓN: \_\_\_\_\_

EDAD : \_\_\_\_\_

SEXO: \_\_\_\_\_

## Escala de evaluación

GRADOS	CALIFICACIÓN
4	SIEMPRE
3	CASI SIEMPRE
2	ALGUNAS VECES
1	NUNCA

## CUESTIONARIO

## I. CULTURA

1. Los empleados tienen autoridad para emprender acciones directas, en los casos en que encuentren un problema susceptible de impactar la calidad, el costo, el programa y/o el trabajo. 4 3 2 1

2.Existen pocas distinciones de status entre gerentes y empleados.	4	3	2	1
3.Los Gerentes convocan a los empleados a asambleas o reuniones para analizar el plan de trabajo y/o para dar a conocer y analizar el estado del Negocio.	4	3	2	1
4.Existe un programa para ayudar a los empleados a expandir sus conocimientos y convertirse en jugadores de un equipo de trabajo, en personas altamente capacitadas, solucionadores de problemas y tomadores de decisiones.	4	3	2	1
5.Existe un proceso para ayudar a los Gerentes y empleados a modificar y expandir el puesto encomendado, para convertirse en entrenadores, abogados de los clientes, eliminadores de barreras, motivadores y líderes.	4	3	2	1
6.Los logros principales, que son consecuencia de los esfuerzos, de mejora continua y delegación de autoridad, se celebran de manera formal.	4	3	2	1

## II. CONFIANZA.

7.Se lleva a cabo la mejora continua en las comunicaciones entre gerentes y empleados como un objetivo importante de la empresa.	4	3	2	1
8.El flujo de información es adecuado y oportuno para que el personal de todos los niveles comprenda el desempeño actual de la empresa, para identificar y solucionar problemas y recomendar mejoras.	4	3	2	1
9.Es frecuente que la dirección proporcione retroalimentación a los clientes y proveedores y establezca oportunidades de reuniones directas cara a cara entre miembros del equipo y clientes y/o proveedores.	4	3	2	1
10.La crítica de los directores y los compañeros ocurre en forma rutinaria.	4	3	2	1
11.Los directores reciben regularmente crítica de sus subordinados.	4	3	2	1
12.Existe algún modelo de medición del desempeño para proporcionar crítica constante a los equipos y a las personas.	4	3	2	1

## III. CONTINUIDAD EN EL EMPLEO.

13. La dirección refleja la continuidad de empleo con claridad y la comunica en forma amplia a toda la organización.	4	3	2	1
14. Existe una planeación efectiva de empleo, para ayudar a reducir los efectos negativos de un cambio rápido en la demanda y/o el crecimiento y para lograr la meta de continuidad en el empleo.	4	3	2	1

## IV. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN.

15. La actitud y las acciones de la dirección, muestran un compromiso con la educación y capacitación de todo el personal antes de implantar reformas y/o nuevas tecnologías.	4	3	2	1
16. Los programas de educación y capacitación están actualizados en relación a las reformas y disposiciones oficiales que afectan a la actividad contable.	4	3	2	1
17. La educación es un proceso en el que pueden participar los empleados conjuntamente con los directores o superiores.	4	3	2	1
18. El proceso de educación y capacitación reconoce al personal de todos los niveles como expertos en sus áreas, comunica objetivos e involucra a todo el personal en el proceso de cambio en sus trabajos.	4	3	2	1
19. El Método de educación y capacitación se basa en los principios del cambio de conductas en la organización y no en un proceso de transferencia de hechos acerca de una tecnología específica.	4	3	2	1
20. Se comprometen suficientes recursos financieros a la educación y capacitación	4	3	2	1
21. La dirección emplea un proceso continuo de educación y capacitación para mejorar el empleo y las herramientas de trabajo.	4	3	2	1
22. Se evalúan en forma continua las áreas de mejora de necesidades de los empleados.	4	3	2	1

## V.DISEÑO DEL TRABAJO.

23.Cuando se definen las actividades en los puestos de trabajo, éstas se formalizan para crear un nivel deseado de flexibilidad en los empleados.	4	3	2	1
24.Existe un sistema de evaluación del rendimiento para proporcionar crítica continua a los empleados.	4	3	2	1
25.Existe una estrategia de compensaciones que reconoce, premia y refuerza conductas y resultados de los empleados que apoyen la estrategia de la empresa.	4	3	2	1

## VI. CONGRUENCIA.

26.La Dirección permite que todos en la organización puedan declarar quienes son los clientes, competidores y proveedores clave.	4	3	2	1
27.Los factores de administración del desempeño de los empleados, se revisan y actualizan para reflejar los cambios en los objetivos de la empresa y el proceso de trabajo	4	3	2	1
28.Se realizan encuestas de actitud, ausentismo y rotación para vigilar en forma regular mediciones de satisfacción de empleados.	4	3	2	1
29.Los empleados pueden identificar las diferencias y ventajas competitivas de los productos o servicios de su empresa, respecto a los competidores.	4	3	2	1

## 1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS

El siguiente cuadro contiene el concentrado de las respuestas de 34 empleados.

No. Variable	No. Pregunta	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Algunas veces (2)	Nunca (1)	Total
I	1	3	11	14	6	34
I	2	5	7	15	7	34
I	3	6	4	19	5	34
I	4	5	9	11	9	34
I	5	3	10	12	9	34
I	6	3	5	17	9	34
II	7	5	9	17	3	34
II	8	5	12	13	4	34
II	9	5	11	13	5	34
II	10	8	6	15	5	34
II	11	2	0	10	12	34
II	12	2	7	8	17	34
III	13	3	10	15	6	34
III	14	3	6	8	7	34
IV	15	4	14	12	4	34
IV	16	14	8	9	3	34
IV	17	5	18	8	3	34
IV	18	4	11	15	4	34
IV	19	4	14	12	4	34
IV	20	4	7	15	8	34
IV	21	2	10	14	8	34
IV	22	1	11	13	9	34
V	23	5	12	8	9	34
V	24	4	8	10	12	34
V	25	1	7	15	11	34
VI	26	3	10	9	12	34
VI	27	6	9	11	8	34
VI	28	5	6	11	12	34
VI	29	2	8	15	9	34

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA**

#### **2.1 EL CAMPO PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO.**

##### **2.1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA PROFESIÓN.**

La contaduría pública, si bien conservadora en algunos aspectos como la partida doble que data de 1494, ha demostrado notables avances en diversas áreas; lo cual obliga a la revisión constante de los conocimientos respectivos por parte de entidades informativas y organismos colegiados. La explosión de conocimientos contables ha estimulado por su parte, la apertura de algunos centros de actualización permanente.

“ La evolución de la Contaduría hizo posible el paso de las anotaciones primitivas por medio de incisiones en varas, a las rayas dibujadas en planchas o trozos de arcilla, y de ahí a los registros manuales; la partida doble sigue a la partida simple

Luego los registros manuales devienen en mecánicos con equipos electrónicos.

La contabilidad, primero histórica, ahora proyecta también eventos futuros por medio de los presupuestos. La contabilidad, inicialmente financiera, cubre hoy en día necesidades administrativas y fiscales. Puede proyectarse por áreas de responsabilidad y tener una orientación eminentemente social

La Auditoría financiera, cubre áreas de naturaleza fiscal y operacional; la opinión del Contador Público rebasa en nuestros días la mera corrección de los estados financieros. El contador maneja una amplia teoría contable y cuenta con un proceso contable que le permita estudiar y ejercer su profesión siguiendo el método de la ciencia.

En consecuencia, la dinámica contable obliga al Contador Público a seleccionar opciones para mantenerse actualizado, eliminando el riesgo de vivir en la obsolescencia profesional y verse impedido de esta manera, para cumplir con el deber de servir convenientemente a la sociedad que requiere de sus servicios <sup>2</sup>.

En general, podemos decir que la profesión ha mantenido y reafirmado sus principios básicos de integridad, independencia y avance técnico. Dentro de este último concepto ha tenido la agilidad y criterio suficiente para ampliar su campo de servicios a la empresa y a la comunidad económica dentro de los límites más amplios y generales de la contabilidad, la organización y la administración en los campos que le son afines.

El Contador Público de hoy, ya no se limita a revisar con objetividad la corrección de los saldos de las cuentas y a "certificarlas"; es versátil, de criterio amplio, con visión de empresa y tiene conocimientos variados en materias contables, fiscales, administrativas, etc., que lo habilitan para servir mejor a la dirección de la empresa y para juzgar y evaluar mejor los sistemas y procesos

---

<sup>2</sup> Elizondo Lopez Arturo. Inducción a la profesión contable. Ed ECASA, México 1993, pag. 241

de registro de las operaciones que finalmente se reflejan en los estados financieros.

También en estas épocas empiezan a hacerse más complejas y a crecer en volumen las operaciones que registra la contabilidad en empresas grandes y aún en las medianas, haciendo necesario que el Contador Público se preocupe ya no sólo y directamente de la corrección mecánica de las cuentas, sino del proceso administrativo para llegar a ellas.

Del mayor desarrollo de las técnicas de evaluación de control interno, de la de mayor identificación del Contador Público con el proceso administrativo de la empresa y de su conocimiento de sistema de procesamiento de datos, surge y se abre un campo muy amplio, de los que se ha llamado la consultoría administrativa y se encuentra que el Contador Público puede ser y es un valioso asesor y consejero del director de la empresa, en materia administrativa afines a la contabilidad, a las finanzas, al control y a la organización del procesamiento de datos.

“ Es un hecho que esta profesión se enfrenta a cambios trascendentes en su ejercicio y que en lo futuro se irá dando una nueva conformación originada por factores como: la sistematización de los registros, la cuantificación de los distintos hechos económicos por la investigación de las operaciones, así como otras técnicas matemáticas, y en fin, la propia evolución de la Administración Pública.”<sup>3</sup>

Estos son los nuevos tipos de responsabilidades que se avisoran en el futuro de la contaduría pública, de ninguna manera se permitirá que el Contador Público

---

<sup>3</sup> Vázquez Bonilla José de J., IMCP, Ed Reséndiz Edt., México, 1995, pag. 14,18,32.



### 2.1.2.- IMPORTANCIA DEL CONTADOR PÚBLICO.

El Licenciado en Contaduría Pública tiene los conocimientos universales de un profesional en su ramo, para prestar servicios a las empresas que persiguen fines lucrativos, no lucrativos y en la misma administración pública de cualquier país; por lo tanto si hay Contaduría, Administración, Consultoría, etc. hay técnicas y si hay técnicas debe haber profesionales que las conozcan y las apliquen.

Con respecto al medio empresarial en que se desenvuelve el Licenciado en Contaduría Pública, es conveniente destacar antes que nada la importancia de la actuación de este profesional en los últimos años, dentro de los diversos sectores de la sociedad su función no se circunscribe como antaño al aspecto contable, pues cada día se van precisando con mayor claridad sus servicios que presta a las empresas en la cual tiene conocimientos, habilidades, experiencias, responsabilidades, etc., que lo capacitan para desarrollar trabajos de muy diversa índole dentro de los negocios, no necesariamente ligados con la contabilidad. Ya que su preparación actualmente permite ofrecer servicios tales como planeación financiera, mercadotecnia, recursos humanos, sistemas, procedimientos, producción, relaciones públicas, etc.

En su carácter profesional independiente es donde se puede apreciar el alcance de su intervención en las empresas como Consejero, Asesor, Organizador, Auditor, Administrador, etc. En su aspecto nacional el Licenciado en Contaduría Pública efectúa aplicaciones de las técnicas modernas de Administración, Computación, Electrónica, Presupuestos, Contabilidad Administrativa y Gubernamental, interpretación de los estados financieros, etc., si bien es cierto,

Computación, Electrónica, Presupuestos, Contabilidad Administrativa y Gubernamental, interpretación de los estados financieros, etc., si bien es cierto, benefician en forma directa a la empresa al lograrse mayor eficiencia en la misma, que lógicamente se traduce en mejores resultados en las operaciones de las empresas, filiales, sucursales, grupos de empresas o negocios con empresas de otros países. En nuestro medio, es indudable que la aplicación de las técnicas señaladas en las empresas nacionales y extranjeras beneficiarán a la economía nacional del país a través de los servicios que aporta el profesional de la Contaduría Pública.

El Licenciado en Contaduría Pública tiene a su alrededor diversos aspectos sociales, tecnológicos, cuyos afectos se hacen sentir inevitablemente; esto cobra una enorme importancia hoy en día, pues el mundo atraviesa una época de cambio extraordinariamente rápido, por lo tanto este profesional de negocios, como líder del grupo social, es agente y a la vez sujeto del cambio que se opera en la sociedad, pues con ellos puede comprender mucho mejor los problemas de la época en que vive, no sólo del grupo social al que pertenece, sino también del resto de la humanidad a que pertenece.

“ Los campos de acción de la Contaduría Pública en estos últimos años se ha extendido considerablemente en el ámbito de su práctica profesional al ritmo que demanda el progreso de la ciencia, la tecnología, la industria, la economía, el comercio, la inflación y ante la creación de nuevas empresas conduce a la Contaduría Pública a una vasta expansión de los servicios que presta esta profesión a los diversos sectores de la sociedad. Estas transformaciones y las demandas de los negocios e instituciones del mundo actual y del futuro, originará la superación de los servicios profesionales que prestará el Licenciado en Contaduría Pública.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> IDEM., pag., 19, 20.

Tradicionalmente los servicios del Licenciado en Contaduría Pública han estado enfocados al área de la información de carácter financiero, al examen de los estados financieros, la organización de sistemas de contabilidad, costos y recomendaciones para mejorar los métodos de control, etc.

Actualmente se notan las imperiosas necesidades de las empresas, por lo tanto no es posible mencionar en forma limitada las áreas que abarca la Contaduría Pública, pues cada día son más los campos de acción en los que interviene el Licenciado en Contaduría Pública y en los que son requeridos sus servicios profesionales.

### 2.1.3.- RESPONSABILIDADES DEL CONTADOR PÚBLICO.

El Contador Público, en su calidad de profesionista, es quien puede proporcionar las técnicas adecuadas para la mejor administración de las empresas a un costo permisible para la economía de las mismas. Los servicios que puede prestar para proporcionar estas técnicas, clasificadas por áreas son <sup>6</sup>:

#### 1.- Finanzas.

a)Planeación financiera a corto y largo plazo.

b)Evaluación de estructuras financieras.

c)Determinación de medios de financiamiento y estudios técnicos para la obtención de créditos.

---

<sup>6</sup> Manual para Estructurar Pequeñas y Medianas Firmas de Contadores Públicos.IMCP., México, 1997.  
Pag. 20,21,26,27

d) Interpretación de estados financieros.

e) Evaluación y control de nuevos proyectos.

f) Determinación de necesidades de capital.

## 2.- Organización y Sistemas:

a) Sistemas de información a la gerencia, para las funciones principales de la empresa:

Mercado, Producción, Crédito y Cobranza Personal, etc. Todo esto enfocado a tener sistemas de información:

Confiable, Oportunos, orientados a la administración por excepción y a facilitar la toma de decisiones.

b) Establecimiento de la estructura divisional (organigramas), funciones y responsabilidades del personal.

c) Definición de políticas, métodos y procedimientos administrativos, referidos a las diversas funciones de la empresa.

d) Establecimiento de sistemas de contabilidad general.

e) Contabilidad por áreas de responsabilidad.

f) Simplificación de operaciones.

## 3.- Procesamiento de información:

a) Determinación de las necesidades del uso del equipo mecánico o electrónico.

b) Metodología para la selección de equipo.

c) Negociación con proveedores.

d) Planes generales para la instalación de:

- Sistemas mecánicos.

- Sistemas electrónicos.

4.- Administración y control de inventarios:

a) Evaluación de los niveles de inversión y servicio de los almacenes.

b) Métodos para controlar las existencias de acuerdo a su relativa importancia.

c) Fórmulas prácticas para determinar la cantidad que conviene tener de cada artículo.

d) Sistemas de información que permiten conocer las sobreinversiones en inventarios o el servicio deficiente a producción o ventas.

5.- Asesoría Fiscal.<sup>7</sup>

a) Revisión de sus prácticas fiscales con el propósito de determinar si están acorde a lo dispuesto por las leyes y si están tomando las alternativas más

---

<sup>7</sup> Nuevos Horizontes para la contaduría Pública. IMCP, México. 1996. pag., 168

favorables para el causante.

b) Evaluación de sus estructuras operativas desde el punto de vista fiscal.

c) Determinación del efecto fiscal de nuevos proyectos.

6.- Administración de personal:

a) Reclutamiento de personal.

b) Programas de entrenamiento.

c) Evaluación y análisis de puestos.

La relación de servicios que han mencionado supone en cada uno de sus aspectos, para que puedan ser prestados eficientemente tanto conocimientos teóricos adquiridos a través de estudios universitarios y de profundos estudios posteriores, así como de una amplia experiencia adquirida en la práctica profesional. Así mismo, no es posible que un sólo Contador Público pueda abarcar los conocimientos necesarios en todas las áreas de servicios mencionados, por lo que cada vez es más necesario la especialización.

El Contador Público puede prestar sus servicios de consultoría profesionales de diversas formas como las que a continuación se mencionan:

a) INDIVIDUALES.

Un Contador Público sólo podrá prestar servicios profesionales en aquellas áreas en que tiene amplios conocimientos y experiencia, debiéndose abstener de intervenir en las demás áreas.

b) CON ASESORÍA DE ESPECIALISTAS.

"Existen casos en que el Contador Público, sin ser especialista en algunos asuntos que se le encomienden, tiene la suficiente experiencia y conocimientos para que, asesorado por otro especialista que pueda ser o no ser Contador Público, está en posición de prestar el servicio en forma adecuada" <sup>8</sup>.

c) SUBCONTRATANDO A ESPECIALISTAS.

En los casos que el Contador Público sea requerido para atender asuntos sobre los cuales no tenga conocimientos o experiencia suficientes es posible que pueda prestar el servicio dentro de un marco de absoluto profesionalismo, subcontratando a los especialistas adecuados, ya sea para cada asunto en particular o contratándolos en forma permanente.

d) EN FORMA MANCOMUNADA JUNTO CON UN ESPECIALISTA.

También el Contador Público puede prestar sus servicios en forma mancomunada con otro profesional especialista, que el cliente contrate por recomendación del propio contador.

En estos casos es muy frecuente que el cliente desee que el contador intervenga y le aconseje sobre las opiniones del especialista.

e) A TRAVES DE UNA ASOCIACIÓN PROFESIONAL.

Contadores Públicos de distintas especialidades pueden asociarse entre sí,

---

<sup>8</sup> Mancera Ortiz R. Breve historia de la profesión del C. P. en México. IMCP. México, 1992. pag: 28

para prestar servicios de consultoría en forma organizada, en diversas áreas.

Este tipo de asociaciones tiene la gran ventaja de que al unirse varios profesionistas pueden adquirir una capacidad económica que les permita contratar en forma permanente a especialistas en diversas áreas para poder prestar servicios de consultoría de la más alta calidad. así mismo, están en mejor posición de subcontratar especialistas en trabajos específicos, en las mejores condiciones por el volumen mayor de servicios prestados.

Otra de las ventajas consiste en que pueden, en mejores condiciones, ir preparando personal a base de un concienzudo entrenamiento en las diversas áreas de la consultoría y al cabo del tiempo contar con verdaderos especialistas desarrollados dentro de la firma de Contadores Públicos.

#### 2.1.4 EL CONTADOR PÚBLICO FRENTE A LA RESPONSABILIDAD ACTUAL.

Existe la necesidad de que los contadores y sus organismos profesionales desarrollen un profundo interés en lo que está aconteciendo en la sociedad, así como su impacto en las empresas, a fin de que éstas puedan reaccionar en forma adecuada.

A partir del siglo pasado, se inició un incremento progresivo de la productividad, como resultado de la aplicación de la ciencia a la tecnología. Este aumento, que últimamente ha sido sumamente acelerado en ciertas áreas, ha modificado en forma notable los términos de satisfacción de las necesidades básicas de los seres humanos.

Pero la tecnología no puede rendir frutos a menos de que se cuente con la cantidad necesaria de técnicos y administradores expertos. sólo así puede



lograrse el incremento de la productividad que no es espontáneo; se requiere disponer de medios de riqueza y la reserva del capital del mundo es insuficiente en la actualidad. Aún los países prósperos, que constituyen una pequeña minoría, han acumulado hasta hoy escasamente capital suficiente para financiar demandas sociales de sus propios pueblos. Esta escasez hace que el financiamiento para el mundo entero sea muy difícil. Se requiere, por tanto, la utilización ordenada, técnica y económica de los recursos.

“ Existen tecnologías, equipos e instrumentos, conocimientos, comunicaciones, oportunidades para educarse y para descansar. Estos bienes y posibilidades abundan en ciertos ámbitos, pero la carencia de ellos en otros hace que existan inquietudes y agitación, la solución de los problemas que surgen en éstas circunstancias resulta sumamente compleja ”<sup>9</sup>.

En estas condiciones es evidente que, en último término, el capital con que cuenta la humanidad es su propia capacidad física, intelectual y espiritual, para mover las fuerzas enormes no humanas que nos prestan servicios solamente en la medida en que se aplica la capacidad.

Se podría aseverar que al igual que el médico vigila y persevera la salud de sus pacientes como misión básica de su actividad profesional, el Contador Público, dentro de su especialidad, debe coadyuvar a vigilar y perseverar la salud de las unidades económicas públicas o privadas que confían en sus servicios. Algunos contadores son expertos en finanzas y control; otros más en el estudio y aplicación de técnicas administrativas para el uso eficiente de los recursos; y a todos los contadores, independientemente de su especialidad, los une la necesidad de preparar o dictaminar información financiera y económica de las

---

<sup>9</sup> Tapia Ayala f., Proyectos de Inversión. el C.P., y la productividad de la empresa, IMCP, México, 1993. pag. 211

empresas, en base a la cual toman decisiones de vital importancia para su desenvolvimiento.

A la habilidad técnica se suma como siempre se ha hecho, la ética profesional y la independencia de criterio, para lograr que las unidades económicas para las que se trabajan coadyuven a la generación de mayor riqueza y a su distribución equitativa entre los factores de la producción y de la distribución; y apliquemos también este bagaje de conocimientos y cualidades para influir, en lo que está al alcance y dentro de la especialidad de cada uno en la construcción de las políticas nacionales que deben regir los destinos de cada quien.

" En cuanto a Política Fiscal, se reconoce su importancia para promover el desarrollo económico del país; para mejorar la distribución de la riqueza, para fortalecer la balanza de pagos, el ahorro interno y la promoción de exportaciones; para alentar la inversión privada y la creación de fuentes de trabajo, para lograr en fin que el estado cumpla con sus funciones sociales y de servicio cada vez mayores tanto cuantitativa como cualitativamente sin necesidad de recurrir al endeudamiento externo en cantidades superiores a las aconsejables." <sup>10</sup>

La Contaduría Pública Nacional e Internacional ha reconocido la imperiosa necesidad de corregir las cifras históricas que sirven de base para preparar la información financiera, a la luz de la severa distorsión que sufren estas en épocas de aguda inflación.

Los resultados que se desprenden de los libros de contabilidad y que se muestran en los estados financieros que se preparan mediante los métodos y principios tradicionales, no presentan la realidad económica de las empresas,

---

<sup>10</sup> IDEM., pag. 212

en vista a la distorsión causada por el fenómeno inflacionario. Como consecuencia, pueden estarse pagando impuestos excesivos, decretarse dividendos o repartir utilidades meramente ilusorias que tienden a descapitalizar la empresa y a perjudicar severamente, en consecuencia, la fuente generadora de riqueza y de trabajo. En otros casos, por el contrario, se han dejado de reflejar cuantiosas utilidades derivadas de pasivos contraídos que se van a liquidar en moneda de menor poder adquisitivo y que se invierten en inventarios, planta y equipo u otros bienes que no pierden su valor por causa del fenómeno inflacionario.

Ahora más que nunca, conscientes de la responsabilidad que tienen los contadores para con la comunidad financiera que confía sus decisiones en su información, los Contadores Públicos están obligados a actuar y a no defraudar sus esperanzas.

## **2.2 SERVICIOS PROFESIONALES QUE PRESTAN LOS DESPACHOS DE CONTADORES PÚBLICOS.**

**EN EL DESPACHO PROFESIONAL.** Independencia de la actividad. Es en el despacho profesional donde el Contador Público puede ofrecer sus servicios en forma independiente.

Se dice que la actividad del Contador Público es independiente, cuando en forma individual o asociado con otros colegas, instala un despacho abierto al público y controla libremente sus trabajos, percibiendo la retribución correspondiente por medio de honorarios. Es esta la forma más característica de la Contaduría Pública y la que se identifica más con el ejercicio natural de una profesión liberal.

Analizando las dimensiones en que prevalece la materia u objeto de la contabilidad, y por lo mismo los campos accesibles al Contador Público, se encuentran los siguientes grupos:

a) Sirve a sus semejantes ya constituidos como personas físicas o unidos con otros semejantes, formando sociedades cualesquiera que sea la naturaleza de dichas agrupaciones.

b) Atendiendo a la magnitud de las entidades, fuentes de operaciones mercantiles, económicas y financieras, el Contador Público es necesario desde los negocios medianos y algunos pequeños hasta las más complejas sociedades o consorcios.

c) En relación con las funciones de las entidades socioeconómicas, los servicios del Contador Público son útiles tanto en las empresas comerciales, industriales, de servicios, de beneficencia, culturales, deportivas y hasta religiosas, sin olvidar la labor que este profesional efectúa en el sector gubernamental.

Como se pudo observar es muy amplio el campo de trabajo del Contador Público, y se vislumbra que en un futuro no muy lejano este campo se amplifique.

A continuación se mencionan los servicios que puede prestar este profesional a través de los despachos contables:

### 2.2.1 TRÁMITES DE APERTURA EN OFICINAS GUBERNAMENTALES.

Cuando una persona física o un grupo de personas desean abrir una empresa,

un despacho, un consultorio, etc. cualesquiera que sean sus actividades, necesitan realizar una serie de trámites en distintas dependencias de gobierno, antes de poder iniciar sus operaciones.

Muchas veces estas personas no cuentan con los conocimientos necesarios o con el tiempo suficiente para poder realizar todos estos trámites, por lo que contratan los servicios de un profesional, siendo el más idóneo el Contador Público.

El Contador Público cuenta con un completo conocimiento de las leyes que obligan a estas personas a inscribirse en estas dependencias así como los formatos establecidos en cada una de ellas para poder realizar dicha inscripción.

Enseguida se mencionan las dependencias donde tienen que realizar sus trámites las personas físicas o morales con actividad empresarial:

- Solicitud de Relaciones Exteriores.
- Inscripción del acta constitutiva en el Registro Público de Comercio.
- Alta en SHCP
- Afiliación al IMSS.
- Apertura del SAR
- Inscripción en la CANACO.
- Obtención de la licencia en la Jurisdicción Sanitaria.
- Obtención de licencia y autorización de funcionamiento en el Ayuntamiento.

sólo los dos primeros trámites corresponden únicamente a las personas morales, los restantes a ambas.

## 2.2.2 SERVICIOS DE CONTABILIDAD.

### SERVICIOS DE EJECUCIÓN.<sup>11</sup>

Llevar total o parcialmente la contabilidad.

Podemos considerar este campo de actuación como uno de los más favorecidos, en lo que a despachos pequeños se refiere, ya que existen innumerables empresas de mediana capacidad administrativa que no cuentan con medios suficientes para sostener en su nómina a un profesional de planta, por lo que recurren a los servicios de despachos para que se encarguen del aspecto contable del negocio.

Preparar estados financieros.

En estos casos, se solicita al profesional para que elabore estados financieros sin realizar una auditoría, lo que efectuará basándose en los registros contables de la empresa, tratando de mencionar las circunstancias en que fueron elaborados, y si se le solicita su firma, destacar que únicamente lo hace en el carácter de contador sin certificar la autenticidad y corrección de dichos estados.

Análisis e interpretación de los estados financieros.

Basándose en el análisis de estos estados, el contador puede opinar en un momento dado, acerca de la situación real de una unidad económica.

Quizá uno de los métodos más utilizados en este examen es el llamado de

---

<sup>11</sup> OPCIT: manual para estructurar pequeñas.. pág. 35, 36, 38, 48, 51, 52

razones y proporciones, valiosa herramienta para llegar a conclusiones satisfactorias en esta labor.

El análisis de dichas razones, que relacionan entre sí las partidas del balance general y del estado de resultados, permite trazar la historia de una empresa y evaluar la situación presente.

### 2.2.3 SERVICIOS DE ASESORÍA.

Las empresas medianas y pequeñas que no disponen de personas especializadas en el manejo de los aspectos fiscales, con frecuencia utilizan los servicios del asesor fiscal externo para que les brinde orientación e información a los directivos o al personal responsable de la formulación y presentación de declaraciones. De manera enunciativa se mencionan algunos servicios que puede prestar este asesor fiscal:

- a) Pláticas sobre reformas fiscales, o bien asuntos específicos de la empresa, que ameriten mayor orientación y explicación.
- b) Información constante a sus clientes acerca de los principales cambios de las disposiciones fiscales y criterios de las autoridades.
- c) Analizar y definir las consultas que en materia impositiva se le hagan verbalmente o por escrito.

### 2.2.4 SERVICIOS FISCALES.

Un Contador Público mediante su entrenamiento y práctica, se encuentra capacitado para prestar servicios valiosos en esta área. El Servicio no sólo

incluye la elaboración y presentación de las declaraciones fiscales, sino también asesoría fiscal respecto a la forma en que se pueden realizar las transacciones causando el menor impuesto posible.

**ANTECEDENTES.** Para el debido control de los impuestos a cargo de los contribuyentes, las autoridades fiscales imponen una serie de obligaciones al determinar la base gravable de los diferentes impuestos, las cuales contienen diversos tratamientos conectados con la técnica contable, por lo que el contador público, es el profesional más idóneo para aplicar los ordenamientos de carácter fiscal.

El contador público independiente coadyuva en la labor de verificación del correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes, al institucionalizarse en el Código Fiscal de la Federación la legalidad del dictamen fiscal, las autoridades presumen como ciertos los hechos aseverados en los documentos que son analizados por ellas, salvo que exista evidencia irrefutable en su trabajo.

#### 2.2.5 SERVICIOS DE OPERACIÓN.

Estos servicios consisten principalmente en lo siguiente:

- a) Elaboración y presentación de declaraciones periódicas de impuestos a cargo de la empresa.
- b) Elaboración y presentación de declaraciones periódicas de impuestos retenidos y enterados por la empresa.
- c) Elaboración, presentación y control de solicitudes de devoluciones de



impuestos.

d) Manejo de calendario de obligaciones fiscales de la empresa.

e) Presentación y control de las declaraciones de pagos provisionales del Impuesto Sobre la Renta a cargo de la empresa, vigilando que los cálculos estén correctos.

f) Tratamiento y seguimiento de promociones sobre consultas, planteamientos diversos o confirmación de criterios, ante autoridades fiscales.

g) Promociones sobre reducción o exención de pagos provisionales.

## 2.2.6 SERVICIOS DE PLANEACIÓN FISCAL.

En cualquier actividad que se lleve acabo, para alcanzar el éxito, es necesario una planeación adecuada, con la finalidad de actuar con la mayor eficiencia posible. Para que un trabajo profesional rinda los frutos esperados, tiene que ser planeado en el sentido de prever antes de emprenderse cada fase del trabajo.

Esta afirmación es también válida tratándose de la planeación fiscal tanto de empresas como de personas físicas; esto significa que con toda anticipación y oportunidad deben estudiarse las diversas alternativas y posibilidades de lo que realiza o va a realizar la empresa o la persona física, a la luz de las disposiciones fiscales vigentes, con el objeto de cumplirlas y obtener dentro de los marcos legales las máximas ventajas posibles en materia fiscal.

## 2.2.7 SERVICIOS DE AUDITORÍA.

Esta es la actividad por excelencia del contador público, puesto que vino a darle el toque profesional y lo identifica con sus características más esenciales, como son responsabilidad e independencia.

Esta área de actuación del contador público puede extenderse a muchos sectores socioeconómicos, como por ejemplo:

- Los bancos exigen una auditoría de los registros de las empresas que soliciten un préstamo.
- Los accionistas necesitan una auditoría para asegurarse de que las operaciones realizadas por la empresa fueron efectuadas correctamente.
- Los trabajadores y empleados pueden servirse del dictamen para verificar que las utilidades que les correspondan sean correctas.
- Cuando un funcionario renuncia a un cargo importante que venía ocupando en una entidad, puede ser necesario una auditoría parcial en el área que venía cubriendo, a fin de responsabilizarlo de cualquier anomalía que se detecte.

La finalidad del examen de los estados financieros, es expresar una opinión profesional independiente, respecto a si dichos estados financieros presentan la situación financiera, los resultados de operación, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de la empresa; de acuerdo a los principios de la contabilidad, aplicados sobre bases consistentes.

Como se pudo observar esta área de actuación del contador público es muy

extensa y trasciende a varios sectores socioeconómicos por lo que la auditoría se divide en :

- a) Auditoría fiscal.
- b) Auditoría financiera o contable.
- c) Auditoría administrativa.

#### a) AUDITORÍA FISCAL.

Es muy común en la actualidad la auditoría para efectos fiscales ya que el fisco desea estar seguro del adecuado cumplimiento de las obligaciones fiscales del contribuyente, por lo que se hace obligatorio que determinados contribuyentes dictaminen sus estados financieros para efectos fiscales, según el art. 32-A del CFF.

#### b) AUDITORÍA CONTABLE O FINANCIERA.

Esta auditoría generalmente la solicitan los accionistas o propietarios de una empresa, para cerciorarse que las operaciones realizadas fueron registradas auténtica y oportunamente en la contabilidad, y que esta misma información que se refleja en los estados financieros es correcta.

Para ello solicitarán los servicios del contador público, este certificará dicha información después de efectuar el trabajo necesario.

Por el trabajo que realiza el contador público la auditoría puede ser:

- Detallada o de movimiento.- Aquí el auditor se cerciorará que el saldo que

muestra una o unas cuentas en los estados financieros a cierta fecha, es el saldo real.

- De estados financieros.- Al examinar los estados financieros, el auditor, recurriendo a los libros y documentos debe afirmar:

1.- Si son ciertos los valores que figuran en el activo.

2.- Si son ciertos los valores que figuran en el pasivo.

3.- Si son ciertas, igualmente, las cifras del patrimonio, así como la de ingresos y egresos habidos.

- Especial.- Esta se realiza cuando el contador audita una cuenta o un grupo de cuentas en particular, con el objeto de determinar la corrección de una cuenta o localización de un fraude.

#### c) AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Por una parte los directores y administradores son personas de una gran capacidad reconocida y por ello mismo cuentan con todos los elementos necesarios para llevar a cabo su función en forma satisfactoria. Por otra parte, los administradores se auxilian de personas a su vez especialistas y expertos en asuntos administrativos, con el objeto de que sea aún más eficiente, la labor de administrar.

“ El contador público preocupándose por prestar mejores y más útiles servicios a su cliente, al finalizar el trabajo de auditoría hace indicaciones y proporciona algunos consejos sobre la buena o mala administración, pero no los suficientes

para demostrar cuales fueron las causas de esas decisiones, si tales o cuales operaciones debieron evitarse y si los resultados son los más convenientes según las características de la empresa o unidad social.”<sup>12</sup>

Por eso, paralelamente al progreso de las técnicas y procedimientos administrativos se hace necesario crear una herramienta proporcional que propicie una revisión mediante la cual se preste auxilio a la administración.

A dicha herramienta le llamamos auditoría administrativa, es decir, revisar y evaluar las políticas, decisiones, procedimientos y objetivos que emanan del factor humano en todos sus niveles.

## 2.2.8 SERVICIOS DE CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA.

Además de los servicios de auditoría, los contadores públicos comúnmente ofrecen servicios de consultoría administrativa. Un contador adquiere, al llevar acabo una auditoría, un conocimiento amplio de los procedimientos contables de la compañía auditada y de su posición financiera, encontrándose en una situación excelente para ofrecer sugerencias constructivas para mejorar los procedimientos y fortalecer la situación financiera de la empresa.

“Las empresas también contratan los servicios de un contador público titulado para que lleven a cabo investigaciones adicionales con el fin de determinar métodos que puedan mejorar sus operaciones. Los servicios de consultoría administrativa incluyen el diseño, la instalación y el mejoramiento del sistema de contabilidad general del cliente, así como de cualquier sistema de información que pudiera tener relación con la determinación y el control de los costos; también incluye asesoría en planeación financiera, presupuestos, pronósticos y

---

<sup>12</sup> Auditoría Operacional –Comisión de Auditoría Operacional. IMCP. México 1996. pág. 25, 26

control de inventarios".<sup>13</sup>

### 2.2.9 ASESORÍA EN PROYECTOS DE INVERSIÓN.

Otro de los servicios que puede prestar el contador público es el asesoramiento en los proyectos de inversión.

Una persona puede recurrir a este profesional a solicitar los servicios de asesoramiento cuando pretenda:

- Instalar una planta totalmente nueva.
- Elaborar un nuevo producto en la planta ya existente.
- Ampliación de la capacidad instalada o creación de sucursales.
- Sustitución de maquinaria por obsolescencia o capacidad insuficiente.

El contador para poder realizar la preparación y evaluación de cualquier proyecto tendrá que apoyarse en otros profesionistas como economistas, ingenieros, licenciados y otros; cada uno de ellos desarrollará la parte que le corresponda.

El resultado de esta interacción es un estudio completo acerca de la viabilidad técnica, económica y de mercado que sirve de base para decidir la realización de la inversión.

---

<sup>13</sup> DYLE William W. Principios fundamentales de la contabilidad. Ed. Ecasa. México 1992, pág. 24

## 2.3 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN LOS DEPACHOS

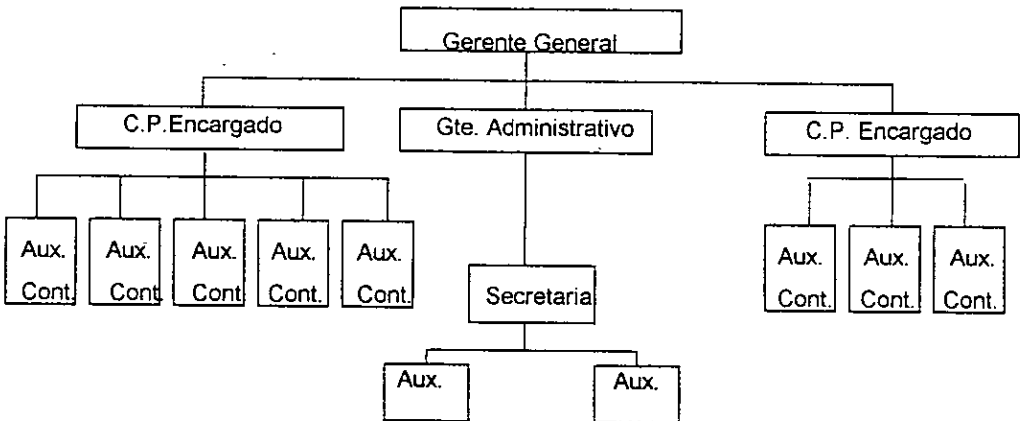
En esta sección se describen los servicios, estructuras y funciones de las organizaciones mas comunes de los despachos contables en la cd. de Veracruz, representados por los siguientes modelos:

### MODELO 1

Servicios que presta el despacho.

- 1.-De contabilidad General Financiera.
- 2.-Auditoría Fiscal.
- 3.-Auditoría Financiera.

#### ORGANIZACIÓN :



## **FUNCIONES.**

### **GERENTE GENERAL.**

- Toma decisiones de carácter definitivo.
- Atiende personalmente a clientes cuando éstos lo solicitan o cuando es necesaria su intervención en asuntos de trabajo con ellos.
- Supervisa el trabajo realizado por los contadores encargados.
- Implanta políticas al personal del Despacho.
- Convoca al personal a asambleas.

### **GERENTE ADMINISTRATIVO.**

- Proporciona atención al cliente
- Coordina el trabajo elaborado por la secretaria.
- Coordina el trabajo elaborado por los office boys.
- Se encarga de todos los asuntos administrativos. Como son :
  - Pago de nómina
  - Cobro a clientes
  - Control de papelería
  - Compra y control de bienes necesarios para el buen funcionamiento del despacho.

### **CONTADOR PÚBLICO ENCARGADO.**

- Coordina, asesora y supervisa el trabajo realizado por cada uno de los auxiliares a su cargo.
- Da solución a los problemas que tengan relación con el trabajo de las



empresas a su cargo.

- Visita a las empresas a su cargo para poder controlar cualquier desviación en la contabilidad o auditoría.

#### AUXILIARES.

- Clasifican y registran las operaciones de las empresas que tengan a su cargo, junto con el C.P. encargado.
- Elabora Estado Financieros.
- Calcula impuestos.
- Realiza otros cálculos necesarios.
- Sugiere soluciones a problemas que tienen relación directa con su trabajo.
- Realiza otras tareas que pudiera encomendarle el C.P. encargado.

#### SECRETARIA.

- Recibe ordenes del gerente administrativo.
- Captura todos los formatos para la realización de pagos.
- Captura cartas, memorándums y en general toda la documentación necesaria para la realización de los fines del despacho.
- Recibe documentación enviada por clientes.
- Contesta el teléfono.
- Recibe y da recados.
- Recibe a los clientes.

#### MENSAJEROS AUX.

- Efectúa cobros y pagos.
- Recoge la documentación a clientes.

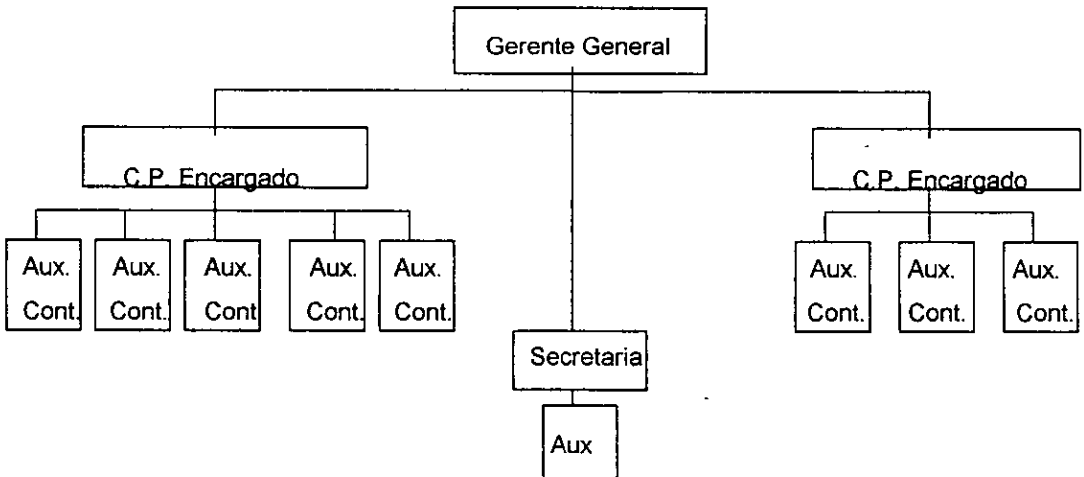
- Entrega la documentación a clientes.

## MODELO 2

### SERVICIOS QUE PRESTA EL DESPACHO.

- 1.- Contabilidad General Financiera.
- 2.- Trámites fiscales.
- 3.- Gestoría en diferentes dependencias.
- 4.- Auditorías administrativas.
- 5.- Asesoría fiscal, Contable y Administrativa.
- 6.- Asesoría laboral.
- 7.- Asesoría en seguridad social.
- 8.- Administración de bienes inmuebles.  
(Administración del inmueble y pago de impuestos).

### ORGANIZACIÓN :



## **FUNCIONES.**

### **GERENTE GENERAL .**

- Supervisa y revisa los trabajos realizados en el despacho por C.P. encargados.
- Autoriza trámites a efectuar o ejecutar al apoyo de la empresa.
- Toma decisiones de carácter definitivo respecto del personal y el trabajo.
- Capacita y actualiza al personal administrativo.
- Convoca al personal a asambleas.

### **CONTADORES ENCARGADOS.**

- Ejecuta todos los trabajos de manera general en una mayor participación en el área de contabilidad.
- Supervisa el trabajo de las tareas encomendadas a los auxiliares a su cargo.

### **AUXILIARES.**

- Clasifican y registran la información enviada por los clientes.
- Codifican pólizas.
- Capturan operaciones mediante el sistema electrónico.

### **SECRETARIA :**

- Mecanografía los formatos donde quedan asentados los resultados definitivos del proceso de la información contable los cuales son para clientes.
- Brinda atención al cliente.

- Concerta citas.
- Ordena archivos.
- Controla los insumos del despacho como son :
  - Aseo.
  - Papelería.
  - Manejo de fondo fijo para gastos menores.

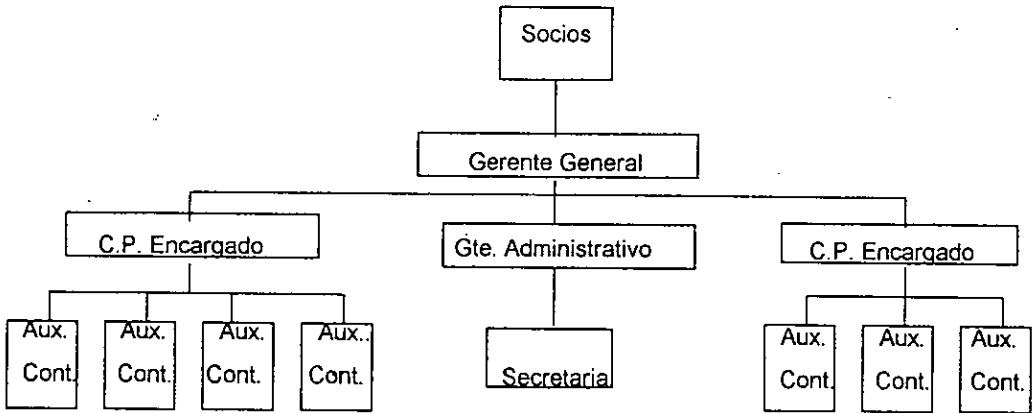
#### MENSAJERO AUX.

- Es el mensajero del despacho.
- Recoge o entrega documentación a clientes.
- Recoge los diarios.
- Realiza compras no mayores de una cantidad fija.
- Realiza cobros y pagos.

#### MODELO 3

#### SERVICIOS QUE PRESTA EL DESPACHO.

- 1.- Auditoría Financiera.
- 2.- Auditoría Fiscal.
- 3.- Auditoría operacional.
- 4.- Auditoría del seguro social.
- 5.- Consultoría en impuestos.
- 6.- Asesoría administrativa.

**ORGANIZACIÓN:****FUNCIONES****SOCIOS.**

- Tienen relación directa con el cliente.
- Son los responsables profesionales directos con el cliente.

**GERENTE.**

- Ejecutivo que tiene relación directa con el cliente.
- Se encarga del buen proceso y terminación de trabajos encomendados.
- Calcula y paga nómina.

**SUPERVISORES.**

- Ejecutivos que tienen relación directa con el cliente.
- Se auxilian del gerente en caso de requerirlo.

- Vigilan que el trabajo se realice a fechas ya estipuladas de antemano.

#### C.P. ENCARGADO.

- Se encarga de el trabajo de campo , es decir, de el trabajo realizado directamente a empresas.
- Realiza reportes e informes.

#### AUXILIARES.

- Ejecutan procedimientos o tareas encomendadas por los contadores públicos encargados, éstos generalmente inician realizando trabajos menores.

#### SECRETARIA.

- Captura la documentación necesaria para el servicio al cliente.
- Recibe a clientes.
- Atiende el teléfono.
- Concerta citas.
- Controla la papelería del despacho.
- Controla un fondo fijo de caja.

## 2.4 TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN

Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de comportamiento y esfuerzo de sus miembros. Por ésta razón, los administradores y los estudiantes de administración siempre tienen teorías establecidas acerca de la motivación, aquellos factores que encauzan, conducen y sustentan la conducta.

Éstas teorías, a su vez, afectan las formas en que los administradores tratan a los empleados. Como en otras áreas del pensamiento administrativo, el pensamiento acerca de la motivación se desarrolló de las primeras propuestas, que vieron el modelo "correcto" para motivar al individuo, hasta propuestas más contemporáneas, que se dan cuenta de que la motivación surge de la acción recíproca entre el individuo y los factores del entorno.<sup>14</sup>

#### 2.4.1 PRIMERAS CONDICIONES DE LA MOTIVACIÓN.

Las primeras teorías de la motivación se parecían en que trataron de construir un único modelo de motivación que podría aplicarse a cualquier trabajador en cualquier situación<sup>15</sup>. Sin embargo, el modelo tradicional, el modelo de las relaciones humanas y el modelo de los recursos humanos, presentaron una perspectiva diferente de los seres humanos.

**EL MODELO TRADICIONAL.** Este modelo está asociado con Frederick Taylor y la administración científica. Los administradores determinan la manera más eficiente para realizar actividades repetitivas y entonces motivar a los trabajadores con un sistema de incentivos en efectivo, mientras más producen los trabajadores, ganan más dinero. El supuesto fundamental era que los administradores comprendían mejor el trabajo que los trabajadores, quienes eran esencialmente flojos y se les podía motivar sólo con dinero.

Al principio, el modelo se parecía al trabajo; la producción se incrementó en muchas situaciones. Sin embargo, como la eficiencia mejoraba, se necesitaban pocos trabajadores para labores muy específicas. Los administradores tendieron

---

<sup>14</sup> French Wendell I. *Administración de personal*. Ed. Limusa. Argentina 1989 pág. 56

<sup>15</sup> David Lounson L., *Estrategias para cambiar las actitudes*, Ed. Mc. Graw Hill Argentina, 1989, pag. 62

a reducir el monto de los incentivos en efectivo y los despidos se hicieron comunes. En ese momento, el modelo empezó a fallar, a medida que los trabajadores empezaron a exigir seguridad en los trabajos sobre los incrementos mínimos y temporales de los salarios.

**EL MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS.** Elton Mayo y otros investigadores sobre las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas actividades en realidad reducían la motivación, mientras los contactos sociales ayudaban a crear o sustentar la motivación. La conclusión obvia: los administradores deben motivar a sus empleados mediante el reconocimiento de sus necesidades sociales y haciéndolos sentir útiles e importantes.

Como resultado, el modelo de las relaciones humanas apremiaban a los administradores a dar a sus empleados alguna libertad para tomar decisiones con respecto a su trabajo, como también más información acerca de las intenciones y las metas organizativas de los administradores. Debido a que los investigadores descubrieron que los empleados tienden a establecer normas de grupo, digamos, acerca de la cantidad de trabajo o la velocidad del mismo, los administradores también comienzan a dar atención a los grupos de trabajo informal<sup>16</sup>.

En el modelo tradicional se espera que los trabajadores acepten la autoridad de la administración, a cambio de salarios altos. En el modelo de las relaciones humanas, se espera que los trabajadores acepten la autoridad de la administración porque los supervisores los tratan con consideración y les permiten influir sobre la situación del trabajo. Observe que la intención de los administradores sigue siendo la misma: lograr que los trabajadores acepten la

---

<sup>16</sup> Arias Galicia f., Administración de R.H. ED. Trillas, México 1989, pag., 131



situación del trabajo como los administradores la establecen.

**EL MODELO DE LOS RECURSOS HUMANOS.** Douglas McGregor y otros teóricos critican el modelo de las relaciones humanas considerándolas como una simple propuesta más sofisticada para la manipulación de los empleados. También objetaron que, como en el modelo tradicional, el modelo de las relaciones humanas simplificaba demasiado la motivación sólo en un factor, como el dinero o las relaciones sociales.

McGregor identificó dos grupos diferentes de supuestos que los administradores tienen acerca de los subordinados. La perspectiva tradicional, conocida como la teoría X sostiene que la gente tiene una aversión inherente al trabajo; a pesar de que lo ven como una necesidad, lo evitarán siempre que sea posible. La mayoría de la gente floja no tiene ambición y prefieren ser dirigidos y evitar tomar o asumir responsabilidades. Como resultado, el trabajo es de importancia secundaria, y los administradores deberán presionar a los empleados o motivarlos con salarios o con muestras de consideración. Podemos ver esta teoría del trabajo ya sea en el modelo tradicional o en las relaciones humanas.

La teoría Y es más optimista. Considera que el trabajo es tan natural como descansar o jugar, que en realidad la gente quiere trabajar y, bajo las circunstancias adecuadas, obtienen una gran satisfacción de su trabajo. La gente tiene la capacidad de aceptar, de buscar la responsabilidad y aplicar la imaginación, ingenio y creatividad a los problemas organizacionales. El problema, de acuerdo con la teoría Y, es que la vida industrial moderna no aprovecha totalmente el potencial del ser humano promedio. Sacando ventaja de la disposición innata y la capacidad para trabajar de sus subordinados, los administradores podrán proporcionar un clima laboral que proporcione a los empleados una perspectiva para la superación personal. La administración

participativa es la mejor manera de lograrlo.

Un estudio encontró que los administradores contemporáneos a menudo sostenían dos modelos de motivación al mismo tiempo. Para los subordinados, los administradores favorecían el modelo de las relaciones humanas; trataban de reducir la resistencia mejorando la moral y la satisfacción, sin embargo, para sí mismos, los administradores favorecían el modelo de los recursos humanos; sentían que sus talentos estaban desperdiciados y buscaban que sus superiores les dieran una mayor responsabilidad<sup>17</sup>.

#### 2.4.2. PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA DE LA MOTIVACIÓN.

Las perspectivas contemporáneas de la motivación se centran en algunos factores que pueden afectar la motivación. Las teorías de la satisfacción hacen énfasis en el "que" de la motivación, la satisfacción por las metas individuales y aspiraciones. En contraste, las teorías del proceso, enfatizan el "como" de la motivación, los procesos del pensamiento que desembocan en la motivación. Una tercera propuesta, la teoría del reforzamiento, sobrepasando los "que" y los "como" de la teoría de la motivación, se concentra en los medios por los cuales se aprende la conducta<sup>18</sup>.

En las siguientes secciones, se verá más de cerca cada una de estas teorías, concluyendo con una perspectiva de los sistemas de la motivación, que consideran las influencias individuales y del medio ambiente.

Las teorías de la satisfacción de motivación se enfocan en las necesidades

---

<sup>17</sup> Fulton P. J., Relaciones Humanas, ED. Mc. Graw Hill, México 1989, pags : 89,90

<sup>18</sup> Harold Koontz. Administración. Ed. McGraw Hill. México 1982, pág. 156-158

internas que alientan el comportamiento. En un esfuerzo para reducir o satisfacer sus necesidades la gente actuará de ciertas maneras. Esta propuesta está asociada con pensadores como Maslow, Alderfer, McGregor, Herzberg, Atkinson y McClelland.

#### LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW.

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, probablemente ha recibido más atención de los administradores que cualquier otra teoría de la motivación, ya que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones importantes para los administradores.

Maslow percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como la autorrealización. De acuerdo con Maslow se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente o más poderosa para ellos en un momento dado.

El predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias recientes. Comenzando con las necesidades fisiológicas, que son las más básicas, cada una a de ser satisfecha por lo menos parcialmente antes que el individuo desee satisfacer una necesidad del siguiente nivel más alto.

Una conclusión obvia de la teoría de Maslow es que los empleados necesitan un salario, suficiente alimentación, vivienda y protección para ellos y para sus familiares; además hay que crear un ambiente seguro de trabajo antes que los administradores ofrezcan incentivos tendientes a darle autoestima, sentimientos de pertenencia u oportunidades de crecer. Las necesidades de seguridad

requieren seguridad del trabajo, ausencia de coerción o de la sensación de un trato arbitrario y normas definidas con claridad<sup>19</sup>.

En la organización moderna, las necesidades fisiológicas y de seguridad por lo regular (pero no siempre) se cubren de manera satisfactoria. Siguiendo en la jerarquía está la necesidad de pertenencia y ser querido. Esto se siente más sólidamente con relación a la familia de uno, pero también afecta el entorno de trabajo. Si los empleados creen que forman parte integral de la organización, se sentirán frustrados por una necesidad insatisfecha de pertenencia y difícilmente responderán a oportunidades o incentivos de orden superior.

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima: el deseo de logro y el de status y reconocimiento. En términos organizacionales, la gente quiere ser competente en su trabajo. Los administradores tienen muchas maneras de cubrir ambos tipos de necesidades de autoestima de los subordinados dándoles trabajos interesantes, retroalimentación sobre su desempeño, reconocimiento del esfuerzo y estímulo personal; también pueden hacerlos participar en el establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Según Maslow, una vez satisfechas adecuadamente todas las otras necesidades, el empleado estará motivado por la necesidad de autorrealización. Buscará el sentido y el desarrollo personal en su trabajo, buscando activamente nuevas responsabilidades. Maslow subraya que las diferencias individuales son máximas en este nivel. Para algunos, producir trabajo de alta calidad puede ser un medio de conseguir la autorrealización, mientras que, para otros, desarrollar ideas creativas y útiles cumple esa misma necesidad al advertir los administradores las diferentes necesidades de autorrealización de los subordinados pueden, de ese modo, aplicar varios métodos que permitan a

---

<sup>19</sup> Amado Guzmán R., Administración de Personal, Ed. Limusa, México 1989, pag. : 87 a 89

éstos últimos alcanzar las metas y las suyas.<sup>20</sup>

## LA TEORÍA DE ALDERFER.

El psicólogo Clayton Alderfer coincide con Maslow en que la motivación al trabajador se puede graduar de acuerdo a una jerarquía de necesidades. Sin embargo, su teoría ERG difiere en dos puntos básicos.

Primero, Alderfer separó las necesidades hacia abajo en sólo tres categorías: necesidades de existencia (las necesidades fundamentales de Maslow más factores tales como beneficios adicionales en el lugar de trabajo), necesidades de relación (necesidades de relaciones interpersonales) y necesidades de crecimiento (necesidades para la creatividad personal o influencia productiva). Las primeras letras de cada categoría forman el acrónimo ERG. Algunos investigadores indican que los mismos trabajadores tienden a clasificar sus necesidades como lo hace Alderfer.

Segundo, y más importante, Alderfer enfatiza que cuando se frustran las necesidades básicas, regresarán las necesidades menores, incluso si ya fueron satisfechas. Maslow, en contraste, siente que una necesidad, una vez cubierta, pierde su poder en la jerarquía de las necesidades de tiempo en tiempo, y de una situación a otra. La teoría de Alderfer, al igual que la de Maslow, es difícil de probar, lo cual dificulta la evaluación de su aplicación para parámetros organizacionales, práctica administrativa o incluso el desempeño personal de los empleados. No obstante, ambas teorías ofrecen conocimientos provechosos sobre las necesidades humanas.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> OP. CIT. Arias Galicia Fernando. pág 33-35

<sup>21</sup> Vyars Woyvl. Administración de recursos Humanos, conceptos y aplicaciones. Ed. Interamericana. México 1983 pág. 65

## LAS NECESIDADES DE LOGRO.

John W. Atkinson y otros, sostienen que todos los adultos sanos tienen una reserva de energía potencial. La forma en que se libera y utiliza depende de: 1) la fuerza del motivo o necesidad básica en cuestión, 2) su esperanza de éxito y 3) el valor de incentivo atribuido a la meta.

El modelo de Atkinson relaciona el comportamiento y el desempeño con tres impulsos básicos: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación o de contacto estrecho con otros. Por ejemplo, una persona puede ser motivada por una gran necesidad de afiliación. Mientras otra puede tener una fuerte necesidad de logro.

El investigador McClelland, ha indicado que una fuerte necesidad de logro, el deseo de tener éxito o de sobresalir en situaciones competitivas, está relacionada con la manera en que se motiva a las personas para desempeñar su trabajo. A la gente con una necesidad muy grande de logro le gusta asumir responsabilidades para resolver problemas; tienden a imponerse metas moderadamente difíciles y enfrentar riesgos calculados para satisfacer estas metas; y valoran enormemente la retroalimentación acerca de qué tan bien hacen las cosas. Así, aquellos con grandes necesidades de logro tienden a estar muy motivados por los retos y las situaciones de trabajo competitivo; la gente con bajas necesidades de logro tienden a desempeñar pobremente en las mismas situaciones.

Existe mucha evidencia de la correlación que hay entre grandes necesidades de logro y un buen desempeño. Por ejemplo, el propio McClelland observó que los que tenían éxito en ocupaciones competitivas se hallaban muy por encima del

---

promedio en su motivación de logro.

Los buenos administradores, que supuestamente operaban en uno de los ambientes más competitivos, mostraban una mayor necesidad de logro que otros profesionales. McClelland comunicó más tarde haber logrado mucho éxito en la enseñanza de los adultos para que aumentasen su motivación de logro, y al mismo tiempo, para que mejorasen su desempeño en el trabajo. También descubrió la necesidad de afiliación, un factor importante en la satisfacción del empleado.

Para los administradores, los hallazgos anteriores recalcan la importancia de encontrar a la persona más apta para el trabajo. Los empleados con grandes necesidades de logro tienen éxito en trabajos interesantes, satisfactorios, estimulantes y complejos. Les agrada la autonomía, la variedad y la retroalimentación frecuente por parte de sus supervisores. Los que tienen baja necesidad de logro prefieren situaciones de estabilidad, seguridad y predictibilidad. Responden mejor ante una supervisión considerada que ante una supervisión impersonal de mucha presión; buscan además su satisfacción social en el trabajo y con sus compañeros.

La investigación de McCallend indica, además, que los administradores pueden, en cierta medida, elevar el nivel de necesidad de logro de sus empleados si crean el ambiente laboral apropiado: un ambiente que les permita cierto grado de independencia, mayor responsabilidad y autonomía, hacer gradualmente más interesante las actividades y el elogio y premio por un buen desempeño. McCallend caracterizó este aspecto de la motivación administrativa como una necesidad de poder.

Las grandes necesidades de logro también pueden ser desencadenadas por el

miedo al fracaso. Los administradores pueden estar profundamente motivados a actuar por el miedo a no cumplir con las metas personales u organizacionales y por el temor de sufrir la vergüenza en público cuando se conozcan los fracasos. En cambio, para algunos, el miedo al éxito puede ser un motivo. Esas personas temen al estrés y la carga que representa su éxito, así como la envidia y la aversión que puede despertar en otros.<sup>22</sup>

## LA TEORÍA DE DOS FACTORES DE MOTIVACIÓN.

A finales de los años 50, Frederick Herzberg y sus socios condujeron un estudio de las actitudes en el trabajo de 200 ingenieros y contadores. Herzberg colocó las respuestas en una de 16 categorías: los factores fueron relacionados de manera consistente con la satisfacción del trabajo; y los demás con la insatisfacción del trabajo.

A partir de esta investigación Herzberg concluyó que el descontento y la satisfacción en el trabajo surgen de dos grupos independientes de factores. Esta teoría fue denominada la teoría de los dos factores.

Entre los insatisfechos (factores de "higiene" están el salario, las condiciones de trabajo y la política de la compañía, todos afectan el contexto el cual se realiza en el trabajo.

El más importante de estos factores lo constituye las políticas de la compañía, que en opinión de muchos es una de las principales causas de ineficacia e ineficiencia. Las evaluaciones positivas de tales factores no conducían a la satisfacción en el trabajo, sino tan solo a la ausencia de insatisfacción.

---

<sup>22</sup> Alpander Guvenca. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. México 1985, pág. 103,104



Entre los satisfactores (factores motivadores) están el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso; todos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y las recompensas por el desempeño en su trabajo.

El trabajo de Herzberg ha sido criticado por su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía, reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. Sin embargo, La gente está predispuesta; tienden a atribuirse los sucesos de éxito, mientras censuran los factores externos en sus fracasos. Además, el trabajo de Herzberg es diferente a las investigaciones anteriores, no toma en cuenta las diferencias individuales.

Un factor que provoca insatisfacción en una persona puede proporcionar satisfacción en otra. Más importante aún, es el hecho de que las investigaciones subsecuentes indican que la teoría de los factores simplifica demasiado la relación entre satisfacción y motivación.

Aunque Herzberg supuso que había una relación entre satisfacción y productividad, sólo examinó la satisfacción pero no la productividad o su vínculo con la satisfacción. sin embargo, la teoría de Herzberg es considerada como una contribución importante al conocimiento de los efectos de las características del trabajo en la satisfacción, motivación y desempeño.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Stoner A. F. Administración. Ed. Prentice Hall. México 1987, pág. 117, 118

## CAPÍTULO 3

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

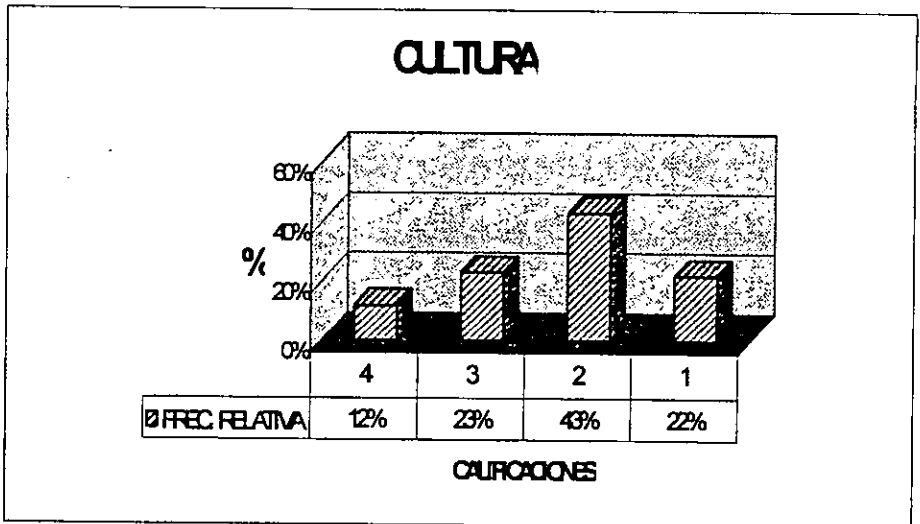
#### 3.1 RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

En el presente capítulo se da a conocer los resultados obtenidos de la encuesta realizada a empleados de algunos despachos contables de la ciudad de Veracruz.

Dichos resultados muestran el bajo grado de desarrollo que los despachos contables tienen en la relación con la motivación en el proceso trabajo-empleado en cuanto a:

- Cultura.
- Confianza.
- Continuidad en el empleo.
- Educación y capacitación.
- Diseño del trabajo.
- Congruencia.

## VARIABLE I: CULTURA

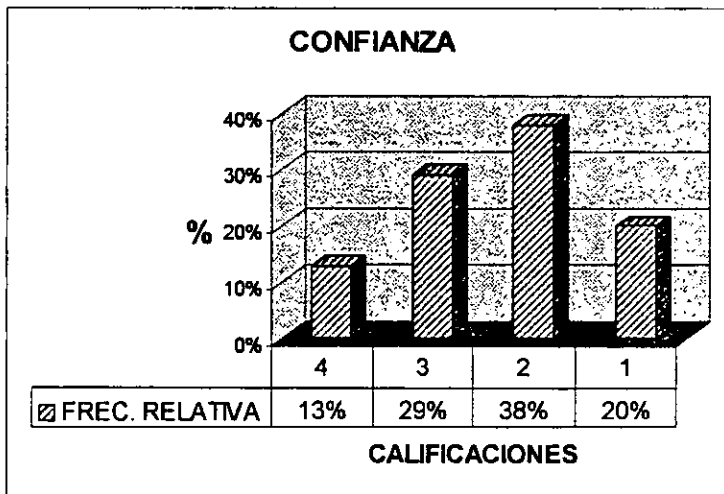


**INTERPETACIÓN.** Los resultados de la investigación sobre motivación en el trabajo-empleado realizada a una pequeña muestra de Despachos Contables de la ciudad de Veracruz nos muestran que un 65% de los empleados nunca y otros solo algunas veces poseen la autoridad suficiente para emprender acciones directas cuando encuentren problemas que puedan afectar la calidad, el costo, el programa y/o trabajo de este tipo de empresas.

Por otra parte, solo un 35% nos dijo que siempre o casi siempre sucede dicho supuesto, este porcentaje es bastante inferior al 65% obtenido, por lo tanto se considera que los Despachos Contables no están actuando correctamente en cuanto a la delegación de autoridad a empleados para la toma de decisiones, ya que así lo muestran los resultados.

También otro punto negativo existente dentro de los Despachos Contables Públicos sucede cuando se llega a importantes logros como consecuencia de mejora continua, solo en algunas ocasiones se celebran de manera formal.

### VARIABLE II CONFIANZA.

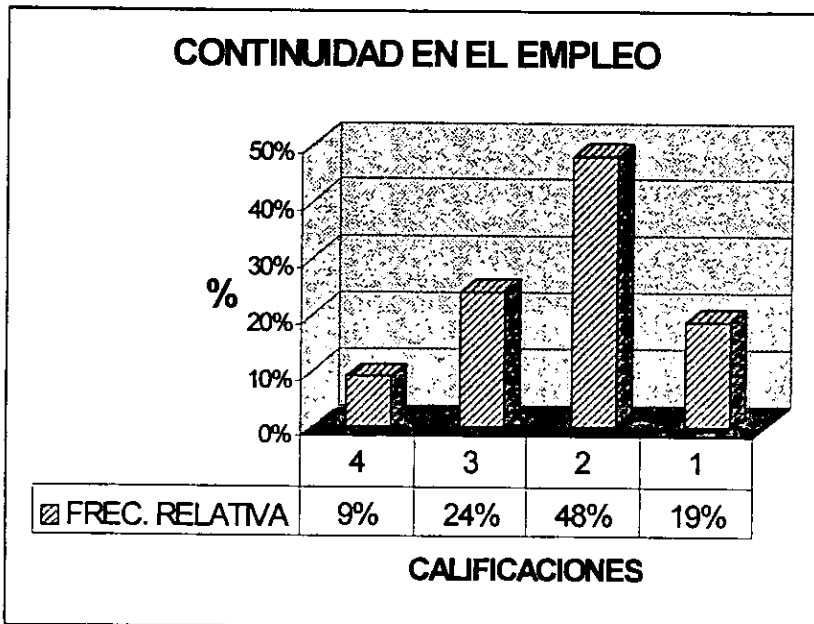


**INTERPETACIÓN.** Dentro de algunos Despachos Contables Públicos se han encontrado que casi siempre se lleva a cabo la mejora continua entre gerentes y empleados, pero solo el 58%, el cual es la mayoría de gente entrevistada, nos dijo que el flujo de información es poco adecuada y oportuna para que el personal de todos los niveles jerárquicos comprenda el desempeño actual de la empresa, también la frecuencia es menor para que la dirección proporcione

retroalimentación a los clientes y proveedores y establezca oportunidades de reuniones directas entre miembros de la empresa y clientes, así como sus proveedores para identificar y solucionar problemas y recomendar mejoras.

Dentro de este tipo de Despachos es difícil encontrar que exista algún tipo de crítica directa entre los directores y compañeros, así como que estos reciban crítica de sus subordinados y no exista algún modelo de medición del desempeño para proporcionar crítica constante a los equipos y a las personas.

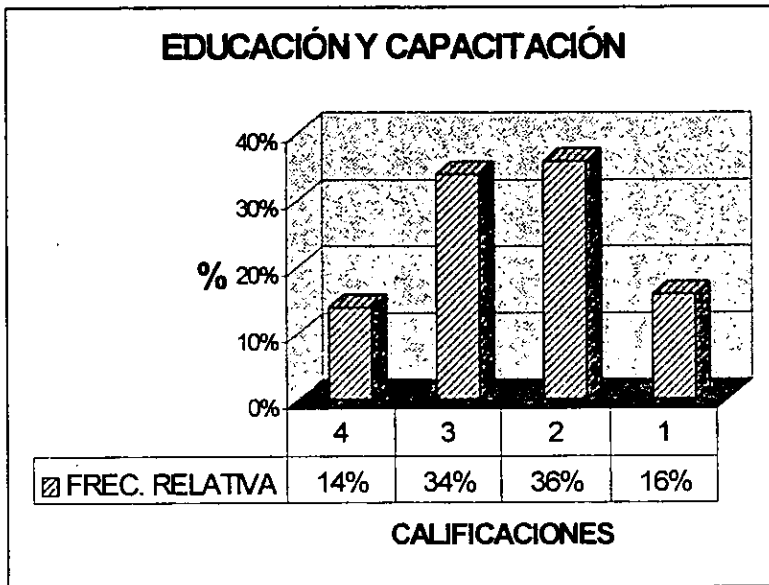
### VARIABLE III CONTINUIDAD EN EL EMPLEO.



**INTERPRETACIÓN.** La frecuencia de un 67% nos dice que son mínimas las ocasiones en que la dirección pone en claro a los empleados la continuidad de empleo y es poco frecuente la comunicación en forme amplia a toda organización y también es poco frecuente que exista la planeación efectiva de empleo para ayudar a reducir los efectos negativos de las reformas o de un cambio rápido en la demanda y/o el crecimiento y para lograr la meta de continuidad en el empleo.

Lo anterior nos muestra que la comunicación es baja dentro de los Despachos Contables, ya que un 67%, mencionado anteriormente, así lo reflejó y un 33% nos dijeron lo contrario.

#### VARIABLE IV EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN.



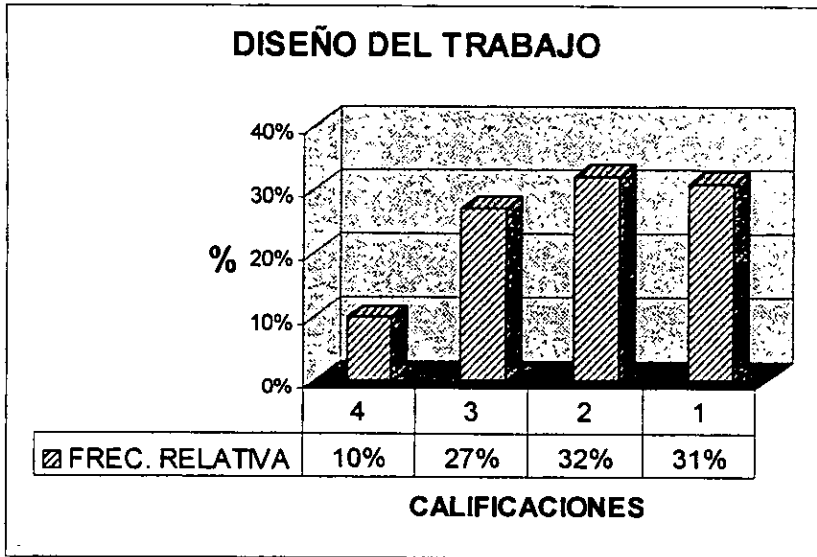
**INTERPRETACIÓN.** Generalmente la actitud y las acciones de los directivos nos muestran un compromiso con la educación y capacitación de todo el personal antes de implantar reformas y/o nuevas tecnologías y por lo tanto los programas de educación y capacitación siempre están actualizados en relación a las reformas y disposiciones oficiales que afectan a la actividad contable; en este proceso de educación, la mayoría de los empleados conjuntamente con los directores o superiores.

Se dice que el proceso de educación y capacitación tiene un bajo nivel de reconocimiento al personal de todos los niveles como expertos en sus áreas, pocas veces comunica objetivos e involucra a todo el personal en el proceso de cambio en sus trabajos, pero casi siempre dicho proceso se basa en principios del cambio de conductas en la organización y no en un proceso de transferencia de hechos acerca de una tecnología específica.

Un 52% de los empleados entrevistados dijeron que nunca o casi nunca la empresa compromete suficientes recursos, financieros o de otro tipo, a la educación y capacitación para refinar y mejorar el empleo de herramientas de trabajo y reformas fiscales y no evalúa en forma continua las áreas de mejora de necesidades de los empleados.

#### **VARIABLE V DISEÑO DEL TRABAJO.**

**INTERPRETACIÓN.** Generalmente cuando se definen las actividades en los puestos de trabajo, estas se formalizan para crear un nivel deseado de flexibilidad en los empleados, pero un 63% de estos respondió que no existe algún sistema que evalúe el rendimiento para proporcionar crítica continua a estos empleados y que es muy baja la existencia de una estrategia de

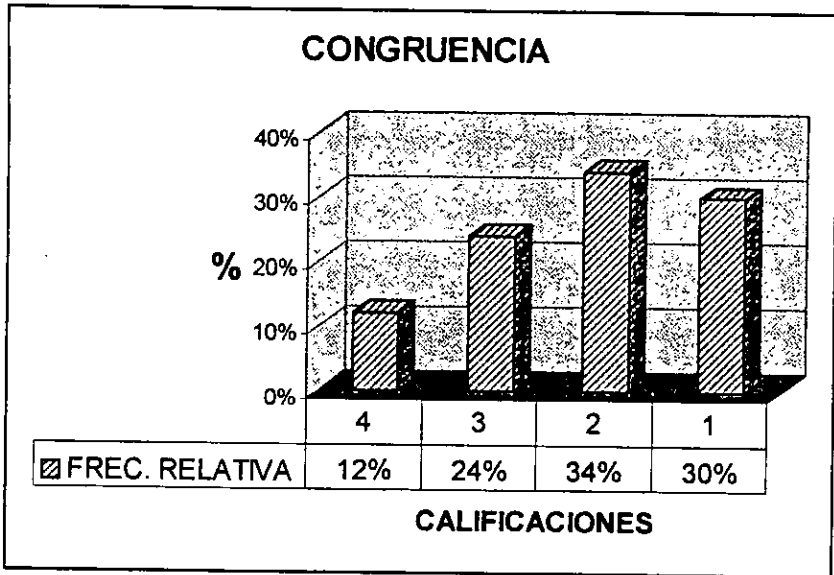


compensaciones que reconozca, premie y refuerce conducta y resultados de los empleados que apoyen las estrategias de las empresas

#### **VARIABLE VI. CONGRUENCIA**

**INTERPRETACIÓN.** Los resultados nos han mostrado que un 64% de los empleados de los Despachos Contables declararon que la dirección de dichos despachos nunca o casi nunca permiten que todos en la organización puedan declarar quienes son los clientes, competidores y proveedores claves. Por otra parte casi nunca los factores de administración del desempeño de los empleados, se revisan y actualizan para reflejar los cambios en los objetivos de la empresa y el proceso de trabajo.





Por otra parte es muy poco frecuente que los empleados puedan identificar las diferencias y ventajas competitivas de los servicios de su empresa con respecto a los competidores.

Y por último se comprobó que generalmente nunca se realizan encuestas de actitud, ausentismo y rotación para vigilar en forma regular mediciones de satisfacción de empleados.

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES.**

Las necesidades de seguridad en el trabajo, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen por medio de una serie de medidas dirigidas a hacer sentir que los empleados son realmente parte de las organizaciones. Los procedimientos fortuitos, las felicitaciones casuales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, el desaliento, la desilusión o la conducta defensiva, incluso la renuncia; de esta manera no es posible alcanzar objetivos permanentes de productividad, tan necesarios en los despachos de contadores, tanto como en cualquier empresa de servicios

Como es sabido, el activo más valioso que posee una empresa es su recurso humano y el capital más importante que se adquiere, es la inteligencia, capacidad y esfuerzo del trabajo humano. Por tanto, el principal esfuerzo debería ser el de conservar a este elemento.

Es incuestionable la importancia de todas las etapas de la administración de recursos humanos en las empresas, pero hay una en la cual se debe de hacer énfasis: la motivación del personal, en cualquier nivel de la organización. Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas, sin importar las funciones, que estén ocupando en cualquiera de las actividades de la organización.

Debido a la crisis actual que atraviesa nuestro país; las empresas deben preparar y adaptar sus organizaciones a esta era de constante cambio y de retos por medio de la investigación, el desarrollo organizacional y todos los principios y técnicas de las ciencias del comportamiento.

Estos asuntos parecen ser ignorados por los directivos en los despachos de contadores; no parece existir un enfoque de mejoramiento, ni un sistema total de cambio planeado. Para mejorar en este tipo de situaciones es recomendable considerar el potencial de los empleados; los profesionales de la contaduría deben de aprender de las organizaciones que consideran estrategias mas horizontales, es decir que integran a los procesos importantes de decisión a todo su personal con la correspondiente educación y cambio de estructuras de trabajo altamente participativas.

Por promover, motivar y dirigir el potencial humano de la organización hacia objetivos de crecimiento y realización personal, grupal y organizacional, en los despachos de Contadores Públicos se debe definir una estructura educativa acorde a sus necesidades y la búsqueda, creación, diseño y adaptación de modelos y sistemas de trabajo en equipo y administración avanzada que aseguren calidad y excelencia a través de la participación creativa, la sinergia y la solidaridad grupal.

La puesta en marcha de programas de cambio, desarrollo, innovación y procesos educativos(capacitación) y la evaluación permanente de dichos programas.

Mucho se ha hablado y escrito por varias décadas acerca de la motivación del personal de las empresas u organizaciones en general, pero en particular considero que se ha hecho poco énfasis en la motivación de recursos humanos de los despachos contables, para lo que se ha hecho un breve análisis al respecto, el cual muestra resultados positivos y negativos.

Dentro de algunos despachos contables, destaca la poca autoridad que tienen los empleados para dar solución a los problemas que se pudieran presentar en la empresa, siendo poco común que exista algún programa para ayudar a los empleados a convertirse en jugadores de un equipo de trabajo y tomadores de decisiones

Así, pocas veces los empleados son convocados por los gerentes a asambleas o reuniones para analizar el plan de trabajo y/o para dar a conocer el estado del negocio, con esto se manifiestan y prevalecen las distinciones de status entre gerentes y empleados, lo cual da como consecuencia que solo en ocasiones exista algún proceso para ayudar a los empleados a convertirse en entrenadores y abogados de los clientes, existiendo muy pocos logros que sean consecuencia de mejora continua y que se celebren de manera formal.

También es muy poco frecuente encontrarse con la mejora continua dentro de la empresa en cuanto a las comunicaciones entre gerentes y empleados debido a que el flujo de información generalmente es poco adecuado y oportuno para que todo el personal comprenda el desempeño actual de la empresa, y debido a la poca comunicación no es tan común la crítica de sus subordinados y no exista

crítica constante a los equipos y a las personas.

Dentro de este tipo de empresas sí se reconoce la importancia y el compromiso con la educación y capacitación de gerentes y empleados antes de implantar reformas y/o nuevas tecnologías por lo que los programas existentes siempre están actualizados en cuanto a disposiciones oficiales que puedan afectar la actividad contable.

Se ha mencionado que la empresa sí reconoce la importancia de la educación y capacitación del personal pero ésta no compromete o emplea suficientes recursos financieros y de otro tipo para éste aspecto, pero sí evalúa continuamente las áreas de mejora de necesidades de los empleados.

Cuando se definen las actividades en los puestos de trabajo, estas se formalizan para crear un nivel deseado de flexibilidad en los empleados, aunque casi nunca existe un sistema para evaluar el rendimiento para proporcionar crítica continua y que premie y refuerce conductas y resultados de los empleados que apoyen la estrategia de la empresa.

No es común que los factores de administración del desempeño de los empleados se revisen y actualicen para así reflejar los cambios en los objetivos de la empresa y el proceso de trabajo como tampoco que se realicen encuestas de actitud, ausentismo y rotación para vigilar en forma regular mediciones de satisfacción de los empleados.

Con todo esto, se concluye que es necesario incrementar la atención a las necesidades de motivación de los empleados en los despachos contables, ya que pueden ser el factor clave del éxito en estas empresas de servicios.

## 4.2 RECOMENDACIONES.

En las empresas mexicanas los signos más importantes que se tienen que tomar en cuenta de vitalidad son:

**ORIENTACIÓN AL FUTURO.-** Debemos recordar que un signo de madurez humana, individual, grupal y organizacional, es la perspectiva temporal de largo plazo. Hacer el futuro y decidir en el presente para crear el futuro, habiendo tomado en cuenta el pasado, significa realmente vivir y crear historia. La empresa mexicana, especialmente en el momento actual, debe definir su misión y sus objetivos económicos, sociales y productivos de manera tal que estos vayan a proyectarse permanecer en el futuro.

**CONSOLIDACIÓN Y ESTABILIDAD.-** La empresa debe tomar decisiones que le permitan no correr riesgo de estabilización que puedan hacerla menos competitiva o frágil ante las variables financieras, sindicales, productivas y de mercado, fundamentalmente derivadas de la competitividad a que se enfrentan hoy en día. La búsqueda de su consolidación interna derivada de su complejidad organizacional y humana es una tarea primordial para las empresas mexicanas caracterizadas por cambios que generan situaciones inestables.

**UN MODELO HUMANISTA DE PRODUCTIVIDAD.-** La empresa mexicana debe modificar sus valores y concepciones respecto de que la productividad auténtica deriva del potencial humano de los mexicanos y no de otros factores o elementos del proceso productivo. Nuestras organizaciones deben invertir todo lo necesario para contar con un personal altamente motivado, capacitado, identificado, comprometido, creativo y vital para poder lograr no sólo los retos

que la modernidad está planteando para México, sino lograr que el compromiso de los mexicanos sea la piedra angular del crecimiento y desarrollo de México.

**INFLUENCIA HACIA LA COMUNIDAD Y SOCIEDAD.-** Un signo claro de identidad de la empresa es su compromiso y participación en las necesidades comunitarias. México requiere cada vez más del compromiso solidario de todas sus organizaciones empresariales para el logro de mejor vida comunitaria y social.

**CAPACIDAD DE AUTOCRÍTICA.-** Requisito indispensable para el crecimiento humano organizacional; es la capacidad de autocriticarse, evaluando tanto las fuerzas como las debilidades de la organización. Las empresas mexicanas deben sistematizar la práctica del diagnóstico de la organización para conocer a tiempo las debilidades, convirtiéndolas en áreas de oportunidad y factores de crecimiento.

**CAPACIDAD DE CAMBIO.-** No se considera necesario insistir en que es el cambio signo de nuestros tiempos y que es la capacidad de adaptación al cambio un signo de supervivencia y crecimiento. A este respecto, deben enfrentarse dos conceptos contrarios que son: "La rigidez y la flexibilidad".

La rigidez alude a un conjunto de actitudes o síndrome de conducta y hábitos que no permiten la libertad, creatividad, ajuste y necesaria adaptación al proceso vitalizador que lleva implícito el principio de que lo único permanente es el cambio.

La persona rígida, así como el directivo de la organización rígida, limitan y entorpecen el propio crecimiento y el de los demás, pues niegan la apertura al movimiento vitalizador evolutivo del fenómeno social. Generalmente, la rigidez y

la resistencia al cambio adolecen de cuadros obsesivos en los que la persona y las organizaciones permanecen cercados dentro de sus propios marcos de referencia, a través de procesos de deterioro y empobrecimiento que terminan por matar las capacidades de cambio, creatividad, libertad, aprendizaje y desarrollo integral.

La flexibilidad por el contrario, es una capacidad que sí permite enfrentar, analizar, adoptar y sobretodo adaptarse al cambio evolutivo: Es decir al cambio que significa la oportunidad de crecer y enriquecerse con nuevas ideas, valores, y estructuras.

Lo que a continuación se detalla son algunas recomendaciones que pueden ser de gran utilidad para la obtención de mejores resultados mediante motivación y satisfacción de necesidades de empleados de Despachos Contables los cuales se dividen en siete áreas de atención.

No. 1. La primera área de atención trata el manejo de la relación de los planes de contratación de cantidad y tipos de personal con los objetivos de calidad en los planes generales o estratégicos de la organización. También es necesario manejar los planes de educación y capacitación, reclutamiento, compromiso, delegación de facultades y reconocimiento de los empleados ya que a menudo el departamento de recursos humanos desarrolla los planes del área sin tomar en cuenta el plan general de la organización.

Indicadores :

- Existencia de un plan de desarrollo y capacitación estratégica que establezca las necesidades de capacitación y educación de los empleados nuevos y existentes para los próximos 3 a 5 años.
- El plan de recursos humanos establece objetivos y estrategias para aumentar



la delegación de facultades y el compromiso de los empleados.

- Establecimiento de objetivos y estrategias de reconocimiento de empleados con base en los logros, en los planes de recursos humanos.

No. 2. Esta área debe comenzar listando los objetivos de calidad que se relacionan con las prácticas de recursos humanos como contratación, desarrollo profesional, reclutamiento y servicios a empleados, por ejemplo :

- a) Desarrollar ejercicios de evaluación y simulación para evaluar las habilidades verbales e interpersonales de todos los empleados, ya que dentro de este tipo de despachos, todos llegan a tener trato con los clientes.
- b) Implantar un nuevo sistema de descripción de puestos.

No. 3. Facultar empleados es una práctica sobre la que los despachos contables hablan demasiado, pero que no siempre siguen al pie de la letra en lo que se refiere a otorgar suficiente autoridad o autonomía a sus empleados. Lo primero que debe existir es un plan que deberá establecer estrategias específicas para aumentar dicha autonomía en los despachos contables.

La segunda mitad de ésta área de atención se relaciona con la innovación, creatividad y toma de riesgos. Ésta es otra área en la que estas organizaciones hablan demasiado, pero no hacen nada para fomentar la innovación y la toma de riesgos. En los despachos contables se debe recompensar a los empleados que toman ciertos riesgos en los que el riesgo de fracasar es mayor.

La respuesta debe describir el plan de la empresa para fomentar la innovación y la toma de riesgos. Junto con la descripción del método se debe demostrar que en realidad ocurre mayor innovación y toma de riesgos.

Indicadores :

- Existencia de un plan claro para aumentar la delegación de facultades en los empleados.
- Opinión de los empleados acerca del grado de facultades que tienen.
- Evidencia de un plan claro para fomentar la innovación y la creatividad.
- Existencia de un plan de recompensas para empleados creativos.
- Opinión de los empleados sobre las recompensas de la dirección para la innovación y la toma de riesgos.

No. 4. Educación y capacitación a los empleados. La educación y capacitación correlativas abarcan el conocimiento y habilidades requeridas para cumplir sus objetivos como parte de los planes de calidad y desempeño de la empresa. Esto podría incluir la conciencia de calidad, solución de problemas de liderazgo, cumplir requerimientos del cliente, análisis y simplificación de procesos, reducción de desperdicios, reducción de tiempos de ciclo y cualquier otra capacitación que afecte la efectividad y eficiencia de los empleados.

Lo que se busca es conducir una evaluación sistemática de las necesidades para determinar el conocimiento específico, las habilidades y competencias que se requieren en las diferentes categorías de empleados en la organización. Un análisis sistemático de necesidades no significa conducir una encuesta que pregunte a los empleados qué cursos les gustaría tomar. El análisis de educación y capacitación es un proceso que supone un análisis inicial de funciones y trabajos, y luego determinar el conocimiento y habilidades necesarios para desarrollar correctamente dichos trabajos y funciones en forma correcta.

También es importante que las necesidades de capacitación se deriven de un análisis de los objetivos de negocio de la empresa. Primero se deben identificar

las habilidades estratégicas necesarias para cumplir con las metas del negocio. Después, deben evaluarse las habilidades actuales de los empleados, así como su competencia. La unión entre habilidades existentes y requeridas forman la base del análisis de necesidades.

No. 5. Métodos e Indicadores estratégicos que emplea la empresa para evaluar y mejorar la efectividad de sus programas de capacitación y educación relativas a la calidad para todas las categorías y tipos de empleados.

La educación y capacitación deben evaluarse en cuatro dimensiones :

- Reacción.
- Aprendizaje.
- Cambios en el comportamiento.
- Resultados.

Los datos de **reacción** son los más comunes, y se recolectan por medio de cuestionarios o encuestas que llenan los participantes al final de una clase. El cuestionario típico pide a los participantes evaluar el curso, al instructor, el contenido y la relevancia del material en una escala de cinco puntos.

El **aprendizaje** es otro índice que proporciona datos sobre la efectividad de la capacitación. No solo debe reportar la opinión de los participantes a los cursos, sino mas bien indicar si los empleados han dominado el material que se cubrió. Las pruebas son el único medio aprobado para medir el aprendizaje en un programa de educación y capacitación. Las pruebas no tienen que ser de papel y lápiz o de opción múltiple. En cualquier curso en el cual las habilidades se imparten, las pruebas de rendimiento son mucho mejores que las pruebas escritas.

La tercera dimensión en la evaluación de educación y capacitación es el **cambio en el comportamiento**. Esta dimensión toma en cuenta si el comportamiento de los estudiantes en el trabajo cambió como resultado de la educación y capacitación recibidas. Si las habilidades aprendidas en la capacitación no se emplean en el trabajo, no mejorará la calidad, y el tiempo y el dinero empleados en la capacitación serán tirados a la basura.

**Resultados.** La razón principal para que una organización invierta en capacitación y educación es producir mejores resultados del desempeño de sus empleados. Si los cursos sobre las herramientas y técnicas de mejora de calidad no resultan en una calidad mejorada, algo está mal. Es preciso comparar los resultados de calidad antes y después de la capacitación para buscar alguna diferencia. Por supuesto, algunas otras actividades impactarán la calidad, así que es importante emplear un diseño consistente de investigación aplicando al esfuerzo de evaluación para medir las explicaciones alternativas de las mejoras en los resultados de calidad.

No. 6. Bienestar y motivación de los empleados. El trato a los empleados y el nivel resultante de motivación impactan grandemente sobre la forma en la que estos tratan a sus clientes internos y externos.

Se buscan proyectos para mejorar la seguridad, salud, ergonomía, motivación de los empleados y la satisfacción del trabajo con el mismo grado de esfuerzo que se pone en los proyectos de mejora de calidad.

Indicadores :

- Opinión de los empleados sobre el medio ambiente de trabajo, salud y seguridad.

- Esfuerzo de la organización para hacer más agradables y libres las distracciones las áreas de trabajo de los empleados.
- Esfuerzos de la organización para asegurar que los empleados estén cómodos en su trabajo.

No. 7. Lo que se busca en ésta área de atención es el empleo de un método minucioso y objetivo para medir la satisfacción de los empleados, y hacerlo con una frecuencia razonable. Una encuesta de diez puntos de motivación llenada por solo parte de los empleados no hará ganar muchos puntos en el área. Dicha encuesta es un buen comienzo, pero se busca la minuciosidad y frecuencia de la misma, y el porcentaje de empleados que en realidad se llenan.

Las encuestas son solo un medio para medir la satisfacción de los empleados. Otros tipos de datos indican mucho mejor nivel de satisfacción de empleados en la organización. Se podrían incluir estadísticas sobre :

- Rotación.
- Razones para dejar la empresa (se obtienen por medio de entrevistas).
- Ausentismo.
- Incidencia de enfermedades o desordenes relacionados con la tensión.

COMENTARIOS FINALES. Al tratar el tema de motivación de los recursos humanos en los despachos contables, esta tesis se centró en una breve investigación la cual ha proporcionado algunos resultados y por lo tanto se han obtenido las correspondientes conclusiones; tomando en cuenta que únicamente nos hemos referido a los empleados de los despachos de Contadores Públicos y no se menciona en el alcance del presente trabajo, hablar sobre la posición de los directivos de dichos despachos, es pertinente aclarar ciertos aspectos o situaciones que se han presentado dentro de este tipo de empresas, que ya han sido mencionadas en un principio.

Mucho se ha dicho, que dentro de los despachos contables no se reconoce el potencial humano, que no se utilizan muchos recursos económicos para capacitar al personal o para gratificarlo, solo que no se han mencionado otros aspectos importantes que son factores determinantes en la toma de este tipo de decisiones, como es la existencia de competencia desleal entre estos despachos, debido a que no se cuentan con tarifas establecidas para cobro a clientes.

Por otra parte, como muchos ya sabemos, este tipo de empresas cuentan generalmente con poco personal y con una gran cantidad de actividades asignadas a cada uno de ellos, sólo que estos no pueden ser continuamente recompensados, debido a lo antes mencionado y como consecuencia no es posible emplear siempre recursos económicos para capacitación de todo el personal; en ocasiones solo se capacita a unos cuantos, encargándose estos de capacitar al resto del personal.

Una de las soluciones a este tipo de problemas se considera que sería en un principio, la preocupación de los directivos por realizar un cambio total, para lo cual tendrán que empezar por detectar los problemas existentes y dejarlos en claro ante cada uno de los miembros de la organización, también es indispensable la delegación de autoridad a empleados capacitados, responsables y competentes.

Por otro lado, es necesario ante esta situación la creación de un programa de acción de acuerdo a las necesidades de la empresa, no sin antes hacer un análisis de los recursos con que cuenta el despacho, respecto a lo económico, lo humano, lo material y algo muy importante, que es el tiempo con que cuenta el personal para llevar a cabo dicho programa.

Así a lo largo del desarrollo del presente trabajo nos hemos dado cuenta de la importancia de las necesidades de los empleados de los despachos contables y de los pocos recursos con que se cuenta para su cumplimiento, debido, entre otros aspectos, a lo ya mencionado, que es la competencia desleal.

**BIBLIOGRAFÍA.**

1. AMADO Guzmán Raymundo. Administración de Personal, Ed. Limusa, México 1980.
2. ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. ED. Trillas, México 1989.
3. APLANDER Guvenca. Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos, México 1985.
4. Elizondo López Arturo. Inducción a la Profesión Contable. Ed. ECASA, México 1993.
5. FRENCH Wendell L., Administración de personal, Ed. Limusa, Argentina 1989.
6. FULTON P.J., Relaciones Humanas, Ed. McGraw Hill, México 1989.
7. GARCÍA Pelayo y Gross Ramón. Pequeño Larousse ilustrado, ed. Larousse, México 1977.
8. HAROLD Koontz. Administración, Ed. McGraw Hill, México 1982.
9. IMCP. Auditoría Operacional – comisión de Auditoría Operacional, México 1996.



10. IMCP. G: P: Tapia Ayala Francisco, Proyectos de inversión – El Contador Público y la productividad de la empresa, México 1996.
11. IMCP. Huerta Ríos Ernestina, Análisis y Evaluación de proyectos de inversión para bienes de capital, México 1996.
12. IMCP. Mancera Ortiz Rafael. Breve historia de la profesión del Contador Público en México, México 1992.
13. IMCP: Manual para estructurar y organizar pequeñas y medianas firmas de Contadores Públicos, México 1997.
14. IMCP. Nuevos Horizontes para la Contaduría Pública, México 1996.
15. IMCP. Vázquez Bonilla José de Jesús. Ed. Resendiz Editores, México 1995.
16. INEGI X. CENSO COMERCIAL. 1989-1994. Veracruz.
17. LOUNDON L. David,. Estrategias para cambiar las actitudes, Ed. McGraw Hill, Argentina 1989.
18. PYLE William W., Principios fundamentales de Contabilidad, Ed. Ecasa, México 1992
19. STONER A.F. Administración. Ed. Prentice Hall, México 1987.
20. VYARS Woyvl. Administración de Recursos Humanos, Conceptos y Aplicaciones, Ed. Interamericana, México 1993.