

318308

3
2ej



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA IMPORTANCIA DE LA INCURSION DEL
LICENCIADO EN CONTADURIA EN LOS RECURSOS
HUMANOS ENFOCANDO EL PROCESO DE RELACION
COMO DETERMINANTE DEL OPTIMO DESEMPEÑO
DE UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIOS
EN MEXICO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N :
PEREZ CARREÑO DELGADILLO ARMANDO
VENEBRA REYES ANIBAL CARLOS

ASESOR INTERNO: PSIC. JORGE ANGUIANO PEÑA

MEXICO, D. F.,

1995

FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

DEDICATORIAS

A mis Padres:

A ustedes queridos padres que sacrificaron parte de ustedes por brindarme la formación y educación que permitió que esta tesis pudiera ser una realidad, así como mi próxima titulación.

A ustedes Martha y Francisco que me dieron Amor, Cuidados, Seguridad y otras muchas cosas sin esperar nada a cambio mas que el bienestar de su hijo.

A mi Esposa:

A ti mi Lilia que siempre te preocupas por mi bienestar brindandome un Amor puro y sincero, apoyándome en todo momento para poder llegar a la culminación de esta tesis, así como de mi superación personal y profesional.

A mis Hijos:

A ustedes Mariana y Armando ya que son parte de mí, que tuve que hacer uso de tiempo que les pertenecía a ustedes para culminar esta tesis, pero este tiempo dará sus frutos ya que me permitirá ir en busca de mi titulación y con esto una oportunidad de encontrar nuevos horizontes para poder brindarles un futuro promisorio y alentador.

A mis Hermanos:

Por que siempre me animaron a seguir adelante, respaldandome desinteresadamente en lo que estuvo a su alcance.

Agradezco a todas aquellas personas que me apoyaron en la elaboración de esta tesis, en particular a mi compañero de tesis y gran Amigo Aníbal Carlos Venebra Reyes.

Con Cariño

Armando.

DEDICATORIAS

A Dios:

Gracias por darme la oportunidad de vivir y estar con él en todo momento.

A mi madre:

A ti mami, por darme tu vida entera, brindandome siempre tu amor, tu protección, y tu apoyo incondicional; Te agradezco mucho la formación y los valores tan importantes que me diste, siempre los tendre presentes

También quiero decirte que eres una mujer excepcional por que has logrado salir adelante para darnos a toda la familia lo mejor de ti.

A mi abuelita paquita:

A ti Paquita, una mención especial por ser una mujer única, por todo el amor que me has dado desde que era un niño, por tus consejos, por cuidarme y enseñarme la vida siempre con los colores más bellos.

A mi abuelito Manuel:

A ti Manuelito, por toda la atención y el cariño que siempre me has dado, por que has sabido ser un amigo y un padre excepcional, mi admiración y respeto por ser un hombre ejemplar que siempre a luchado por ser todo para nosotros, creeme que lo eres.

Mami, abuelita, abuelito, quiero que sepan que ustedes son los pilares que sostienen mi vida, ahora y siempre serán mi más grande tesoro; Los amo.

A mis hermanos:

Javier:

Te pido que sigas luchando como hasta ahora, por que yo se que lograrás todas tus metas y nunca olvides que estoy contigo.

Mary:

Te agradezco todos tus consejos y el ánimo que me diste para llegar hasta este momento. Recuerda que siempre contarás conmigo.

Marco:

Muchas Gracias por todos tus consejos, quiero decirte que tienes mi admiración y respeto por que eres una persona muy valiosa y un excelente profesionista, espero que juntos logremos todos nuestros objetivos.

A toda mi familia:

Por que gracias a todos ustedes he logrado concluir una de las metas más importantes de mi vida, siempre les agradeceré todo el cariño que me han dado, los quiero muchos a todos.

A ti Gaby:

Amor, gracias por ser la personita que siempre esta conmigo, la que me da la fortaleza para luchar y lograr siempre mis más bellas ilusiones.

Te amo.

A mis amigos:

Gracias por creer en mi y por darme siempre lo mejor de ustedes.

A mi compañero de tesis:

A ti Armando, te agradezco tu amistad de 16 años en los cuales hemos estado unidos en todo momento, creo que ninguno de los dos pensamos que el destino nos uniría para la realización de este trabajo y me da mucho gusto que nuevamente estemos juntos. Felicidades y Gracias.

A mis maestros:

Mi admiración, respeto, y agradecimiento por el tiempo y dedicación que tuvieron para un servidor, sus conocimientos y consejos siempre los tendre presentes.

A mi Universidad:

Por haberme brindado la oportunidad de tener una formación profesional, y por los gratos momentos que viví en ella.

Con todo mi cariño.

Aníbal.

INTRODUCCION.

La necesidad laboral en cuanto a la forma de relación con el personal en el contexto de la Contaduría, nos lleva a establecer como tema de la investigación:

La importancia de la incursión del Licenciado en Contaduría en los Recursos Humanos enfocando el proceso de relación como determinante del óptimo desempeño de una empresa mediana de servicios en México, tema que destaca como importancia social, el reflejar la necesidad del proceso de relación de personal como un factor que favorece y/o proporciona una base para el desarrollo institucional e individual en cuanto a la integración y cohesión de los recursos humanos con los ideales institucionales y sociales.

De lo anterior se desprende como importancia teórica, dar a conocer la necesidad del Licenciado en Contaduría de integrar aquella serie de conocimientos vinculados con el proceso de relación de personal ya que hemos observado que en la práctica el Licenciado en Contaduría tiene un trato directo con diferentes miembros de una organización, diferencias que atañen también a la jerarquía de los individuos que componen dicha organización, relación que en ocasiones determina actitudes y formas de manejo por parte del Licenciado en Contaduría que facilitarían el incremento de la productividad, también un clima y un desarrollo laboral favorable en la empresa.

Debemos destacar que es necesario conocer técnicas de relación personal que le permitan al Licenciado en Contaduría tener un trato amable pero real en un clima laboral claro pero objetivo. Así hemos considerado como Hipótesis alternas las siguientes:

1. Si el Licenciado en Contaduría incursiona en el área de recursos humanos con un fundamento de conocimientos sobre los procesos de relación, por lo tanto optimiza el desempeño en una empresa mediana de servicios luego entonces a mayor fundamento de conocimientos sobre los procesos de relación en la incursión del Licenciado en Contaduría en el área de recursos humanos mayor posibilidad de optimizar el desempeño en una empresa mediana de servicios.
2. Si el Licenciado en Contaduría aplica técnicas de liderazgo en el proceso de relación con sus subordinados y esto genera un clima amable y productivo, por lo tanto se optimizará el desempeño de una empresa mediana de servicios, luego entonces a mayor aplicación de técnicas de liderazgo en el proceso de relación con los subordinados por parte del Licenciado en Contaduría mayor posibilidad de generar un clima amable y productivo, así como mayor posibilidad de optimizar el desempeño de una empresa mediana de servicios.

3. Si el Licenciado en Contaduría tienen conocimientos sobre los Recursos Humanos en el proceso de relación tendrá la posibilidad de organizar, analizar, desarrollar y resolver aquellos obstáculos que rompen el clima laboral, por lo tanto se tendrá mayor desempeño en una empresa mediana de servicios, luego entonces, a mayores conocimientos sobre los Recursos Humanos en el proceso de relación, mayor posibilidad del Licenciado en Contaduría para organizar, analizar, desarrollar y resolver aquellos obstáculos que rompen el clima laboral, así como mayor desempeño en una empresa mediana de servicios.

De donde establecimos como tesis de la investigación la siguiente:

Si el Licenciado en Contaduría tiene conocimientos sobre los Recursos Humanos en el proceso de relación tendrá la posibilidad de organizar, analizar, desarrollar y resolver aquellos obstáculos que rompen el clima laboral por lo tanto se tendrá mayor desempeño en una empresa mediana de servicios, luego entonces a mayores conocimientos sobre los Recursos Humanos en el proceso de relación mayor posibilidad del Licenciado en Contaduría para organizar, analizar, desarrollar y resolver aquellos obstáculos que rompen el clima laboral, así como mayor desempeño en una empresa mediana de servicios.

Y como antítesis de la misma, si el Licenciado en Contaduría no tienen conocimientos sobre los Recursos Humanos en el proceso de relación, no tendrá la posibilidad de

organizar, analizar, desarrollar y resolver aquellos obstáculos que rompen el clima laboral, por lo tanto no se tendrá mayor desempeño en una empresa mediana de servicios, luego entonces a mayores conocimientos sobre los Recursos Humanos en el proceso de relación no hay mayor posibilidad del Licenciado en Contaduría para organizar, analizar, desarrollar y resolver aquellos obstáculos, que rompen el clima laboral, así como tampoco mayor desempeño en una empresa mediana de servicios.

Tesis que nos lleva a establecer como objetivo general. Establecer la importancia para el Licenciado en Contaduría de las técnicas de relación que optimizan el clima laboral en cuanto a los Recursos Humanos, con la finalidad de ayudar al contador en sus funciones administrativas, especialmente en el establecimiento, desarrollo y definición del trato con el personal, como objetivo particular el mostrar como el uso de técnicas y conocimiento sobre el proceso de relación ayuda al Licenciado en Contaduría a fundamentar el óptimo desempeño en una empresa mediana de servicios en México, y como objetivo específico el aporta al Licenciado en Contaduría las ventajas del conocimiento sobre los Recursos Humanos, así como contribuir a la propuesta de generar mayor conocimiento en la propia Licenciatura en Contaduría, que permite enriquecer al contador su forma de relación como Recursos Humanos.

Objetivos que definen para el desarrollo de esta investigación como objeto de estudio la importancia de la incursión del Licenciado en Contaduría en los Recursos Humanos en cuanto al proceso de relación. Por las características del proceso de relación se considera

que el objeto de estudio es conceptual simple en la medida que describe e indica funciones del Licenciado en Contaduría en cuanto al área de Recursos Humanos, en cuanto al proceso de relación el fundamento se encuentra en el conocimiento de la personalidad, las actitudes que podemos considerar conceptos complejos.

Así los métodos implementados en la misma son: los métodos generales como el inductivo: En cuanto a la descripción y función del Licenciado en Contaduría en el área de Recursos Humanos, el analítico: En cuanto a las características y elementos que constituyen el rol del Licenciado en Contaduría como coordinador del desempeño de los subordinados en una empresa mediana de servicios, sintético: En cuanto a la elaboración de propuesta sobre las características y elementos de actitudes que le permiten al Licenciado en Contaduría optimizar el desempeño de los Recursos Humanos especialmente el proceso de relación, el analógico: En cuanto a la elaboración del fundamento del Licenciado en Contaduría y sin conocimientos profundos sobre el proceso de relación, el deductivo: En cuanto a las características de actitudes y análisis de necesidades que es necesario comprender en el trato de los Recursos Humanos.

En tal medida, las técnicas de recopilación de datos implementadas son: análisis de contenido, técnicas de fichaje, técnica de entrevista y elaboración de cuestionarios, procedimientos de control y comunicación sobre los Recursos Humanos, mencionando técnicas de elaboración, desarrollo y solución de conflicto, técnicas que se enunciarán acorde al tipo de propuesta definida por el resultado de la investigación. En cuanto a la

ubicación espacial se registra en la biblioteca de la Universidad Latinoamericana, bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México (Central, Facultad de Contaduría y Administración, así como la Facultad de Psicología) y empresas mexicanas de seguros en el Distrito Federal y ubicación temporal, septiembre de 1993 a octubre de 1994. En tal medida la delimitación teórica de la presente investigación se ubica en el área de Recursos Humanos en cuanto al contexto de dirección que todo Licenciado en Contaduría ejerce en cuanto al proceso de relación, por lo tanto se incluyen elementos de ciencias auxiliares como son la psicología, la sociología, la psicometría, la sociometría, que permiten vincular la actividad del Licenciado en contaduría en cuanto al control de Recursos Humanos, especialmente en el trato del personal, control que en el curso de la investigación se vincula con un clima laboral, clima que permite el óptimo desempeño.

Como limitaciones de la investigación se registran: en cuanto a la obtención de información sobre el caso práctico, (a las facilidades otorgadas por la empresa objeto de estudio), manejo y clasificación de los datos en cuanto a las ciencias de apoyo implementadas en la investigación.

Consideramos que existen varios prejuicios sociales en cuanto a la limitación de las funciones especializadas del Licenciado en Contaduría.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION

CAPITULO I EL LICENCIADO EN CONTADURIA.

| | |
|--|----|
| 1.1 Antecedentes Históricos. | 1 |
| 1.2 Definición de Contaduría. | 4 |
| 1.3 Objetivo de la Contaduría. | 7 |
| 1.4 El Licenciado en Contaduría. | 11 |
| 1.4.1. Perfil del Licenciado en Contaduría. | 11 |
| 1.4.2. Obetivos como profesional del Licenciado en Contaduría. | 15 |
| 1.4.3. Campo de Acción del Licenciado en Contaduría. | 16 |
| 1.5. Dirección de Personal. | 23 |

CAPITULO II LOS RECURSOS HUMANOS.

| | |
|-----------------------|----|
| 2.1. Concepto. | 28 |
| 2.2. Características. | 30 |

| | |
|--|----|
| 2.3. Funciones Administrativas del Licenciado en Contaduría en los Recursos Humanos. | 35 |
| 2.3.1. Las Relaciones Humanas. | 41 |
| 2.3.2. El Control de Personal. | 45 |
| 2.4. Limitaciones de los Recursos Humanos. | 47 |
| 2.5. Perspectivas de los Recursos Humanos. | 55 |

CAPITULO III EL PROCESO DE INTERACCION EN UNA ORGANIZACION

| | |
|---|----|
| 3.1. El Proceso de Interacción. | 60 |
| 3.2. Factores Socio-Operativos. | 63 |
| 3.3. Factores Socio-Afectivos. | 67 |
| 3.4. La Interacción en Relación al Rol y al Status. | 69 |
| 3.4.1. Tipología de Roles. | 71 |
| 3.4.2. Tipología de Status. | 73 |
| 3.5. Las Técnicas de Interacción del Individuo en el Contexto Empresarial. | 74 |
| 3.5.1. El Contexto Empresarial Grupo Formal. | 77 |
| 3.5.2. Organizaciones Formales e Informales. | 78 |
| 3.5.3. El Grupo Informal y la Solución de Problemas. | 81 |
| 3.5.4. Principales Obstáculos Generados en un Grupo Formal por la Interacción Grupal. | 83 |

| | |
|--|----|
| 3.6. Análisis de los Fenómenos de Grupo. | 85 |
| 3.6.1. Que es un Fenómeno de Grupo ? | 85 |
| 3.6.2. Tipos de Fenómenos de Grupo. | 86 |
| 3.6.3. Abordaje de los Fenómenos de Grupo. | 89 |
| 3.7. Importancia del Contexto Empresarial en los Fenómenos de Grupo. | 91 |

CAPITULO IV EL DESEMPEÑO Y LA EMPRESA MEDIANA.

| | |
|---|-----|
| 4.1. Definición de Desempeño. | 96 |
| 4.2. Características. | 97 |
| 4.3. Métodos de Medición del Desempeño. | 99 |
| 4.4. Lo Real del Desempeño. | 104 |
| 4.4.1. Lo Ideal. | 106 |
| 4.4.2. Lo Irreal. | 107 |
| 4.5. Lo Optimo del Desempeño y el Proceso de Interacción. | 109 |
| 4.5.1. El Clima Laboral Sano. | 112 |
| 4.5.2. El Clima Laboral Enfermo. | 114 |
| 4.5.3. Terapéutica del Clima Laboral. | 116 |
| 4.6. La Empresa Mediana de Servicios. | 119 |
| 4.6.1. Características Funcionales. | 120 |
| 4.6.2. La Estructura de la Empresa Mediana de Servicios. | 122 |

4.6.3. Patología del Proceso de Interacción de una Empresa

Mediana de Servicios. 123

CAPITULO V CASO PRACTICO. 126

CONCLUSIONES GENERALES

RECOMENDACIONES

APENDICES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

INDICE DE FIGURAS

CAPITULO I

EL LICENCIADO EN CONTADURIA

Inicialmente mencionaremos la evolución a través del tiempo de la Contaduría, así como la importancia de conocer su significado y sus perspectivas como profesión, también nos gustaría darles a conocer los requisitos esenciales para ejercer la profesión de Licenciado en Contaduría y su campo de acción dentro del cual destacaremos su amplia relación e importancia con la Administración de Personal.

1.1 Antecedentes Históricos.

La contabilidad en primer término y la Auditoría después, devinieron en la disciplina social que conocemos hoy en día como Contaduría. pues bien, esta esfera del conocimiento universal bien pudo haber surgido cuando el hombre primitivo tuvo necesidad de llevar cuenta y razón de sus pertenencias. No resulta aventurado asegurar que la Contaduría, como las propias Matemáticas, surge con anterioridad a la escritura misma.

Aún antes de que se establecieran normas de medida, se hizo necesario anotar el número de objetos ya fuesen cabezas de ganado o cuentas de grano que eran recaudados o entregados. Estas anotaciones deben de haber consistido primero en simples incisiones en una vara,

luego en rayas dibujadas en planchas o trozos de arcilla y después en señales más elaboradas para representar los números grandes.

" Para efectuar cuentas más complicadas, lo mismo que para sumar o restar se utilizaron guijarros (calculi), de donde proviene el nombre cálculo que seguimos empleando para las operaciones matemáticas. Más tarde los guijarros fueron sustituidos por cuentas ensartadas por decenas de alambres, de donde surgió la primera máquina de calcular, el abaco, de mayor utilidad aún." (1)

" Los libros primitivos llevados por los comerciantes de la Edad Media tenían la forma de un diario de acontecimientos ocurridos al que denominaban ricordanze y en el que se mezclaban hechos comerciales, familiares y políticos." (2)

" La Contabilidad, como disciplina organizada, tuvo su origen en Italia durante el siglo XV, cuando las ciudades de Génova, Florencia y Venecia constitulan el centro de las actividades mercantiles de la época. Precisamente, en el ocaso de ese siglo (1494), el monje italiano Luca Pacciolo en su tratado sobre Contabilidad aporta la Partida Doble como fundamento técnico de la propia contabilidad que rige hasta nuestros días." (3)

" El nombre del primer Contador Público está indudablemente perdido para siempre, pero es probable que haya sido un apto tenedor de libros al servicio de un mercader italiano en los albores de los siglos XV a XVI, quién después de adquirir reputación de habilidad

luego en rayas dibujadas en planchas o trozos de arcilla y después en señales más elaboradas para representar los números grandes.

" Para efectuar cuentas más complicadas, lo mismo que para sumar o restar se utilizaron guijarros (calculi), de donde proviene el nombre cálculo que seguimos empleando para las operaciones matemáticas. Más tarde los guijarros fueron sustituidos por cuentas ensartadas por decenas de alambres, de donde surgió la primera máquina de calcular, el abaco, de mayor utilidad aún." (1)

" Los libros primitivos llevados por los comerciantes de la Edad Media tenían la forma de un diario de acontecimientos ocurridos al que denominaban ricordanze y en el que se mezclaban hechos comerciales, familiares y políticos." (2)

" La Contabilidad, como disciplina organizada, tuvo su origen en Italia durante el siglo XV, cuando las ciudades de Génova, Florencia y Venecia constituían el centro de las actividades mercantiles de la época. Precisamente, en el ocaso de ese siglo (1494), el monje italiano Luca Pacciolo en su tratado sobre Contabilidad aporta la Partida Doble como fundamento técnico de la propia contabilidad que rige hasta nuestros días." (3)

" El nombre del primer Contador Público está indudablemente perdido para siempre, pero es probable que haya sido un apto tenedor de libros al servicio de un mercader italiano en los albores de los siglos XV a XVI, quién después de adquirir reputación de habilidad

técnica en su trabajo, era consultado por otros que necesitaban de su consejo para el manejo de los registros de sus transacciones." (4)

" La Auditoría, como función encargada de revisar las cuentas de los comerciantes surge en la misma época cuando los socios en el comercio de especias o de importación de sedas estaban en desacuerdo acerca de la participación de sus ganancias o bien había acreedores en desacuerdo con sus deudores acerca del monto de sus deudas entonces se llamaba a una persona independiente que tuviera conocimientos y experiencia en cuentas con el fin de que se enterara de los hechos y rindiera su dictamen ." (5)

Desde entonces hasta nuestros días, la Contaduría se ha desarrollado favorablemente y constituye una disciplina profesional imprescindible para el desarrollo económico y social de las naciones. Movimientos sociales y tecnológicos han contribuido de manera especial a su desarrollo como es el caso de la Revolución Industrial y las mismas guerras mundiales, las que demandaron una mayor información financiera.

La creación de sociedades mercantiles de tipo nacional, transnacional, multinacional que han expandido la actividad industrial-comercial a través de la producción y comercialización masiva de toda clase de bienes y servicios, requieren también de información financiera útil y confiable que permita cuantificar sus ingresos, egresos, utilidades así como evaluar su eficiencia administrativa.

Los propios gobiernos han tomado cartas en la reglamentación de la información contable, con el fin de supervisar las transacciones que involucran intereses financieros de la comunidad y aseguran por supuesto la recaudación fiscal.

La Contaduría ha evolucionado de las incisiones, los guijarros y el ábaco, a los más sofisticados equipos electrónicos. De la partida simple a los más complejos informes financieros. Del registro de operaciones y su rudimentaria revisión, a un proceso integral que involucra la sistematización, el procesamiento, la evaluación y la información de eventos financieros.

No debe pensarse de ningún modo que la Contaduría sirve en lo particular a las entidades privadas. Antes bien, se encuentra al servicio de toda organización que maneje recursos, con independencia de sus objetivos.

Una vez que hemos proporcionado ciertos antecedentes históricos de la Contaduría, podemos preguntarnos ¿Cuáles son las características de la misma en cuanto al conocimiento científico y su definición?

1.2. Definición de Contaduría.

A continuación transcribimos definiciones que a nuestra consideración son representativas de lo que significa la Contaduría.

" La Contaduría es una actividad profesional que siguiendo el método científico, desarrolla la técnica contable a través de un proceso lógico, obteniendo información financiera comprobable y proporcionando medios de control sobre las operaciones realizadas por cualquier entidad económica." (6)

Contaduría es el arte mediante el cual, obtenemos, procesamos y comprobamos las cifras generadas de operaciones económicas realizadas por una organización.

Contaduría es un área profesional que apoyada en técnicas contables, obtiene e interpreta información de carácter financiero proveniente de hechos económicos de una empresa.

" Contaduría es la disciplina profesional de carácter científico que fundamentada en una teoría específica y a través de un proceso, obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas." (7)

Ahora bien en los siguientes incisos sometemos a un análisis los elementos de ésta última definición.

Se ha aseverado que la contaduría es una disciplina social de carácter científico. Asimismo se ha dicho disciplina social, no ciencia social. Expliquémoslo:

No cabe duda alguna respecto de que la Contaduría no constituye una ciencia natural, pues no estudia fenómenos que se dan en la naturaleza. Quedaría el recurso de considerarla ciencia social, sin embargo, veamos a continuación si la Contaduría reúne las características de ciencia. Elizondo López expuso características del conocimiento científico tales como: (8)

- 1.-Metodicidad.- La contaduría cuenta con una metodología para alcanzar sus objetivos. Sigue un proceso y se sirve de métodos específicos.
- 2.-Racionalidad.- La contaduría es racional pues a partir de abstracciones, hace juicios y formula razonamientos.
- 3.-Objetividad.- Aunque persigue la objetividad, la contaduría no siempre es objetiva, por cuanto que aprecia cuantitativamente de modo diferente, determinados fenómenos de su especialidad.
- 4.-Generalidad.- La contaduría no ha producido leyes de aplicación universal. La teoría que sustenta ofrece en algunos casos diferentes alternativas para producir información contable respecto de un mismo fenómeno financiero.

5.-Verificabilidad.- La información que produce la contaduría no siempre es verificable, cuando menos en los casos en que el obtenedor y el comprobador manejan criterios disímolos en la expresión de fenómenos financieros.

6.-Temporalidad.- La contaduría como campo de conocimiento específico si es temporal, pues esta sujeta al cambio.

De esta manera podemos afirmar que la Contaduría, no constituye una ciencia, pues ostenta las características de metodicidad, racionalidad y temporalidad, pero carece de los atributos de objetividad, generalidad y verificabilidad, en tal medida a continuación nos referiremos a la última parte del concepto expresado sobre la Contaduría (cita 7) en donde se establecen sus objetivos.

1.3 Objetivos de la Contaduría

Para abordar los objetivos de la Contaduría, es necesario conocer definiciones básicas de lo que significa un objetivo:

- a) Finalidad a que se dirigen las acciones de un individuo o grupo.
- b) Fin a que se encaminan las funciones u operaciones tanto individuales como grupales.

- c) Es el llevar a cabo planes, ideas y hechos orientados al cumplimiento de una meta.

Después de conocer las definiciones anteriores, diremos que la contaduría persigue 2 objetivos primordiales de acuerdo a la clasificación de Elizondo López.. (9)

- 1.-Obtener información financiera. Obtenarla, como ya se señaló, para ofrecer elementos de juicio a la administración de las entidades para decidir sobre las actividades futuras, a la vez que ejercer un control sobre los recursos.
- 2.-Comprobar la validez y confiabilidad de dicha información , para verificar que ha sido obtenida correctamente, de conformidad con sus lineamientos teórico-práctico.

De estos objetivos y características científicas de la Contaduría observemos que desprenden ciertas expectativas sobre la posibilidad de consolidar sus metas y/o logros, estas expectativas son:

- a) Diseño de sistemas contables para obtener información multivalente. En el diseño de sistemas contables se incluirá información no financiera,

como en el caso de los recursos humanos, es decir información sobre el valor del personal, satisfacciones psicológicas, costos sociales, etc.

- b) Sistematización de auditorías en función a nuevas circunstancias, tales como: información electrónica, información no financiera y la emisión de opiniones sobre eficiencia operacional.

- c) Determinación de parámetros para la evaluación de recursos no materiales: La información, por ejemplo: sobre recursos humanos al servicio de una entidad económica, requerirá la fijación de unidades de medición para realizar una cuantificación.

- d) Valuación de eventos socio-económicos: Se integrará a la Contabilidad los costos sociales, encaminados hacia la preservación del equilibrio ecológico.

- e) Establecimiento de parámetros para la valuación de eficiencia electrónica para fines de Auditoría, así como medición del control interno en función de recursos no financieros.

- f) Énfasis en el usuario de la información: Se estima que en los próximos años el usuario de los informes sobre la entidad económica, se

considerará más importantes que el producto de los mismos. Esto compromete al Licenciado en Contaduría a interesarse con mayor profundidad en las ciencias del comportamiento.

g) Información para la elaboración de modelos matemáticos: La Contabilidad proporcionará información para la construcción de modelos cuantitativos de investigación de operaciones, estadísticas, econometrias, etc.; útiles para la resolución de problemas administrativos en la marcha de las entidades económicas.

h) Emisión de dictámenes de Auditoría sobre información no financiera y eficiencia de operaciones.

Al conocer las expectativas anteriores, es importante señalar que el desarrollo y futuro de la contaduría, se refleja en una frase escrita por el Colegio de Contadores Públicos de México, A.C. y que es "Nuestra historia es contable y nuestro futuro es progreso", (10) de donde se desprende que la *Prospectiva Contable*. - es "el estudio del porvenir contable lejano, una mirada atenta hacia el mañana y hacia el pasado mañana de la profesión; una observación a lo lejos" (11)

Para tal fin es necesario hacer explícito al encargado de esto es decir al Licenciado en Contaduría.

1.4 El Licenciado en Contaduría

Es importante dar a conocer al lector quién es el Licenciado en Contaduría, así como su perfil profesional, ya que este es el que construye y/o destruye el camino de la Contaduría.

El Licenciado en Contaduría es el profesional que reúne los requisitos académicos, sociales, legales e intelectuales necesarios para la obtención y comprobación de información financiera, acerca de transacciones celebradas por entidades económicas.

Ya que en diferentes ocasiones hemos empleado el término de información financiera vamos a definirla como la comunicación de sucesos relacionados con la obtención y la aplicación de recursos materiales que efectúa una entidad económica, con el propósito de alcanzar sus objetivos en los cuales el Licenciado en Contaduría tiene un papel relevante debido a su constante participación en la toma de decisiones.

Además de los requisitos mencionados debe de cumplir con un perfil profesional, el cual detallaremos a continuación.

1.4.1 Perfil del Licenciado en Contaduría.

Antes de hablar del Licenciado en Contaduría debemos definir lo que conocemos como perfil, así el perfil de un profesional es: " el conjunto de características o requisitos mínimos

que debe reunir una persona para estudiar y ejercer una profesión. El perfil profesional se integra por características generales, características particulares y características específicas. " (12)

- a) Las características generales se encuentran representadas por los requisitos intelectuales que ha de poseer cualquier profesional, con independencia cognoscitiva en la que se desenvuelve.

- b) Las características particulares se encuentran constituidas por el conjunto de disposiciones y aptitudes que demanda una profesión en concreto.

- c) Las características específicas agrupan las disposiciones y aptitudes que se necesitan para desempeñar una determinada rama o especialidad de una profesión.

Por lo tanto, puede concluirse que el perfil profesional del Contador Público se encuentra delineado por las características generales, particulares y específicas necesarias para el estudio y ejercicio de la contaduría. Características que desarrollamos a continuación:

Características Generales.

1. Capacidad e interés intelectual, es decir, disposiciones y aptitudes para captar, comprender, evaluar y aplicar conocimientos, así como la posesión de hábitos de estudio.
2. Capacidad para tomar decisiones razonadas y fundamentadas. Así es que mientras el técnico ejecuta, el profesional decide.
3. Elevado interés social, esto es, manejar un concepto amplio del mundo y desarrollar relaciones humanas de manera positiva y con un alto contenido ético.

Características Particulares.

1. Capacidad de sistematización, lo que significa la posesión del sentido del orden y la organización.
2. Capacidad de memorización y habilidad para manejar cifras y símbolos.
3. Capacidad de conceptualización y clasificación de fenómenos financieros.

4. Capacidad para la identificación, procesamiento y expresión de estados financieros con exactitud.
5. Capacidad para la investigación, es decir, disposición y aptitud para la observación, obtención y presentación de evidencias.
6. Capacidad para el ejercicio de un criterio evaluativo, lo cual implica el correcto manejo de los métodos del conocimiento (inducción, deducción, análisis, síntesis y analogía).
7. Independencia mental (objetividad).
8. Precisión y corrección en la expresión verbal y escrita.
9. Capacidad para desarrollar trabajos laboriosos y rutinarios por amplios periodos de tiempo.

Estas características nos llevan a definir las características específicas, que de acuerdo con el C.P. Ricardo Morales, nos dice que "el auditor operacional debe reunir las características de amplitud de criterio, habilidad de adaptación, curiosidad, persistencia, ser constructivo, sentido comercial, cooperación, habilidad para analizar la información resultante de las pruebas, imaginación, tacto y delicadeza para con los

problemas del volumen de trabajo de las unidades auditadas, capacidad para generar motivación y capacidad de crítica constructiva." (13)

Por otro lado el Colegio de Contadores Públicos de México concluyó que el perfil específico del Licenciado en Contaduría reúne las siguientes características:

" Ambición económica, don de gentes, creatividad, toma de decisiones, don de mando, lealtad, cooperación, capacidad de trabajo en grupo y habilidad para la coordinación y motivación de los subordinados ". (14)

"Pero ante todo, el Licenciado en Contaduría ha de ser un universitario, una persona que vive para desarrollarse integralmente; abierto, sin sectarismos, a todos los campos del saber humano. Es intelectual, técnico, artista y político. Al universitario le apasionan, antes que su especialidad, el universo en que habita, la sociedad en que actúa y las personas con quélnes vive" (15)

1.4.2 Objetivos como Profesional del Licenciado en Contaduría.

Los objetivos del Licenciado en Contaduría van más allá de la obtención, procesamiento y comprobación de la Información Financiera. Debe buscar el punto óptimo de desarrollo de una entidad económica lucrativa o no lucrativa así como un desarrollo integral de su

persona, y por que no mencionarlo vivir con desahogo económico, lo cual depende de su desempeño y capacidad en el ejercicio de su carrera, en el campo profesional.

1.4.3 Campo de Acción del Licenciado en Contaduría.

" Por campo de actuación profesional debemos entender el objeto de una profesión, o sea aquellas actividades que un profesional, por su preparación y experiencia, puede desempeñar con notable pericia y razonable exactitud ". (16)

Ahora bien, el profesional de la Contaduría o Licenciado en Contaduría puede ofrecer, dentro de su campo profesional, los siguientes servicios según Elizondo López (17)

1.-Servicios de Contabilidad, 2.-Servicios de Auditoría, 3.-Servicios Financieros.

1.- Servicios de Contabilidad:

a) En Sistematización:

1. Selección de Sistemas de Información Financiera.
2. Diseño de Sistemas de Información Financiera.
3. Implementación de Sistemas de Información.

b) En Valuación:

- 1. Determinación del valor monetario de adquisición y transferencias de bienes y servicios.**
- 2. Determinación del valor monetario de obligaciones.**
- 3. Determinación del valor monetario y del patrimonio.**
- 4. Determinación del valor monetario de los ingresos, costos, gastos, utilidades y / o pérdidas.**
- 5. Formulación de Presupuestos Financieros y Fiscales.**
- 6. Formulación de Proyectos de Inversión.**

c) En procesamiento.

- 1. Capacitación, clasificación y registro de Operaciones Financieras.**
- 2. Elaboración de Estados Financieros y Declaraciones Fiscales.**

d) En Evaluación.

- 1. Análisis de Estados Financieros.**
- 2. Interpretación de Información Financiera.**

e) En Información.

- 1. Elaboración de Informes Financieros y Fiscales.**
- 2. Discusión y fundamentación de Informes Financieros y Fiscales.**

2.- Servicios de Auditoría:

a) En Sistematización:

Formulación de planes y programas de Auditoría Financiera, Fiscal, Operacional y Pericial.

b) En Valuación:

Cuantificación del control interno que existe en las entidades sujetas a una auditoría, a efecto de determinar la extensión, profundidad de la revisión, así como la naturaleza de las técnicas de auditoría que deben aplicarse y la oportunidad de las mismas.

c) En Procesamiento:

Revisión de la documentación para obtener evidencias en el curso de una auditoría y plasmarlas en papeles de trabajo.

d) En Evaluación:

Análisis e interpretación de las evidencias obtenidas durante la Auditoría, para fundamentar la opinión profesional.

e) En información :

1. Elaboración de dictámenes e informes de Auditoría.
2. Discusión y fundamentación de dictámenes e informes de Auditoría.

3.- Servicios Financieros:

Estos servicios pertenecen al área de Finanzas y no corresponden en sentido estricto al campo específico del licenciado en Contaduría, pues aunque recibe preparación para su oferta, los comparte con otros profesionales como el Licenciado en Finanzas y el Licenciado en Administración.

Los servicios anteriores los ofrece el Licenciado en Contaduría de dos maneras: como Profesional al Servicio de una Entidad en Particular (Contador no Independiente); o bien, como Profesional al Servicio Público en General (Contador Independiente).

a) Servicios no Independientes:

Los servicios no independientes los presta el Licenciado en Contaduría en entidades públicas o privadas pudiendo asumir los siguientes cargos de acuerdo a la siguiente clasificación dada por Elizondo López. (18)

1. Gerente de Contabilidad. Funcionario responsable de las actividades relacionadas con la obtención de Información Financiera en una entidad.
2. Gerente de Auditoría Interna. Funcionario responsable de la comprobación de Información Financiera, sin que su opinión trascienda de la entidad revisada.
3. Gerente de Finanzas. Funcionario responsable de la obtención y aplicación de los recursos materiales de una entidad.

4. Gerente de Impuestos. Funcionario responsable de la planeación, determinación y pago de las obligaciones tributarias de una entidad.
5. Contralor. Funcionario responsable de las actividades vinculadas con la contabilidad histórica y presupuestal, la auditoría interna y las obligaciones fiscales de una entidad.
6. Contador General. Funcionario responsable del procesamiento de datos relativos a transacciones celebradas por una entidad.
7. Contador de Costos. Funcionario responsable del procesamiento de datos relacionados con la adquisición y consumo de materia prima, mano de obra y gastos de producción que se emplean en la manufactura de mercancías de una entidad.
8. Analista Financiero. Funcionario responsable de la evaluación de los Estados Financieros de una entidad.
9. Catedrático. Contador que transmite conocimientos contables en una Universidad.

- 10. Investigador. Contador que emprende la búsqueda de nuevos conocimientos en su área profesional.**

b) Servicios independientes:

Los servicios independientes los ofrece el Licenciado en Contaduría en su despacho profesional, asumiendo las siguientes responsabilidades:

- " 1. Auditoría Externa. Comprobación de Información Financiera, con el propósito de emitir un juicio profesional (acerca de su corrección o incorrección).**

- 2. Consultoría Contable. Asesoría general en materia de Contabilidad y Auditoría.**

- 3. Consultoría Fiscal. Asesoría específica en materia de cumplimiento de obligaciones tributarias.**

- 4. Consultoría Financiera. Asesoría específica en materia de obtención y aplicación de recursos materiales.**

5. Peritajes. Actuación como experto contable en la ventilación de conflictos legales de origen Contable Fiscal." (19)

Como vemos en los puntos anteriores, el Licenciado en Contaduría lleva implícito en todas sus actividades la dirección de personal, punto básico para obtener óptimos resultados en cualquier empresa.

Es por ello que a continuación haremos algunos comentarios sobre la dirección de personal.

1.5 Dirección de Personal.

Inicialmente la Dirección de Personal era exclusiva del supervisor del Departamento de Producción o del servicio correspondiente. En cuanto a sus funciones, estaba limitado a contratar y despedir empleados, así como llenar registros. Con el tiempo se requirió personal especializado para encargarse de estas funciones, para ayudar a llevar los registros relacionados con horas trabajadas y sus pagos. Posteriormente dichos registros se fueron ampliando, incluyendo otros datos del personal. Aún hoy hay personas que consideran que las funciones del Departamento de Personal es de registro y control de empleados.

Posteriormente se fueron desarrollando los planes de asistencia social. Era responsabilidad del encargado de asistencia social ayudar a los trabajadores y a sus familias a enfrentar problemas personales de naturaleza económica, médica, de alojamiento u otros. Las

personas que fueron designadas para ocupar esta función tenían experiencia previa en trabajos filantrópicos y sociales.

Conforme se apreciaron y aceptaron los beneficios de un Departamento de Personal su alcance se incrementó y difundió, por lo que hubo que desarrollar especialistas en personal para supervisar y coordinar esas funciones, dentro de las cuales se desarrollaron el Reclutamiento, la Selección, Capacitación y Adiestramiento, Evaluación del Desempeño, la Administración de Sueldos y Salarios, las Relaciones Obrero Patronales, etc.

Dentro de la sociedad actual quienes no están familiarizados con la Administración de Personal, pueden pensar que la función de los administradores de personal es supervisar el trabajo del personal de toda la empresa. Pero los únicos empleados a quienes normalmente dirigen son aquellos que trabajan directamente con ellos. Los otros empleados de la organización son dirigidos por sus supervisores inmediatos que son los responsables de llevar a cabo las funciones relativas a su personal. En cambio el papel del Administrador de Personal es asesorar a los supervisores y administradores en el desempeño de sus responsabilidades, así como vigilar las políticas y procedimientos establecidos. En esta condición, el Administrador de Personal dirige y coordina todas las funciones relativa a asuntos de personal para asegurarse de que se ejecuten adecuadamente.

En la práctica, la Administración de Personal comprende siete funciones principales: Según

Andrew F. Sikula

1. **Planeación de Recursos Humanos.-** Es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos de personal, con el fin de llevar a cabo los planes integrales de una organización.

2. **Integración y Evaluación de Personal.-** Esta función comprende la contratación del personal para las operaciones de la compañía. La integración y evaluación constituyen un proceso interrelacionado de cinco pasos: Reclutamiento, Selección, Colocación, Instrucción y Evaluación.

3. **Capacitación y Desarrollo.-** La capacitación es un corto proceso educativo que abarca la instrucción sistemática que enfatiza el aprendizaje de las aptitudes manuales y operativas de los empleados comunes. La capacitación es un proceso de aprendizaje para sus participantes.

4. **Administración de Sueldos y Salarios.-** Se encarga de vigilar que se pague sistemáticamente a los empleados por el trabajo realizado.

5. **Administración de Prestaciones y Servicios.-** Aunque no están directamente relacionados con el esfuerzo productivo de los

trabajadores, a menudo la Administración espera mejorar el trabajo de Reclutamiento, levantar la moral, crear una mayor lealtad a la compañía, reducir el ausentismo y en general la fuerza de la organización.

6. Políticas de Higiene y Seguridad.- Esto lo trataremos como dos asuntos separados. La higiene se relaciona con la prevención de enfermedades causadas por el trabajo, su meta es la de crear y mantener un medio ambiente de trabajo que propicie la salud, una moral alta y una elevada producción. La seguridad tiene relación con los accidentes de trabajo, el empresario debería sentir una responsabilidad moral o ética para proteger a sus empleados y evitar condiciones de trabajo inseguras.

7. Relaciones Laborales.- Tratan de la negociación de contratos, su interpretación, su administración y el manejo de las violaciones de contrato.

Comunmente , La Administración es la planeación, organización, control, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que cualquier organización lleva a cabo con el fin de coordinar los diferentes recursos para crear eficientemente algún

producto o servicio. La Administración tiene relación con varios recursos, dentro de los cuales se encuentra el personal que realiza el trabajo para la organización. El manejo de personal es una sub-área de la administración en general; la cual debe estar presente dentro de la preparación del Licenciado en Contaduría.

Pudimos observar que la Contaduría es una disciplina profesional y social de carácter científico no una ciencia, por tener y alcanzar parcialmente las características y objetivos de la ciencia. Profesional porque reúne los requisitos de una profesión; social porque estudia y resuelve problemas que se producen en la sociedad.

También describimos la versatilidad que posee el Licenciado en Contaduría en cuanto que puede desarrollarse en un número de áreas, ya sea como profesional dependiente o independiente y la importancia que tiene en la actualidad de recibir una mayor capacitación en el área de los Recursos Humanos como pieza fundamental en el desempeño de sus funciones y logros. ya que como mencionamos el actual Sistema Contable permite obtener información multivalente, por esta razón profundizaremos en este interesante y no menos importante tema de Los Recursos Humanos en el siguiente capítulo. Ya que representa esta área del conocimiento humano un aspecto si contemplado pero no profundizado en el campo profesional del Licenciado en Contaduría.

CAPITULO II

LOS RECURSOS HUMANOS

En este capítulo hablaremos del elemento humano, elemento que resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que el Licenciado en Contaduría dentro de toda organización debe prestar primordial atención a sus Recursos Humanos.

Por lo anterior describiremos el significado de Recursos Humanos, cuales son sus características, las funciones administrativas que estos acarrearán así como el trato que hay que proporcionarle al personal.

Sabemos que el manejo de los Recursos Humanos es complejo, por lo tanto mencionaremos el proceso que el Licenciado en Contaduría tiene que seguir para obtener mejores resultados, tan luego como, algunas limitantes de estos recursos y sus perspectivas.

2.1. Concepto.

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización.

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que administrados , le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son tres tipos de recursos a saber:

- " a) Recursos materiales.- Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

- b) Recursos técnicos.- Bajo este rubro se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

- c) Recursos humanos.- No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, aptitudes, experiencias, motivación, actitudes, intereses vocacionales, habilidades, potencialidades, salud. " (20)

Por lo anterior vamos a definir a los Recursos Humanos como los elementos humanos capaces de crear, mejorar y perfeccionar el empleo, así como el diseño de los recursos materiales y técnicos buscando satisfacer necesidades y objetivos tanto individuales como colectivos.

Los Recursos Humanos tienen mayor importancia que los otros dos recursos, siendo objeto de esta investigación, requieren de una explicación amplia. Es por ello que a continuación mencionaremos sus características.

2.2. Características.

Una vez definidos los conceptos básicos de los tipos de recursos a continuación estableceremos las características de los Recursos Humanos, mismas que debe conocer el Licenciado en Contaduría para el adecuado funcionamiento de cualquier organización. Dichas características son: (21)

- a) No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas, el jurado así como los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2°, 4° y 5° constitucionales), de los cuales mencionaremos lo más relevante:

Artículo 2°.- " Está prohibida la esclavitud en los Estados Unidos Mexicanos. Los esclavos del extranjero que entren al territorio nacional alcanzarán por ese solo hecho, su libertad y la protección de las leyes. " (22)

Artículo 4°.- " El varón y la mujer son iguales ante la ley. Esta protegerá la organización y el desarrollo de la familia.
Toda persona tiene derecho a la protección de la salud.
Toda familia tiene derecho a disfrutar de vivienda digna y decorosa.
Es deber de los padres preservar el derecho de los menores a la satisfacción de sus necesidades y a la salud física y mental. " (23)

Artículo 5°.- " A ninguna persona podrá impedirsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad solo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de terceros, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos. Nadie puede ser

privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial. " (24)

- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los Recursos Humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

Entonces, aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo que se anotó en el párrafo en negrillas. Por lo tanto es importante que el Licenciado en Contaduría induzca a sus subordinados a un desempeño eficaz, basado en estímulos tanto económicos, como morales. Estos últimos tienen un papel relevante, ya que a través de ellos el Licenciado en Contaduría logrará convencer al empleado de su importancia dentro de la organización.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en

las organizaciones. Los miembros de ellas, prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. la intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos.

Generalmente se ha pensado que los Recursos Humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros dos tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de capital humano y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus Estados Financieros, que tradicionalmente se ocupan de los Recursos Materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los Recursos Humanos.

- d) El total de Recursos Humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los test psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la Educación, la Capacitación y el Desarrollo.

Infortunadamente, los Recursos Humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

- e) Los Recursos Humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un Cantante, un Administrador o un Matemático.

El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los Recursos Humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otro, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

Ya definidas las características de los Recursos Humanos, trataremos de precisar las funciones que, en la práctica, incluyen el empleo de los mismos.

2.3. Funciones Administrativas del Licenciado en Contaduría en los Recursos Humanos.

Dentro de la sociedad actual quienes no están familiarizados con la Administración de Personal, pueden pensar que la función de los Licenciados en Contaduría dentro de los Recursos Humanos es supervisar el trabajo del personal de toda la empresa. Pero los únicos empleados a quienes normalmente dirigen son aquellos que trabajan directamente con ellos. Los otros empleados de la organización son dirigidos por sus supervisores inmediatos que son los responsables de llevar a cabo las funciones relativas a su personal.

En cambio el papel del Licenciado en Contaduría es asesorar a los supervisores y administradores en el desempeño de sus responsabilidades, así como vigilar las políticas y procedimientos establecidos. En esta condición, el Licenciado en Contaduría dirige y coordina todas las funciones relativas a asuntos de personal para asegurarse de que se ejecuten adecuadamente.

En la práctica, la Administración de Personal comprende siete funciones principales: (según Andrew F.Sikula) (25)

1. Planeación de Recursos Humanos.- Es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos de personal, con el fin de llevar a cabo los planes integrales de una organización. Este proceso incluye la determinación de

las aptitudes y el número necesario de personal. También es importante la ubicación y el periodo adecuado a las necesidades de personal. La Planeación de los Recursos Humanos se encarga de proporcionarle al Licenciado en Contaduría el número exacto de personal apto en el lugar correcto, en el momento oportuno, realizando el trabajo adecuado, lo que da como resultado un máximo beneficio individual y organizacional.

2. Integración y evaluación de personal.- Esta función comprende la contratación del personal por parte del Licenciado en Contaduría para las operaciones de la compañía. La integración y evaluación constituyen un proceso interrelacionado de cinco pasos: Reclutamiento, Selección, Colocación, Instrucción y Evaluación, los cuáles explicamos brevemente:

- a) Reclutamiento. Este comprende la captación de la reserva aproximada del personal para la organización. El reclutamiento pretende reunir un buen grupo de empleados potenciales.

- b) Selección. En realidad con ella se pretende seleccionar personal del grupo reclutado, la cuál colaborará con la compañía. Este proceso ha cambiado a través de los años de un procedimiento subjetivo a un objetivo. Ahora se usan pruebas, entrevistas, referencias,

exámenes físicos y otros factores para evaluar el potencial del empleado.

3. Capacitación y Desarrollo.- La capacitación es un corto proceso educativo que abarca la instrucción sistemática que enfatiza el aprendizaje de las aptitudes manuales y operativas de los empleados comunes. La capacitación es un proceso de aprendizaje para sus participantes. La instrucción es sistemática, racional y organizada. El tipo de actividad que se enseña requiere alguna habilidad manual u operativa como las técnicas apropiadas para trabajar con alguna pieza o maquinaria. Este concepto de capacitación describe el proceso de aprendizaje desde la perspectiva del empleado común.

4. Administración de Sueldos y Salarios.- El Licenciado en Contaduría se encarga de vigilar que se pague sistemáticamente a los empleados por el trabajo realizado. Este objetivo de Sueldos y Salarios se acepta con facilidad, pero existe un acuerdo considerablemente menor con respecto a cómo llevar a cabo tal objetivo. El desacuerdo es resultado de los numerosos problemas interrelacionados que constituyen el cuerpo de la subfunción de Administración de Sueldos y Salarios.

5. Administración de Prestaciones y Servicios.- Hoy en día todas las organizaciones proporcionan a sus empleados prestaciones y servicios, además del pago nominal. Estos beneficios y servicios cumplen varios propósitos importantes. Proporcionan protección financiera contra riesgos como enfermedad, accidente o desempleo; con otros se pretenden satisfacer las necesidades sociales y recreativas de los empleados. Aunque no están directamente relacionados con el esfuerzo productivo de los trabajadores, a menudo el Licenciado en Contaduría espera mejorar el trabajo de reclutamiento, levantar la moral, crear una mayor lealtad a la compañía, reducir el ausentismo y en general la fuerza de la organización.

6. Políticas de Higiene y Seguridad.- Las tareas de higiene y seguridad de las organizaciones son asuntos adicionales de la administración de personal. Aunque estas materias tienen un contenido altamente interrelacionado y por supuesto, la mayoría de los autores las tratan como dos asuntos separados. La higiene se relaciona con la prevención de enfermedades causadas por el trabajo, su meta es la de crear y mantener un medio ambiente de trabajo que propicie la salud, una moral alta y una elevada producción.

La seguridad tiene relación con los accidentes de trabajo. Sin embargo, no todos los accidentes son provocados. Un accidente se puede definir como

un incidente poco usual e inesperado que interrumpe el avance regular de una actividad. Una ocurrencia inesperada puede o no puede dar como resultado un accidente personal. La importancia de los accidentes industriales y personales se puede defender desde un punto de vista económico, se intenta eliminar los accidentes debido a la pérdida de tiempo, los daños al equipo, más gastos, primas de seguros y otros factores financieros. Actuando de modo altruista, el empresario debería sentir una responsabilidad moral o ética para proteger a sus empleados y evitar las condiciones de trabajo inseguras.

7. Relaciones Laborales.- Las Relaciones Laborales y los Contratos Colectivos son otras funciones comúnmente asociadas con la Administración de Personal, y con el Licenciado en Contaduría. En general, estas funciones de personal, tratan de la negociación de contratos, su interpretación, su administración y el manejo de las violaciones de contrato. Estas se presentan dependiendo de si los trabajadores están organizados o no, y si la organización es grande o no. Las relaciones laborales, las negociaciones de contratos y el manejo de faltas ocurren en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o grado de organización laboral. Las actividades de Relaciones Laborales y de Contratos Colectivos también se presentan si una organización es privada o pública. Cualquier organización que requiera

trabajo se relaciona con las Relaciones Laborales. Más aún, el concepto de Trabajo o Contrato Colectivo no está limitado a los sectores industriales así como privados de la economía. Los sindicatos son cada vez más comunes dentro del sector público de la sociedad. De esta manera, hasta cierto punto tanto las relaciones laborales como la interacción colectiva tienen lugar en los establecimientos sindicalizados, no sindicalizados, dentro de los sectores privado y público de la economía.

Comunmente, la Administración es la planeación, organización, control, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que cualquier organización lleva a cabo con el fin de coordinar los diferentes recursos para crear eficientemente algún producto o servicio. La Administración tiene relación con varios recursos, dentro de los cuales se encuentra el personal que realiza el trabajo para la organización. El manejo de personal es una sub-área de la Administración en General.

Siguiendo la secuencia establecida, dentro de las funciones operativas del personal, debemos ahora procurar el desarrollo de las habilidades y capacidades de los empleados, para hacer el trabajo asignado determinando la manera y el monto de recompensarlos monetariamente, para algunos la tarea al respecto parece diluirse, partiendo de la base de que un empleado naturalmente desarrollaría bien las tareas inherentes al cargo, desde que

haya sido apropiadamente colocado , entrenado y compensado. En años recientes, sin embargo, se ha dado reconocimiento a la necesidad de incrementar los esfuerzos particulares para el manejo de las aptitudes de los empleados. No es suficiente que la persona sea capaz de trabajar, debe también estar gustosa de hacerlo. Esta materia es de tal importancia y dificultad, que el siguiente punto se dedicará a la exposición de enfoques y métodos de estimular la voluntad para trabajar productiva, y cooperativamente.

2.3.1. Las Relaciones Humanas

Como lo sugiere el nombre Integración, debe existir una razonable fusión entre las personas y las organizaciones para dar como resultado una acción afectiva. Cuando las necesidades de un ser humano son incompatibles con las necesidades de la organización, el conflicto se presenta, es entonces, el propósito de este punto, examinar la naturaleza fundamental del Recurso Humano, la integración de estos recursos con las organizaciones, cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, los mecanismos y formas en que esta integración y conflictos se pueden tomar. Las actividades directivas al respecto se denominan Relaciones Humanas, las cuáles tienen importancia para el Licenciado en Contaduría debido a que el adecuado manejo de las mismas le permitirá incrementar la Productividad del personal de la organización. El objetivo es efectuar una integración razonable que conduzca a una colaboración productiva y creativa con el fin de realizar los objetivos mutuos.

Las relaciones entre personas que forman parte de una empresa se establecen de manera natural, ya que el trabajo es la forma común de servir a otros y obtener lo necesario para satisfacer las propias necesidades, pero en otro sentido es accidental en cuanto a la clase misma de la empresa y a las personas que encontramos accidentalmente en ella. Es imposible cambiar de familia, difícil cambiar de amistades, pero no de empresa, a menos que llegue a constituir para nosotros algo tan íntimo como nuestra familia y tan afectivo como nuestras amistades.

El trabajo, y por lo tanto el tipo de relación de una empresa, tiende a volverse de carácter permanente, pudiendo llegar a abarcar la mayor parte de nuestro tiempo diario y tal vez la ocupación a la que dediquemos la mayor parte de nuestra vida.

Dentro de las empresas encontramos que la línea de autoridad se da jerarquizada, lo cuál puede facilitar la marcha de la organización, pero a la vez, exigir ajustes personales en nuestras relaciones con los demás. Las relaciones, por lo tanto, pueden variar según el grado de poder y autoridad que se posea.

Estas relaciones, si bien admiten ciertos acuerdos voluntarios entre las personas, están sometidas a normas establecidas que determinan nuestra conducta.

Además dentro del ambiente de trabajo encontramos que se diversifican las actividades y profesiones, formando parte de un cuerpo total, condicionado en mayor o menor grado por el trabajo de otros y viceversa.

Sin embargo cada uno tiene intereses personales, que deben ajustarse a los intereses de grupo y en un plano general a los objetivos de la empresa.

Las relaciones en el trabajo se logran ante todo comunicándose. el medio común de comunicación es el habla. En toda comunicación hay tres elementos a saber:

- a) Quien comunica o emisor.- Es el individuo que dirige el mensaje.
- b) Receptor.- Es el individuo que recibe el mensaje.
- c) Mensaje.- Es el contenido de lo que se pretende comunicar.

Después de conocer los elementos básicos de la comunicación, veremos que la relación entre jefes y subalternos dada la estructura de las empresas, que no es diferente a la familiar, a la escolar, y a la social, nos encontramos ante una nueva relación en la que una persona realiza actividades directivas y por lo tanto, tiene autoridad y responsabilidad especial ajustada a su posición. En esta relación la contraparte son los subalternos que justifican la existencia del jefe y cuya acción está envuelta por las metas generales. Las relaciones con los otros miembros del grupo de trabajo están condicionadas en parte, por el jefe común que tengamos.

Podemos clasificar la complejidad de actuaciones de los jefes en cuatro estilos predominantes de liderazgo. Cada uno de estos estilos nos presionan a dar una respuesta en el trabajo. Nuestras respuestas pueden ser condicionadas e inconscientes o inteligentes y adultas como corresponde a una personalidad madura; estos estilos de liderazgo son:

Autocrático, Manipulador, Paternalista y Democrático. Los cuales a continuación definiremos.

a) Autocrático.- Este tipo de líder tiende a influir sobre los demás de modo directo al imponerse por intimidación o sanción, sin preocuparse de las reacciones de los demás.

b) Manipulador.- Este tipo de líder es el que influye de manera indirecta, y si es posible a sus espaldas. Esta actitud se presenta luego de los fracasos previos del estilo autoritario.

c) Paternalista.- Este tipo de líder es el que muestra que el individuo dominador simboliza la autoridad del padre o la imagen del mismo. En primer lugar, después de la unión afectiva básica con la madre, se produce una fuerte unión con el padre, como protector, amigo y fuente de poder.

Se trata de una pauta de conformismo que proporciona solides al grupo.

d) Democrático.- Este tipo de líder es un producto de nuestro sistema democrático. Aprecia las diferencias individuales y posee cualidades humanas de simpatía y comprensión. Cree firmemente en la ley y el orden, y no se entrega a la adulación de las masas.

Basándonos en lo anterior, podemos apreciar que el Licenciado en Contaduría como líder definitivamente esta dotado de autoridad, pero que aparte de ser esta autoridad formal, sus subordinados se la atribuyen sin cuestionársela. Para que el Licenciado en Contaduría pueda ejercer adecuadamente el liderazgo, necesita tener astucia y saber identificar variables tanto saludables como patógenas, y acabar con ellas de manera inteligente, utilizando todos los recursos que le da el ser líder.

Una vez establecidas las definiciones básicas del líder, nos enfocaremos en el control de personal.

2.3.2 El Control de Personal

La División del Trabajo ha llevado a que en las organizaciones cada persona desempeñe un papel mas o menos definido, encontrándose diversas jerarquías, estableciéndose una relación de mando y subordinación entre quienes encuentran en una categoría superior así como quienes se encuentran en las superiores. La relación de mando y subordinación genera una serie de conductas, matizadas por las teorías gerenciales. En este punto se verán los papeles que, dentro de la organización, cumple el Licenciado en Contaduría como supervisor así como de autoridad. El Licenciado en Contaduría debe conocer los problemas a los que se enfrentan los Recursos Humanos, pues una de sus funciones consiste en asesorarlos como las describiremos a continuación.

Cuando el Licenciado en Contaduría actúa como supervisor definiendo al supervisor como " Toda aquella persona que tiene a otras bajo sus órdenes "(13) de acuerdo con esta definición pertenece por lo menos a tres grupos definidos: El de trabajo al que supervisa, el de la dirección del que es representante inmediato, y el de supervisores del que es compañero. De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva al menos seis papeles diferentes desde el punto de vista de Arias Galicia: (27)

1. Guía e instructor de sus empleados .
2. Ejecutor de ideas: De las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
3. Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
4. Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores. .
5. Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados.
6. La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 11 dice: " Los directores, administradores, gerentes, y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores. (28)

El Licenciado en Contaduría como supervisor, es pues, el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuestas unas a otras.

Para entender mejor el papel que desempeña el Licenciado en Contaduría en cuanto al papel de supervisión es necesario tener presentes los conceptos de Poder y Autoridad los cuáles mencionamos en el capítulo I en el punto de Dirección de Personal.

Para que el Licenciado en Contaduría pueda ejercer un control de personal adecuado a cada organización es indispensable que conozca algunas de las limitaciones de los Recursos Humanos.

2.4. Limitaciones de los Recursos Humanos.

En este punto trataremos las limitaciones a las que se enfrenta el Licenciado en Contaduría en cuanto a los Recursos Humanos, limitaciones hablando de problemas de relaciones humanas ya sea por parte de las personas o por parte de la organización. Existen tres objetivos básicos al tratar un problema de relaciones humanas y ninguno de ellos es fácil de alcanzar. El primero es confinar el problema para que afecte a pocas personas y origine poca interrupción en el trabajo, si es posible. El segundo es llegar a un acuerdo justo dentro del marco de políticas de las compañías, contratos sindicales, tradiciones locales, o una combinación de estos factores. El tercero es dejar abierta la relación entre las partes afectadas, es decir, permitir que continúen trabajando juntas dentro de un grado razonable de armonía. La principal razón por la cuál todas estas metas son difíciles de alcanzar es que

los Licenciados en Contaduría y los Administradores, siendo humanos , no son completamente objetivos ni están libres de sus propias ansiedades, desilusiones, etc.

Los problemas que la mayoría de las personas tienen en el trabajo, cuando los tienen, en general son síntomas de algo mayor. Es decir, un empleado rara vez se muestra insatisfecho repentinamente o por capricho: posiblemente ha sobrellevado una queja enconada por un largo tiempo hasta que finalmente algún accidente-incidente provoca una demostración emocional. También el Licenciado en Contaduría debe considerar los tipos de tensiones a largo plazo que pueden formarse eventualmente y hacer al empleado susceptible a un abierto descontento. Entre éstas, la supervisión arbitraria, la comunicación inadecuada, y la deficiente planeación de carreras son quizá las más, importantes. A ésta lista podría agregarse la discriminación real o aparente entre los empleados, la falta de seguridad de conservar el trabajo, la paga inadecuada o injusta y la prolongada exposición a condiciones indeseables.

Trataremos en ésta punto algunos de los problemas más comunes que pueden presentarse entre gerentes y empleados dentro de los cuáles encontramos: El ausentismo y la impuntualidad, las peticiones denegadas, la ejecución inadecuada del trabajo, el despido, deshonestidad y robo, así como problemas tan grandes como el alcoholismo y la drogadicción, las cuáles definiremos brevemente:

- a) El Ausentismo y la Impuntualidad.- Son problemas que el Licenciado en Contaduría no puede ignorar aún cuando tenga asuntos más importantes

que atender, que casi siempre los tiene. La productividad de muchos trabajos está directamente relacionada con la cantidad de tiempo que el empleado ocupa en ellos.

Las razones inmediatas para la Impuntualidad habitual son las mismas que para la variedad ocasional. Generalmente son triviales y pueden ser algo no más serio que una demora de tránsito, o cinco minutos extras en la cama. La cura generalmente es un simple asunto de salir hacia el trabajo con suficiente tiempo para neutralizar la mayoría de las demoras. Como regla el empleado habitualmente Impuntual no intenta hacer esto, ya sea debido a que nunca ha desarrollado el hábito de la puntualidad o debido a que no le da importancia.

El Ausentismo habitual es más complejo. Algunas veces se debe a un legítimo problema médico, en cuyo caso deberán efectuarse arreglos especiales para ayudar al empleado a recuperarse o para adaptar su trabajo a sus limitaciones. Algunas veces sin embargo, puede deberse a que el empleado no desea ir al trabajo puede preferir un día de recreación, dedicarlo a ir de compras o para buscar otro trabajo.

El Licenciado en Contaduría puede apoyarse en un récord adecuado de asistencia para eliminar la mayor parte de estas ausencias.

- b) Peticiones Denegadas.- Uno de los más comunes problemas cotidianos con que se va a encontrar el Licenciado en Contaduría y de los cuáles es

de los menos analizados, es tener que atender las Peticiones de un empleado por favores o beneficios. Estas peticiones pueden variar en todos los grados de importancia, desde un permiso para salir un día unos cuantos minutos más temprano hasta un ascenso.

Cuando se niega una Petición debe establecerse con claridad la razón de la negativa. Dañara seriamente la moral quien niegue algo sin dar ninguna explicación, pero esto es casi tan malo como dar una razón no convincente. Algunas razones clásicas no convincentes que el Licenciado en Contaduría jamás debe usar son: está contra las políticas de la compañía, Nunca lo hemos hecho antes, o simplemente creo que no es una buena idea .

c) Ejecución Inadecuada del Trabajo.- La clásica solución al problema de los empleados con cuya actitud producía dificultades, era simplemente despedirlos. En la actualidad ya no es tan fácil despedir a un empleado como lo era antes, ni tampoco se considera esta práctica como la mejor solución posible a seguir por el Licenciado en Contaduría.

Una razón de este cambio ha sido el desarrollo de Métodos de Selección de Personal racionalizados, elaborados para evitar la contratación de empleados potencialmente no calificados.

Si el Licenciado en Contaduría se apoya en un programa de procuración de personal sólidamente desarrollado puede reducir la rotación debida a incompetencia, inconfiabilidad, o dificultades personales del individuo para entrenarse.

El Licenciado en Contaduría frecuentemente prefiere sufrir en silencio a un empleado inadecuado o expresar su insatisfacción en términos mudos o indirectos, en lugar de decirle claramente lo que esta mal. Mientras mas persista esta situación mas difícil será resolverla. Si finalmente se despide al empleado, este lo considerará repentino e injusto.

- d) El Despido.- Ampliamente hablando, existen cuatro consideraciones principales que debe tomar en cuenta el Licenciado en Contaduría en cualquier separación involuntaria. La primera es asegurarse de que la acción es verdaderamente necesaria y se han agotado todas las demás alternativas razonables.

La segunda consideración principal se refiere al siguiente trabajo para el empleado. No ha sido tradicional que las compañías asuman ninguna responsabilidad por su colocación posterior, mas allá de proporcionar referencias, pero existe un reconocimiento cada vez mayor de la obligación de ayudar.

La tercera consideración principal es la necesidad del empleado despedido de contar con una oportunidad de desahogar sus emociones. Aun cuando las cosas se manejen en forma cuidadosa es probable que un empleado que ha perdido su trabajo se sienta enojado y frustrado.

La cuarta consideración importante se refiere a la reacción de los empleados que permanecen en la compañía, cuya curiosidad y aprensión difícilmente puede evitarse cuando se retira a un compañero. Aquí el Licenciado en Contaduría a menudo se encuentra ante un dilema; el comunicar los detalles de la decisión para despedir a un hombre ha menudo persuade a otros empleados de que fue un acto justo y que ellos no tienen por que temer.

- e) Alcoholismo.- El Licenciado en Contaduría debe considerar al Alcoholismo y al Bebedor Problema como el más importante problema de personal en los negocios y en la industria.

Un alcohólico esta técnicamente definido como " una persona que consume grandes cantidades de alcohol durante un periodo considerable y cuya adicción origina una creciente incapacidad crónica. " (29)

Además, existe un número de Bebedores Problema, es decir bebedores que pueden no ser adictos al alcohol pero que cuyo comportamiento debido al alcohol les causa problemas a ellos y a los demás.

f) Drogadicción.- El consumo de drogas en exceso se ha convertido en un problema que tiene casi la misma magnitud que el alcoholismo. Todas las fuentes indican que las evidencias de Drogadicción en la fuerza de trabajo aumentan en una proporción fija. Las explicaciones que dan frecuentemente los trabajadores por el incremento en el uso de drogas incluyen:

- " 1.- El ingreso a la fuerza de trabajo, creciente número de jóvenes que han crecido en una especie de cultura de las drogas.

- 2.- Un número de veteranos militares y otros que han vivido en el extranjero y que llegaron a ser farmacodependientes mientras vivían fuera del país.

- 3.- Un aumento de la drogadicción entre los trabajadores de clase media (anteriormente la drogadicción era un problema del trabajador de clase baja).

- 4.- El aumento del número de trabajadores en desventaja contratados por aquellos que hablan estado sujetos por largo tiempo a ambientes culturales en el que era aceptable el uso de las drogas. " 30)

La Drogadicción esta lejos de ser común entre los trabajadores promedio pero si se ha acrecentado invadiendo más culturas y clases sociales; debido a esto, ha dejado de ser un problema aislado.

Evidentemente, la mejor forma para que el Licenciado en Contaduría afronte las inconveniencias debido a la Drogadicción y al alcoholismo sería evitar que hubiera este tipo de dependencias entre los empleados, evitando la contratación de trabajadores que tengan dichos problemas efectuando intensos exámenes físicos y revisando cuidadosamente los datos del empleo anterior.

- g) Deshonestidad y Robo.- Otro problema crónico en las organizaciones es la Deshonestidad del empleado que toma dinero en efectivo o mercancía de la compañía y lo utiliza para su propio beneficio. Los Robos pueden tener muchas formas, por ejemplo inflar una cuenta de gastos, tomar dinero de la caja registradora, tomar artículos de oficina y llevarlos a casa para uso personal, tomar productos de la compañía con la finalidad de revenderlos y otras.

Los robos que cometen los empleados son manifestaciones de egoísmo a costa de la organización que los emplea. Los trabajadores que cometen actos deshonestos en el trabajo subordinan los intereses de la organización y a sus compañeros de trabajo honestos a sus propios intereses personales.

Creemos que casi todos los trabajadores que cometen Robos lo hacen por que se les presenta la oportunidad y por que creen que se les presenta a ellos. Sienten que están mal pagados. Así que tomarán algo para mejorar su presupuesto.

2.5. Perspectivas de los Recursos Humanos.

Es importante señalar que el Licenciado en Contaduría tenga presente las perspectivas importantes, así como los múltiples desafíos que presentan las organizaciones. En general puede decirse que la organización ejerce escasa influencia sobre varios de estos desafíos, que pueden considerarse variables. Estas variables afectan la forma en que opera la organización así como sus prácticas a políticas de personal. Por ejemplo, la difusión de microcomputadoras en todos los niveles afecta en más de un sentido a las organizaciones que deben adoptar acciones al respecto, pero en general no se encuentran en condiciones de modificar el fenómeno.

" Algunos desafíos externos que enfrentan las organizaciones evolucionan en forma gradual, en tanto que otros se presentan de manera casi siempre súbita; los cambios

externos suelen originarse en la tecnología, la economía, la composición de la fuerza de trabajo, los valores culturales y el sector oficial. " (31)

a) Desafíos Tecnológicos

La tecnología moderna afecta al Licenciado en Contaduría y a la administración de personal en forma directa, cambiando puestos de trabajo, y la calificación necesaria para llenar ciertas vacantes. Se ha sostenido -acertadamente- que por cada puesto de trabajo que la nueva tecnología hace desaparecer se suele crear uno nuevo. La introducción masiva de elementos de tecnología avanzada en todos los sectores de la economía nacional constituye en sí misma un desafío esencial para el Licenciado en Contaduría, así como a los profesionistas que manejan personal, que debe estar consciente de que tendrá a su cargo personas más calificadas, de ingresos alto, de aspiraciones mayores, y difíciles de capacitar y retener dentro de las organizaciones.

b) Desafíos Económicos

La lista de las dificultades económicas de las sociedades latinoamericanas es grande; a pesar de cuantos males han plagado a la economía en los últimos veinte años, un núcleo significativo de organizaciones ha

continuado sus operaciones; se ha expandido, ha introducido innovaciones, ha obtenido utilidades. Puede afirmarse que sin ninguna excepción, cuantas organizaciones han conseguido vencer las circunstancias adversas la han hecho gracias a su capacidad de adaptación.

Especialmente cuando las circunstancias económicas son difíciles, el hecho de sobrevivir y desarrollarse depende en gran medida de la moldeabilidad de una organización. En una empresa cualquiera, los equipos de instalaciones, los archivos, etc.; son esencialmente estáticos. Incluso la computadora más avanzada apenas es algo más que un aparato de naturaleza fundamentalmente estática. La única parte adaptable, genuinamente dinámica, la constituyen los Recursos Humanos.

c) Desafíos Demográfico

La fuerza de trabajo se encuentra en evolución incesante. Cambia su nivel de educación, su edad, la proporción de hombres que trabajan comparados con la de mujeres, etc. Estos cambios son predecibles a largo plazo, ocurren lentamente y es posible medirlos con precisión.

d) Desafíos Culturales

La actitud prevaleciente ante el trabajo puede conducir a cambios definitivos en las labores de las organizaciones. La creciente participación de las mujeres en la fuerza de trabajo constituye un ejemplo de un cambio cultural.

e) Los Sindicatos

Los Sindicatos constituyen un desafío real para el Licenciado en Contaduría cuando operan activamente dentro de una organización, y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas, la empresa pacta con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de las labores, las condiciones de trabajo y seguridad, las prestaciones y los servicios como la cafetería, los uniformes, etc. La diferencia entre el fracaso y el éxito estriba con frecuencia en la habilidad que despliegue el Licenciado en Contaduría y/o el departamento de relaciones industriales en su trato con el sindicato en todos los aspectos.

Después de explicar brevemente los desafíos de carácter históricos, o de carácter externo o interno que enfrenta el Licenciado en Contaduría, es importante conseguir una perspectiva

global de todo este campo. Su objetivo lo constituye el poder auxiliar en el logro de los objetivos de la organización con máxima eficiencia.

Debido a la creciente complejidad de los asuntos que se manejan en las áreas de Recursos Humanos sin embargo, existe una clara tendencia a la autonomía progresiva; un territorio progresivamente ampliado en el que la Toma de Decisiones se ejerce de manera directa.

Para hacer efectiva la labor del Licenciado en Contaduría, los profesionistas especialistas en personal deben determinar las áreas claves en cada nivel gerencial y trabajar con cada una de ellas en un marco de responsabilidades claramente definidas.

Actuar de otra manera conduce por lo general a estrategias menos eficaces y a Toma de Decisiones que terminan siendo ignoradas.

La Autoridad del Licenciado en Contaduría en la organización debe reposar en algún lugar y en alguna forma y es igualmente esencial para el concepto y la idea misma de la organización, que haya un proceso de carácter, mediante el que pueda aplicarse esa Autoridad desde la cumbre y a través de toda la estructura del cuerpo organizado, es decir la Dirección.

Una vez habiendo estudiado la importancia de los Recursos Humanos y su relación con el Liderazgo, hablaremos en el siguiente capítulo de la Importancia de la Interacción, siendo esta un factor que determina la Productividad en una organización.

CAPITULO III

EL PROCESO DE INTERACCION EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.

En este capítulo hablaremos de la importancia que tiene para el Licenciado en Contaduría el conocer el Proceso de Interacción, ya que las personas que forman las organizaciones se comportan como miembros de grupo y este hecho influye en sus actitudes hacia la organización y hacia el empleo.

Enfocaremos el comportamiento en los conceptos del nivel individual y de grupo, buscando explicar y predecir este, ya que el Licenciado en Contaduría hace que las cosas las realice otra persona, un entendimiento del comportamiento debería de ayudar a los Licenciados en Contaduría a ser eficaces para conducir a sus subordinados.

3.1 El Proceso de Interacción.

Para poder hablar de un Proceso de Interacción necesitamos hablar de la organización, la cuál puede ser pequeña o mediana, simple o grande o extremadamente compleja. Para el Licenciado en Contaduría el término organización sirve para escoger una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etc. Dentro de esa variedad y complejidad existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones: El Elemento Básico y Los Elementos de Trabajo. (32)

1. El Elemento Básico son las personas, cuyas interacciones componen la organización. Una organización existe cuando dos o más personas interactúan con miras a alcanzar objetivos que solamente podrían ser alcanzados eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales. El propio éxito o fracaso de las organizaciones es determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollen por parte de sus miembros. Las interacciones constituyen la expresión de las personas las cuáles describimos en cuatro niveles diferentes, haciéndose menos personales a medida que se hacen menos elevadas.

a) Interacciones Individuales.- corresponden al primer nivel que es el visible e inmediato. Una interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier naturaleza, de modo que la actividad de cada uno está en parte determinada por la actividad del otro.

b) Interacciones Entre Individuos y la Organización.- Individuos y organización están en constante interacción, toman continuamente decisiones adaptativas para permanecer en equilibrio dinámico con su medio ambiente. El flujo de información es esencial para ese proceso de toma de decisiones, ya que involucran el conocimiento del pasado, estimativa del futuro y retroacción en cuanto al tiempo

de la actividad corriente. La tarea de la administración es implementar ese sistema de información, toma de decisiones para coordinar esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

c) Interacción Entre la Organización y Otras Organizaciones.- Toda organización mantiene interacciones con otras organizaciones. Para realizar su tarea la organización interactúa con otras organizaciones no solamente para poder recibir materias primas, máquinas, equipos, servicios, recursos financieros y humanos, etc.; sino también para poder colocar en el mercado sus productos o servicios.

d) Interacción Entre la Organización y su Ambiente Total.- Ninguna organización existe en el vacío, no en un contexto complejo en donde operan varias organizaciones y que se llama ambiente. Cada organización, como un sistema abierto, es profundamente influida por su ambiente en razón de sus interacciones con el mismo.

Dentro de la organización, el elemento básico es afectado por los elementos de trabajo que, a su vez, determinan la calidad de las interacciones. Aunque las interacciones de los miembros,

constituyen la organización, son los elementos de trabajo los que la hacen eficaz o ineficaz.

2. Los Elementos de Trabajo de una Organización son los recursos que utilizan, pueden determinar su futura eficiencia, a saber: Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Técnicos.
(Tratados y definidos en el segundo capítulo).

La manera en que un individuo interactúa, puede estar influenciada por una serie de factores, ya sea de carácter operativo o afectivo los cuales deben ser tomados en cuenta por el Licenciado en Contaduría, es por ello que a continuación los abordaremos en los dos puntos siguientes de este capítulo, empezando por los operativos.

3.2 Factores Socio-Operativos.

Consideramos que el Factor Tamaño, el Factor Tecnológico y el Factor Ambiental son tres de los factores primordiales que determinan la manera de interactuar de los individuos en una organización.

1. Factor Tamaño. El tamaño parece ser, a primera vista una variable simple, como el número de personas vinculadas con la organización. Pero el

Licenciado en Contaduría se va a encontrar con que el tamaño es algo más complicado que eso, ya que el tamaño tiene cuatro componentes.

- " a) El primer componente del tamaño es la capacidad física de las organizaciones

- b) el segundo lo constituyen los insumos y los productos.

- c) el tercero es el patrimonio o activos netos con que cuenta la organización.

- d) El cuarto y último es el que nos interesa, ya que tiene que ver con el número de individuos que la organización tiene a su disposición. A mayor número de individuos interactuando mayor es la estructuración de las actividades organizacionales con las que tiene que contar el Licenciado en Contaduría así como una disminución en la concentración de la autoridad. " (33)

El impacto que el tamaño organizacional tiene sobre el individuo como empleado es una realidad inmediata. Una organización grande enfrenta al individuo con cosas desconocidas. El factor

tamaño tiene un impacto que luego disminuye con el tiempo de permanencia o de contacto del individuo con la organización.

Un fenómeno con el que se va a encontrar el Licenciado en Contaduría en cualquier clase de organización y a todos los niveles dentro de ella, involucra los patrones de interacción que se desarrollan, en el trabajo, entre compañeros. Estos patrones de interacción pueden representar o no desviaciones con respecto a las expectativas oficiales.

Una medida que puede adoptar el Licenciado en Contaduría para minimizar los efectos negativos del tamaño de la organización consiste en darle autonomía a más subunidades y propiciar procesos de descentralización.

2. El Factor Tecnológico. El concepto de tecnología en el análisis organizacional involucra más que a las máquinas a los equipos utilizados en el proceso productivo así como a los interés en la tecnología como un componente importante en el análisis organizacional.

Se puede decir que el individuo no solo interactúa con otros individuos sino que lo tiene que hacer con máquinas, modelos y sistemas de producción.

Las variables estructurales solo estarán asociadas con la tecnología de las operaciones en donde ellas estén centradas en el flujo de trabajo. Si el Licenciado en Contaduría desempeña sus funciones en organizaciones pequeñas tendrá su estructura más influenciada por esos efectos tecnológicos y si lo hace en organizaciones grandes, la mayoría de estos efectos los tendrá centrados en variables tales como la participación de los empleados en actividades ligadas con el flujo de trabajo.

3. Factor Ambiental. Las características del medio ambiente es otro de los factores con los que se tiene que familiarizar el Licenciado en Contaduría ya que constituyen restricciones que se imponen sobre la organización y que afectan la escala de sus operaciones, sus técnicas de producción así como a los individuos que las integran.

La situación demográfica, incluyendo factores tales como la composición racial y étnica, limita a las organizaciones así como también lo hacen los valores institucionalizados que las circundan.

Todo esto afecta la manera en que el individuo se va a relacionar con la organización, tomando en cuenta de manera determinante las costumbres, la cultura, el nivel socio-económico y el lenguaje de cada uno de los interactuantes desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo.

En el siguiente punto hablaremos de los aspectos afectivos de las relaciones interpersonales, puesto que es de importancia para el Licenciado en Contaduría conocerlas y dominarlas, para poder interactuar de manera efectiva con el grupo al que pertenece y dirige.

3.3 Factores Socio-Afectivos

Para el Licenciado en Contaduría resulta importante comprender en qué consisten las Relaciones Afectivas, así que, las analizaremos en su forma privilegiada:

Socialidad y Sociabilidad.- En primer instancia J. Maisonneuve (34) nos conduce a observar que la importancia de las relaciones afectivas varía según el grado de evolución de las sociedades. En las sociedades primitivas, las relaciones interpersonales están determinadas en forma directa por los marcos estatutarios.

En nuestras sociedades contemporáneas, la diversidad de los status, su combinación, son tales, que los modelos se vuelven menos rígidos, las relaciones afectivas son cada vez menos dependientes de estos status y ponen a los individuos en comunicación directa en función de la atracción espontánea de los compañeros.

La atracción entre personas es un fenómeno complejo en el que intervienen numerosos factores, tales como la edad, el sexo, la profesión, y el nivel económico entre otros. (35)

La edad.- en efecto uno de los marcos de afinidad puede ser la edad de los participantes, el adulto se diferencia de los jóvenes y los viejos si se le considera como el que ejerce una función productiva en el plano económico.

El sexo.- constituye el factor más importante de selección amistosa, más importante que la edad, la raza, el nivel social. Pero también se puede señalar que este factor no opera del mismo modo en los diferentes niveles socioprofesionales.

La profesión.- los status profesionales o mejor dicho las clases sociales, en donde varios factores concurren en la constitución de la noción de clase, pero en particular el nivel de ingresos, el status profesional y el nivel cultural. En nuestra perspectiva, el tipo de vida propio de la clase adquiere su interés mayor en la medida en que influye en las afinidades, quizá no siempre en el momento de los encuentros sino cuando se trata de prolongarlos.

El factor económico.- Es por sobre todo un factor de separación. La disparidad de los ingresos se percibe a menudo como un obstáculo para el mantenimiento de una amistad al reducir la frecuencia de los contactos y la posibilidad de lograr la reciprocidad de las gratificaciones.

Ahora bien, en el punto que continuación veremos como se da la interacción en relación al papel o rol que desempeña cada individuo y en particular el Licenciado en Contaduría y el nivel o status que guardan.

3.4 La Interacción en Relación al Rol y al Status.

Rol, Status, Posición son conceptos clave en varias ciencias de la conducta: la Antropología Cultural, la Psicología y la Sociología. Con su ayuda se caracterizan determinantes constantes de importancia de la conducta interpersonal en el plano micro y macrosocial.

Para poder hablar de interacción entre rol y status primero vamos a definirlos:

Rol. " Un rol designa un conjunto de patrones del comportamiento esperado que se le atribuye a alguien que ocupa una posición en una unidad social." (36) los individuos tienen múltiples roles; ajustan sus roles al grupo de que forman parte en ese momento.

Status. " El status es un grado de prestigio, posición o rango dentro de un grupo." (37) Los sistemas del status son un factor importante para comprender el comportamiento, cuando los individuos ven una discrepancia entre lo que perciben que es su status y lo que otros perciben que es.

Cuando se da la relación entre individuos que desempeñan una función y a la vez ocupan un rango o posición dentro de un grupo se puede decir que existe interacción entre Rol y Status.

Tras una breve duración de la interacción, se forma a menudo un sistema jerárquico de status dentro del propio grupo, que presenta paralelismo con los llamados esquemas sociales y sus propiedades (linealidad de orden, ausencia de inconsistencias). Este sistema se da cuando la jerarquía evaluadora de los miembros coincide entre sí en lo que respecta a características relevantes del status.

Para ir comprendiendo mejor lo anterior veamos a continuación los tipos de Roles y Status que existen.

3.4.1 Tipología de Roles.

Después de haber analizado los tipos de Roles que existen según varios autores, nos quedamos con los del autor Henry Mintzberg quien concluyó que los Roles se pueden agrupar en tres divisiones. (38)

1. Roles Interpersonales.- Todos los Contadores deben desempeñar ciertas funciones que son de naturaleza ceremonial y simbólica.

a) Rol de Representante. Lider simbólico; obligado a desempeñar una serie de funciones rutinarias de carácter legal o social.

b) Rol de Lider. Responsable de la motivación y activación de sus subordinados.

c) Rol de Enlace. Desarrolla y mantiene una red de contactos e informadores.

2. Roles Informativos.- Todos los Contadores, en cierta medida, reciben y obtienen información de organizaciones e instituciones fuera de la suya.

- a) Rol de Monitoreo. Busca y recibe una amplia gama de información, surge como el centro de información externa e interna de la organización.
- b) Rol de Diseminador. Transmite la información recibida de fuera o de otros subordinados.
- c) Rol de Portavoz. Transmite información a individuos externos.

3. Roles Decisionales. Los Contadores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoren el desempeño de la organización.

- a) Rol de Empresario. Investiga la organización y su ambiente buscando oportunidades de mejora, supervisa proyectos.
- b) Rol de Manejador de Problemas. Encargado de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta problemas importantes.
- c) Rol de Asignador de Recursos. Responsable de la asignación de todos los recursos de la organización.

- d) Rol de Negociador. Encargado de representar a la organización en las principales negociaciones.

A continuación veremos los tipos de Status que se presentan dentro de una organización ya que es importante para el Licenciado en Contaduría conocerlos puesto que el estará dentro de uno de estos.

3.4.2 Tipología de Status.

Las organizaciones están llenas de comodidades que no son uniformemente disponibles para todos y por ello, acarrear valores de status.

En ocasiones tratamos con el llamado Status de Modo Informal. El status se puede adquirir informalmente por características tales como:

Educación, edad, sexo, habilidades o experiencias. Cualquier cosa puede tener valor de status, si otros en el grupo lo evalúan como tal. Desde luego, sólo el hecho de que un status sea informal no quiere decir que es menos importante o que hay menos acuerdo en quién lo tiene o quién no. Los miembros de un grupo parecen no tener problemas al poner a la gente en categorías de status, y hay un fuerte acuerdo entre los miembros en relación a quien está alto, bajo o a la mitad.

Es importante que los empleados crean que el Sistema Formal de Status de la Organización es congruente. Esto es, existe equidad entre la clasificación percibida de un individuo y los privilegios de status que recibe de la organización.

El Licenciado en Contaduría debe cuidar que las cosas que un empleado tiene y recibe sean congruentes con su status. Cuando no es así, el potencial de que rechacen la autoridad de sus superiores aumenta, la motivación potencial de las promociones disminuye, el patrón general de orden y consistencia en la organización es afectado.

A continuación entraremos de lleno en la manera en que el individuo interactuará con el resto del grupo u organización.

3.5. Las Técnicas de Interacción del Individuo en el Contexto Empresarial.

Nada mejor para describir las actitudes que toman los individuos cuando interactúan que las que se refieren a la clasificación hecha por Bales. Utilizando términos operatorios, ha definido doce tipos de interacción entre los miembros de un grupo (39). Los cuales sirven de apoyo al Licenciado en Contaduría para saber como afrontar las diferentes actitudes que tomen los miembros de la organización y poder manejarlas satisfactoriamente.

" Es importante señalar que dentro del Proceso de Interacción de una persona con otra, aparecen las respectivas actitudes de cada una. Se puede definir una Actitud como la predisposición, relativamente estable, a evaluar un objeto (una persona, una organización, un proceso, un asunto) de una manera favorable o desfavorable.

Las actitudes implican convicciones y sentimientos fuertes " (40)

a) En un área denominada socio-afectivo-positiva. encontraremos actitudes

de:

1. Solidaridad: el individuo alienta a los demás, procura sostener la moral del grupo.
2. Distensión: el participante se declara satisfecho.
3. Acuerdo o adhesión táctica.

b) En un área denominada funcional son posibles seis comportamientos:

4. El individuo brinda una sugerencia, un objetivo, una dirección que seguir según su punto de vista.
5. El integrante da una opinión, formula un deseo o una evaluación moral.

6. Puede también informar, rectificar a los otros participantes, esclarece sus opiniones.
 7. Puede también solicitar informaciones.
 8. Una actitud consiste en solicitar una opinión, una evaluación.
 9. También se puede solicitar una orientación, un objetivo.
- c) Por último hay tres actitudes más que se incluyen en el área socio-afectivo-negativa.
10. El sujeto se opone sistemáticamente, se maneja con frialdad, se niega a participar en la discusión.
 11. Puede manifestar cierta tensión (inquietud, malestar, frustración).
 12. Por último, puede mostrarse agresivo y tratar de abatir la moral del grupo.

En un terreno teórico, se trata de concepciones claramente interaccionistas pero, sea lo que fuere, es innegable el interés práctico que representa para el Licenciado en Contaduría. En efecto, en el transcurso de las discusiones el Licenciado en Contaduría se va a encontrar

con cambios de tonalidad en las interacciones. En principio, se va a encontrar frente a actitudes funcionales; después de cierto tiempo de trabajo (cuya duración dependerá de la habilidad del Licenciado en Contaduría) observamos la aparición de reacciones socio-afectivas positivas o negativas, si se presentan estas últimas se trata de un mal síntoma, indudablemente el Licenciado en Contaduría es directivo o paralizante.

El reconocimiento de que ninguna organización es una isla en sí misma fue una contribución importante del enfoque de sistemas a la administración. El Licenciado en Contaduría debe cuestionarse sobre el impacto del ambiente externo sobre la administración de una organización por lo cual debe considerar los siguientes puntos.

3.5.1 El Contexto Empresarial Grupo Formal

El contexto empresarial incluye todo lo externo a la organización, a saber: factores económicos, condiciones políticas, situación social, y factores tecnológicos. El ambiente específico es la parte del ambiente que es relevante en forma directa para el logro de las metas de la organización. Es parte del ambiente que concierne al Licenciado en Contaduría, porque consta de las situaciones o componentes críticos que pueden influenciar en forma positiva o negativa la efectividad de la organización. Por lo general incluirá a proveedores de insumos, clientes o compradores, competidores, oficinas de gobierno y grupos de presión pública.

El Ambiente es importante para el Licenciado en Contaduría, porque no todos los ambientes son iguales. difieren en lo que llamamos su grado de Incertidumbre Ambiental. La Incertidumbre Ambiental , a su vez, puede dividirse en dos dimensiones, grado de cambio y grado de complejidad.

De aquí se desprende que el mismo ambiente va creando los dos tipos de organización que conocemos y que a continuación enfocaremos.

3.5.2 Organizaciones Formales e Informales.

Según el grado de su estructuración, las organizaciones pueden ser formales o informales. Actualmente esas dos designaciones representan solamente extremos, pues es casi imposible encontrar una organización totalmente formal o una totalmente informal.

La Organización Formal tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuáles fluyen las comunicaciones. Los cargos son claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos. Status, prestigio, remuneración, graduación y otros aspectos son bien ordenados así como controlados. Son durables, planeados en virtud al énfasis dado al orden, son relativamente inflexibles. La participación de sus miembros es consciente y dentro de un tiempo

especifico generalmente abierto. Son ejemplos las grandes empresas, las entidades públicas, las organizaciones militares, y las universidades.

La Organización Informal es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea. La participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente y es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona viene a ser miembro de la organización. La participación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización es inespecificada. Es ejemplo las amistades etc. Una organización informal puede convertirse en formal siempre y cuando sus relaciones así como sus actividades sean definidas y estructuradas, de la misma forma en que una organización formal puede llegar a ser informal si sus relaciones no son reforzadas, pasan a ser sustituidas por relaciones nuevas, inespecíficas, y no controladas.

Existen cuatro elementos en la organización formal. Según scott y Mitchell (41)

- a) Un sistema de actividades coordinadas. Todas las organizaciones están compuestas de partes y de relaciones. las partes de la organización se refieren a las actividades o funciones desempeñadas.

El sistema formal aparece cuando esas actividades están unidas en una relación lógica.

- b) Un grupo de personas. Aunque pueda ser regulada por estatutos, la organización necesita de personas para poder existir. La gente es requerida para implementar sus actividades.
- c) Operación en cuanto a objetivos. La cooperación es un fenómeno estrictamente humano y en el comportamiento normal es siempre deliberada. Las organizaciones deben tener objetivos que orienten el propósito a fin de que las personas desempeñen las funciones necesarias.
- d) Autoridad y Liderazgo. Las organizaciones son estructuradas con base en las relaciones superior-subordinado. Como resultado la Autoridad es un elemento universal en todas las organizaciones formales. El liderazgo, entre tanto, es una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo.

Definiendo entonces que una organización formal " es un sistema de actividades coordinadas de un grupo de personas que trabajan cooperativamente en dirección a un objetivo común sobre autoridad y liderazgo." (42)

Las necesidades sociales se cuentan entre las motivaciones más poderosas en el empleo. Las personas que forman las organizaciones se comportan como miembros de grupos y este hecho influye en sus actitudes hacia la organización y hacia el empleo. Los grupos pueden ejercer un control firme sobre sus propios miembros que la administración y ésta para lograr sus objetivos tiene que trabajar por medio de los grupos. Es por ello que el Licenciado en Contaduría debe considerar los problemas de supervisar los grupos, y saber como solucionarlos.

3.5.3 El Grupo Informal y la Solución de Problemas

Un componente importante de todas las organizaciones son las agregaciones de empleados que se denominan grupos. Aunque las líneas divisorias que determinan quiénes son miembros de un grupo, son afectadas por la asignación de oficios que hace la gerencia y por las prácticas de supervisión, cada grupo desarrolla un impulso propio y como resultado de él, hay una elaboración constante de organización informal que no aparece en ningún diagrama o plano de las operaciones de la empresa.

Los individuos quieren ser miembros de los grupos existentes y también formar grupos nuevos, pero en el fondo siempre hay una busca de satisfacciones que no ofrecen directamente ni el oficio en sí, ni el supervisor, satisfacciones tales como el compañerismo y la protección.

Los grupos informales tienen su vida propia, sus maneras acostumbradas de hacer las cosas y de ver las cosas; tienen sus propios líderes y una jerarquía minuciosamente definida. Estos son los componentes estables y permanentes de la vida grupal. En otros términos, la organización informal es una realidad de la cual el Licenciado en Contaduría no puede hacer caso omiso.

La administración a veces trata de evadirla haciendo énfasis en la organización como un todo, aun hasta el punto de desbaratar lo que considera pandillas perjudiciales. Y sin embargo, la lealtad al grupo de los compañeros con quienes uno encuentra cara a cara es más fuerte que la lealtad global fomentando el trabajo en equipo y las relaciones informales. El grupo puede ejercer un control más fuerte sobre sus propios miembros que el que puede ejercer el Licenciado en Contaduría.

Hay Licenciados en Contaduría que tratan de pasar por encima del grupo ordenado a los supervisores concentrarse en tratar con cada trabajador individualmente. Ciertamente el supervisor tiene que pasar gran parte de su tiempo entendiéndose con las necesidades y las idiosincrasias personales de sus subalternos, pero sin embargo, está cerrando los ojos a las realidades de la situación si no comprende que el grupo es algo más que la suma de los individuos que lo componen.

El Licenciado en Contaduría tiene que entender la organización social con la cual trabaja de la misma manera que debe familiarizarse con las herramientas, los materiales y los

procesos técnicos. Si quiere evitar errores involuntarios, debe conocer la estructura de posición de los grupos, saber quiénes son líderes informales, sus normas y sus valores. Este conocimiento fortalecerá inmensamente sus herramientas de liderazgo.

A continuación veremos a que se tiene que enfrentar el Licenciado en Contaduría cuando grupos pequeños se forman dentro de una organización formal e interactúan ocasionando algunos obstáculos para lograr satisfactoriamente los objetivos establecidos.

3.5.4 Principales Obstáculos Generados en un Grupo Formal por la Interacción Grupal

La organización es una coalición de individuos y subgrupos. Sus miembros tienen, intereses comunes y conflictivos. El Licenciado en Contaduría debe asegurar la participación de esos individuos y grupos en los diversos objetivos organizacionales mediante las inducciones.

Los grupos y miembros de la coalición constituyen restricciones a la organización.

Individuos y organizaciones tienen un nivel de aspiración para alcanzar sus objetivos. Esos niveles de aspiración son influidos por el desempeño pasado en relación con los objetivos, por niveles pasados de aspiración y por comparaciones con grupos de referencia. Individuos y organizaciones intentan satisfacer aspiraciones que cambian de acuerdo con sus experiencias de aprendizaje pasado.

Los objetivos de los miembros de una coalición están frecuentemente en conflicto. Sin embargo, nunca es posible maximizar los objetivos de un individuo o grupo; La organización trata de satisfacer los objetivos de todos los miembros de la coalición para mantener su participación.

La función principal del Licenciado en Contaduría es Administrar la Coalición. En virtud de su posición de autoridad en la jerarquía y de su capacidad de ubicar recursos, desempeña el papel clave en el balance de las presiones provenientes de los distintos miembros de la coalición.

El Licenciado en Contaduría debe satisfacer suficientemente sus objetivos para mantener su participación activa. La organización no logra dirigir todas las actividades organizacionales camino a la maximización de un objetivo, pero opera dentro de las restricciones de las demandas para la satisfacción de los objetivos de los grupos.

Debe asegurar el mantenimiento de la coalición dominante para permitir la sobrevivencia, el crecimiento y el bienestar de la organización.

Para comprender mejor lo anterior, en los puntos subsecuentes seguiremos hablando de los grupos, analizaremos los fenómenos que afectan el comportamiento grupal y como repercuten en la búsqueda de los objetivos que el Licenciado en Contaduría se a trazado para llevar a la organización a un desempeño sano.

3.6 Análisis de los Fenómenos de Grupo

El comportamiento de un grupo de empleados no puede ser comprendido por el Licenciado en Contaduría, con sólo conjuntar las acciones de cada uno de los individuos, debido a que los que forman parte de grupos se comportan en forma diferente a como lo hacen cuando están solos.

Es por ello que para el Licenciado en Contaduría resulta importante conocer que es un Fenómeno de Grupo, que tipos de fenómenos de grupo existen, como abordar un fenómeno de grupo; todo esto le ayudará a manejar al grupo de encausarlo hacia las metas trazadas por el y por la organización.

Para poder analizar un Fenómeno de Grupo, primero necesitamos saber que es, por lo mismo en el punto siguiente explicaremos lo que es un Fenómeno de Grupo.

3.6.1 ¿ Que es un Fenómeno de Grupo ?

Definimos al Fenómeno de Grupo, como **un hecho positivo o negativo, que se presenta dentro de un grupo, modificando en forma relevante el comportamiento de éste . Y el cuál el Licenciado en Contaduría debe considerar como un aspecto básico en el manejo de un clima laboral sano.**

Una vez definido el significado de Fenómeno de Grupo, identificaremos los diferentes tipos de fenómenos de grupo que debe conocer el Licenciado en Contaduría.

3.6.2 Tipos de Fenómenos de Grupo.

A continuación mencionaremos los fenómenos de grupo que a nuestra consideración son los más importantes para el Licenciado en Contaduría.

Como lo mencionamos en nuestra definición anterior existen fenómenos positivos y negativos, los cuáles son:

Positivos.- son aquellos que contribuyen al mejoramiento de un grupo.

- 1.- **Cohesión.-** Constituye un indicador importante de cuanta influencia tiene en cada uno de los miembros. Cuanto más cohesivo sea un grupo (es decir, cuanto más positiva sea su actitud respecto a su pertenencia a él), mayor será la posible influencia del grupo. Así el Licenciado en Contaduría difícilmente encontrará violaciones a las normas de un grupo al cuál se siente fuertemente unido.

La Cohesión del grupo tiende a desarrollarse de modo circular: Las personas se afiliarán a grupos por cuyos miembros sienten admiración con los cuáles se identifican. Una vez que

el Licenciado aprende a conocer y a estimar a sus subordinados tenderá a experimentar un sentido más estrecho de identificación con el grupo, luego entonces aumentará la cohesión.

Los grupos cohesivos a menudo muestran menos tensión, malos entendidos, y hostilidad que los no cohesivos. Por tal razón son potencialmente más productivos que los no cohesivos.

- 2.- Comunicación.- Frecuentemente concebimos a la comunicación como la red que enlaza a todos los miembros y actividades que componen una organización. El personal y sus actividades pueden estar coordinados en la búsqueda de metas individuales y grupales.

Cuando la Comunicación es estudiada dentro del contexto de las organizaciones, adquiere rápidamente una complejidad que permite solamente una comprensión parcial. Por lo común los efectos de la comunicación deben ser medidos por el Licenciado en Contaduría en términos de actitud y rendimiento. La Comunicación puede influir en la moral del grupo y en las actitudes que los individuos tengan hacia su trabajo, su líder y sus compañeros. Asimismo, el Licenciado en Contaduría debe saber que el rendimiento del individuo y del grupo puede estar influido de manera positiva por una comunicación adecuada.

Después de analizar brevemente los fenómenos positivos, Trataremos acerca de los negativos.

Negativos.- Son aquellos que impiden el buen funcionamiento del grupo.

- 1.- **Conflicto.-** Cuando se utiliza el término conflicto, se refiere "a diferencias incompatibles percibidas, resultantes de algunas formas de interferencia u oposición." (43) Si se percibe que las diferencias existen, luego entonces, existe un estado de conflicto.

La definición anterior abarca un rango que incluye los extremos los cuáles el Licenciado en Contaduría debe tener la atención debida a los mismos, siendo éstos: interferencias sutiles, indirectas, y controladas hasta actos de mayor magnitud tales como huelgas, actos violentos y guerras.

- 2.- **Estrés.-** "El estrés es una condición dinámica, en la que un individuo confronta una oportunidad, limitante o demanda relacionada con lo que desea, y cuyo resultado es percibido como incierto e importante." (44)

El Estrés no es malo por necesidad. Aunque es discutido en un contexto negativo, también tiene un valor positivo. En una oportunidad, cuando ofrece una ganancia potencial. Es cuando el Licenciado en Contaduría puede aprovechar y esperar el máximo rendimiento de un individuo estresado, puesto que este utilizará el estrés de manera positiva para ponerse a la altura de la situación para dar un adecuado rendimiento.

El Estrés se manifiesta de varias maneras. Por ejemplo, un empleado que experimenta altos niveles de estrés puede desarrollar alta presión arterial, úlceras, irritabilidad, propensión a accidentes, dificultad en tomar decisiones rutinarias y similares.

Los síntomas del estrés, relacionados al comportamiento, incluyen cambios en la productividad, ausencia y renuncia, así como cambios en los hábitos alimenticios, aumento al fumar o consumir alcohol, hablar rápido, nerviosismo y desórdenes en el sueño.

Al conocer e identificar los principales fenómenos de grupo, a continuación abordaremos el como debe afrontarlos el Licenciado en Contaduría.

3.6.3 Abordaje de los Fenómenos de Grupo.

Puesto que el Conflicto es inevitable, el Licenciado en Contaduría debe considerar diversas formas de resolverlo. Al hacerlo, procurará que el Conflicto no se convierta un fin en sí mismo, sino más bien que se resuelvan aquellas situaciones conflictivas que traigan trastornos o sean contraproducentes.

Algunos de los métodos que el Licenciado en Contaduría puede utilizar para manejar los conflictos son: (45)

- 1.-Resolución de Problemas Mutuos.- Se requiere que las partes interesadas se reúnan y discutan el tema.
- 2.-Objetivos Vitales.- El uso de metas vitales en las que se identifican un objetivo que requiere la colaboración de todas las partes concernientes.
- 3.-Expansión de Recursos.- La organización debe estar en posibilidad de ampliar sus recursos para evitar una situación de ganar o perder.
- 4.-Evasión.- Cuando los individuos se encuentran en conflicto entre si, una de las maneras para resolver la situación es evitar a la otra parte.
- 5.-Atenuación.-Es la reducción o el aligeramiento de las diferencias entre individuos y grupos, al mismo tiempo que se realzan sus intereses comunes.

En cuanto al Estrés, no obstante los costos del mismo en términos de menor productividad, mayor ausentismo, y gastos de salud más altos han estimulado al Licenciado en Contaduría a conocer algunos aspectos importantes para evitar el Estrés como son: (46)

1.- Satisfacción.- Es la actitud del empleado hacia su trabajo. Cuando uno habla de las actitudes del empleado, casi siempre se refiere a la satisfacción.

2.- Compenetración en el Trabajo.- Es el grado hasta el cuál el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño es importante para su propia valía.

3.- Compromiso.- Es la orientación de un empleado hacia la organización en términos de su lealtad identificación y compenetración dentro de la organización.

Una vez abordados los fenómenos de grupo, trataremos al contexto empresarial y su impacto dentro de la organización.

3.7. Importancia del Contexto Empresarial en los Fenómenos de Grupo.

Podremos decir que el Licenciado en Contaduría debe conocer como se integra el contexto empresarial, el cual se compone por las acciones, políticas y culturas de la organización en general, así como el ambiente inmediato de trabajo.

Las Políticas Generales de la Organización referentes al personal, sus métodos de recompensarlo y su cultura son factores que se traducen en las acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

Las Políticas Referentes al Personal, entre ellas las escalas de sueldos y las prestaciones, generalmente tienen poca repercusión en el desempeño individual. Pero sí afectan a su deseo de permanecer en la empresa o de abandonarla.

El Sistema de Recompensa de la Organización guía las acciones que generalmente tienen el máximo impacto en la motivación y desempeño de los empleados.

La Cultura Organizacional, es decir las normas, valores y creencias que comparten los empleados, pueden mejorar o disminuir el desempeño de un individuo. Los empleados cuya personalidad no sea justa a la cultura de su organización no mostrarán una motivación tan grande como aquel que encaja en ella. El licenciado en Contaduría deberá motivar a los empleados para que den un mejor desempeño, para que muestren fidelidad y se comprometan personalmente con su empresa para que tengan personalidad en su trabajo. El dinero es el incentivo más común y de mayor uso, pero no es el único medio de motivar a los trabajadores. En efecto, suponiendo que consideren justa su remuneración, los empleados actuales son sensibles a incentivos no monetarios como días extra de vacaciones, horario flexible, atención diurna para sus hijos, servicios recreativos en el lugar de trabajo y transporte local sufragado por la organización.

El Ambiente Inmediato de trabajo incluye las actitudes y acciones de compañeros, supervisores así como la atmósfera que crean.

Los Grupos de Compañeros en la Situación de Trabajo puede influir profundamente en la motivación y el desempeño. Casi todos desean la amistad y la aprobación de los compañeros de trabajo, conduciéndose de acuerdo con las normas y valores del grupo. Si éste tiene una actitud hostil hacia la dirección y piensa que los que logran una productividad violan las cuotas fijadas por el grupo, sus miembros no se sentirán motivados para poner su máximo esfuerzo y hasta pueden estar motivados para dar un bajo desempeño.

El Licenciado en Contaduría debe influir profundamente en la Motivación y Desempeño de los empleados con su ejemplo e instrucción, lo mismo que con premios y castigos que incluyen desde el elogio, hasta los incrementos salariales y las promociones. También deben influir en el diseño del trabajo y deben ser importantes transmisores de la cultura organizacional.

La Estructura de una Organización es una medida del grado de complejidad, formalización y centralización presentes en una organización. El diseño de la organización se ocupa de las acciones del Licenciado en Contaduría para construir o cambiar la estructura.

El Campo del Comportamiento Organizacional se relaciona por igual con las acciones de las personas, del Licenciado en Contaduría y operadores en las organizaciones. Al enfocarse en los conceptos del nivel individual y de grupo, busca explicar y predecir el comportamiento debido a que los Licenciados en Contaduría hacen que las cosas las realicen otras personas, un entendimiento del comportamiento debería de ayudar al Licenciado en Contaduría a ser más eficaz para conducir a sus subordinados.

El Licenciado en Contaduría eficiente es el responsable del inicio del cambio, el manejo del conflicto y de mantener los niveles del estrés de sus empleados dentro de un rango aceptable.

Lo anterior dará como resultado un desempeño aceptable dentro de la organización.

En el capítulo siguiente veremos como se da este desempeño así como los lineamientos que debe seguir el Licenciado en Contaduría para conseguirlo.

CAPITULO IV

EL DESEMPEÑO Y LA EMPRESA MEDIANA

Ahora examinaremos profundamente el contexto social que es el marco dentro del cuál trabaja un individuo. Este estudio facilitará al Licenciado en Contaduría una amplia comprensión del ambiente en el cuál se realizan las funciones de Administración de Personal.

Cada organización tiene un ambiente, un comportamiento grupal único, unos rasgos y características intrínsecos que influyen sobre el desempeño del personal de la organización. Este clima es de interés particular por el efecto que tiene sobre el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Factores como la cohesión y satisfacción de un grupo, así como un ambiente laboral hostil determinan el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Otros factores determinan la naturaleza del clima de una organización. Uno de éstos son sus metas. El tipo de estructura de la organización también influye en el clima de la misma.

Factores importantes del clima serán examinados en éste capítulo, así mismo abundaremos en lo que es una Empresa Mediana de Servicios, algunas características, estructura y el aspecto patológico del clima organizacional en la misma. En cuanto al ambiente organizacional, es responsabilidad del Licenciado en Contaduría detectar, reconocer las

tendencias sociales y decidir los cursos de acción necesarios para mantener un clima adecuado que permita alcanzar un sano desarrollo.

4.1 Definición de Desempeño

El significado de Desempeño de organización destaca dos finalidades:

- 1.- Alcanzar finalidades deseables es necesario para un desempeño eficaz.
- 2.- El empleo eficiente de los recursos es necesario aunque insuficiente para la eficacia.

Estas dos finalidades representan el interés de la sociedad en el desempeño de una organización, y el Licenciado en Contaduría debe saber responder a ese interés.

En la actualidad el Licenciado en Contaduría es responsable del desempeño de las organizaciones, esta responsabilidad y la autoridad que la acompaña se derivan de quienes proporcionan los recursos.

" El desempeño organizacional depende del desempeño individual y colectivo. Las organizaciones se componen de personas que trabajan solas o en grupo. Para alcanzar altos

grados de desempeño de organización, el Licenciado en Contaduría debe alcanzar el alto grado de desempeño de parte de las personas que existen dentro de la organización. La sociedad evalúa el desempeño organizacional y el Licenciado en Contaduría evalúa el desempeño individual." (47)

Al identificar plenamente un significado real de Desempeño, abundaremos en el siguiente punto las características importantes del mismo.

4.2 Características

Después de establecer la importancia del Desempeño de las personas en las organizaciones, el Licenciado en Contaduría debe identificar las características básicas del mismo.

Existen 12 factores de desempeño: Según Richard e. kopelman. (48)

- 1.- Administración.- Práctica paulatina de las actividades requeridas por las reglas, políticas, y procedimientos de la organización.
- 2.- Conocimiento del Puesto.- Competencia o área de conocimientos especializados que la persona aporta como apoyo al trabajo.

- 3.- Previsión y Planeación.- Anticipación de tendencias o acontecimientos probables, determinación de los requisitos para las acciones, los recursos necesarios para llevarlas adelante.
- 4.- Innovación.- Grado en que los individuos investigan, generan, aplican nuevas ideas, métodos, técnicas o procesos para mejorar la forma en que se ejecuta el trabajo.
- 5.- Habilidad para la Comunicación.- Grado y habilidad con la que los individuos comunican todas las cuestiones de importancia (problemas, obstáculos, éxitos, instrucciones, directrices, etc.) a sus superiores, a sus colegas y a sus subordinados.
- 6.- Iniciativa.- Continuación más allá de lo que se pide como necesario, emprender acciones y no solo responder a los acontecimientos.
- 7.- Responsable.- Grado en que los individuos llevan a cabo las responsabilidades y obligaciones del trabajo de una manera confiable y puntual sin necesidad de una supervisión estrecha.
- 8.- Relaciones en el Trabajo.- Fomento de relaciones armoniosas y de colaboración con los compañeros de trabajo que conduzcan a una

reducción de la presión y las tensiones personales, así como una mayor productividad.

9.- Habilidad en Ventas.- Convencimiento de otros por la palabra o el ejemplo, de que acepten o actúen en armonía con sus deseos.

10.- Toma de Decisiones.- Selección de un curso particular de acción de entre varias opciones y compromiso con esa acción.

11.- Liderazgo.- Motivación y obtención de resultados a través de otros.

12.- Selección y Desarrollo de Personal.- Selección y capacitación de individuos competentes de manera efectiva, así como su evaluación para desarrollar sus mejores capacidades para la organización.

Una vez descritas las características del desempeño, veremos cuales son los métodos que debe seguir el Licenciado en Contaduría para medir el desempeño.

4.3 Métodos de Medición del Desempeño.

Los Métodos de Evaluación del Desempeño han evolucionado a partir de un procedimiento desarrollado por Walter Dill Scott en los Estados Unidos, dicho procedimiento es simple y

se parte de la comparación subjetiva de persona a persona que implica la comparación del rendimiento de un individuo específico, con cada uno de sus compañeros, buscando en cada caso al mejor para producir una escala del mejor al peor en cada departamento. Desde entonces, ha sido reemplazado por otros métodos cada vez menos subjetivos y más coherentes con los propósitos de la evaluación. Es importante que el Licenciado en Contaduría establezca un conocimiento de dichos métodos, así como la correcta aplicación de los mismos, de los cuales presentamos los principales a continuación:

" 1.- El método de la Escala de Clasificación.

La escala de clasificación no es solamente el método más utilizado sino que es uno de los más antiguos para la medición del desempeño en el personal. Cuando se empezó a usar este método, las escalas consistían solamente en una línea con números o espacios por su extensión, no había definiciones de rendimiento, con el resultado de que los evaluadores no tenían una idea clara de cómo se relacionaba el rendimiento del empleado con los puntos en la escala.

2.- Método de Criterios Mixtos.

Este método poco popular aún por haber sido desarrollado recientemente, consiste en calificar como mejor, peor o igual una descripción de conducta relativa a un factor a evaluar, presentada en listas y mezclando varias arbitrariamente, anotando una (X), cuando el comportamiento del

empleado es mejor al señalado en la descripción; se anota (-), cuando el comportamiento no corresponde o es peor que el descrito; finalmente se anota (0), cuando el comportamiento es igual o corresponde.

3.- El método de Ensayos

Diferente a las escalas clasificatorias que proveen un alto grado de estructura para las evaluaciones, el método de escribir ensayos requiere que el evaluador elabore una declaración que describa al individuo. El evaluador recibe instrucciones para describir las debilidades, las cualidades del empleado así como hacer recomendaciones para su desarrollo. El método de ensayos ofrece una oportunidad excelente para que el evaluador destaque las características más importantes del empleado.

4.- El método de Administración por Objetivos.

Esta técnica de dirección y control ha ido generalizándose y es importante su aplicación a la evaluación de empleados mediante el análisis de resultados. Ofrece también la ventaja de que los superiores disminuyen sus prejuicios y errores de apreciación. Se dice que además de los resultados es preciso medir también las actividades. Importa la evaluación en torno a cómo se logran los resultados, cómo se hacen las cosas.

En cualquier trabajo en el que existe interacción de individuos no es suficiente el que se lleguen a cumplir ciertos objetivos. También hay que medir el interés por las relaciones humanas.

5.- El método de la Lista de Verificación.

Es uno de los métodos más antiguos, y consiste en que el evaluador marque con una (x) aquellas definiciones de conducta que considera son características de rendimiento y del empleado. Algunas de ellas, son por ejemplo:

- Está algo estancado en cuanto a los métodos de trabajo.
- Tiende a mantenerse adelantado al programa de trabajo.
- Es un trabajador constante y productivo.

6.- Método de Evaluación de Grupo.

Este método permite que otras personas, además del supervisor inmediato, participen en la evaluación de los subordinados. Un grupo de gerentes y supervisores que conocen al empleado, incluyendo a su supervisor inmediato y a su superior, se reúnen en conferencia con un coordinador cuya función principal es mantener objetividad en la evaluación. Discuten la evaluación que ha sido preparada previamente por el supervisor

después de sostener una entrevista con el empleado respecto a los requisitos del puesto. A continuación, el supervisor tiene otra entrevista con el empleado en la cual comentan los estándares, el desempeño del empleado y cualquier acción de desarrollo requerida para mejorar el desempeño de aquél.

7.- Método de Evaluación.

Sea usado la evaluación hecha por los compañeros en las fuerzas militares, y en la industria se ha usado poco. La investigación indica que el empleo de este método no necesariamente da como resultado concursos de popularidad y que, si el grupo de compañeros tiene suficiente interacción y es estable durante cierto tiempo, las calificaciones son confiables, teniendo la ventaja de que los compañeros que califican pueden ver ciertas conductas que no ven los superiores.

8.- El Método de Estándares de Producción.

Existen organizaciones que establecen estándares de producción o rendimiento, producto de investigaciones documentadas o de tiempos y movimientos.

Este método da una base objetiva para la evaluación del rendimiento del empleado. Así, en algunas organizaciones establece de común acuerdo

con los empleados o su sindicato. El problema principal de este método para tomar decisiones en cuanto a las promociones, consiste en comparar empleados que tienen diferentes estándares de trabajo. " (49)

4.4 Lo Real del Desempeño

Al ver las características básicas del desempeño es indispensable que el Licenciado en Contaduría pueda conocer más acerca del desempeño y diremos que existen dos asuntos fundamentales que están implícitos en toda organización laboral:

- 1.- Alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente (productividad)
- 2.- Ofrecer un clima que refuerce el bienestar de los participantes.

El desempeño de la organización se deriva del éxito de los individuos y grupos en alcanzar metas relevantes. Una evaluación igualmente del desempeño es que también la organización ofrece un ambiente satisfactorio a los participantes. Existen tres dimensiones básicas de producción del desempeño organizacional, como se muestra en la siguiente relación:

Desempeño = Efectividad, eficiencia, y satisfacción de los participantes.

El desempeño satisfactorio implica alcanzar el éxito en éstas tres dimensiones.

Las normas del grupo pueden estimular un alto o bajo desempeño por parte de los integrantes de un grupo. Diferentes estudios realizados a grupos tanto formales como informales revelan que la producción de los miembros de un grupo cohesivo tiende a ser más uniforme que la de los pertenecientes a un grupo menos cohesivo. En otras palabras, en los grupos cohesivos la productividad individual se mantendrá dentro de límites estrechos. Los grupos de poca cohesión presentarán una variabilidad amplia de producción entre sus miembros, lo cuál refleja el control social débil de ellos.

Así pues, el éxito o fracaso del Licenciado en Contaduría en la obtención de los objetivos organizacionales pueden depender de la eficacia con que administren los grupos cohesivos con los cuáles deben tratar. Una manera de estimular el cumplimiento de las normas que apoyan una alta producción consiste en reducir al mínimo el antagonismo entre empleados y gerentes en forma deliberada, lo cuál a veces se logra haciendo que los primeros participen en el proceso de la toma de decisiones. Los miembros de los grupos informales se considerarán entonces parte de la organización. Es posible que el Licenciado en Contaduría en su nivel gerencial quiera estimular una mayor cohesión en los grupos que han adquirido normas de alta productividad o que seguramente las habrán de adquirir.

4.4.1 Lo Ideal

Tanto para el Licenciado en Contaduría como para el profesionalista que este a cargo de una organización es importante que tengan presente que el manejo de personas implica el conocer que en cualquier cultura de este planeta, todo individuo desea tener éxito y que se le reconozcan sus logros. Las personas son individuos, y todas desean que se les trate como individuos. Desean que se les llame por sus nombres, y no que se les grite ! oye tu !.

Desean poseer sus propias cosas; tener sus propias familias. Desean que se les note por lo que hacen. Desean tener éxito. La participación en grupos es satisfactoria y estimulante, pero no debemos olvidar que lo que ha movido al mundo es el individuo. Casi todos los descubrimientos han sido resultado del trabajo y de los esfuerzos de un individuo, no de las actividades de un grupo.

Cuando el Licenciado en Contaduría pierde de vista a los individuos, también pierde de vista la realidad.

Uno de los elementos fundamentales de la labor del Licenciado en Contaduría consiste en respetar la dignidad humana y la forma de pensar, y demás colegas. Solo respetando al individuo el Licenciado en Contaduría podrá lograr su total y auténtica participación en el desempeño de la organización.

El Licenciado en Contaduría autocrático esta dando paso al Licenciado en Contaduría asesor más sirviente que amo. En este papel, el liderazgo proviene a demostrar respeto por el individuo, en escuchar, y reaccionar ante las necesidad desde los empleados.

Después de conocer lo ideal del desempeño en la organización abundaremos en lo irreal del mismo, así como otros aspectos fundamentales para el Licenciado en Contaduría o cualquier profesionista que evalúe el desempeño de sus subordinados.

4.4.2 Lo Irreal

Podremos ver que las mediciones subjetivas del desempeño en el trabajo se usan normalmente por que no se han encontrado otros indicadores más objetivo. Es difícil establecer una confiabilidad aceptable o real de la evaluación del desempeño, no obstante, el Licenciado en Contaduría debe tomar en cuenta que se ha producido un volumen de investigación para mejorar las propiedades de la medición en cuanto a confiabilidad, y a validez de varios indicadores del desempeño. Aunque existen varios tipos de instrumentos subjetivos de evaluación, el método usado de manera amplia es la escala de estimación.

Las estimaciones del desempeño se usaron para medir los rasgos de la personalidad y las características generales del desempeño. las dimensiones típicas eran la confiabilidad, la estabilidad, la iniciativa, la madurez, la lealtad y la aptitud. Sin embargo el Licenciado en

Contaduría debe tener presente que el hacer juicios sobre dimensiones tan vagas, con frecuencia mal definidas, hicieron surgir preguntas acerca de la validez, de la confiabilidad, y la inafectabilidad de tales medidas ante las tendencias personales.

Los evaluadores pueden tener diferentes ideas acerca del significado de un rasgo, como la iniciativa. Algunos pueden definir iniciativa en términos de confianza en sí mismo, otros en términos de agresividad, otros en términos de creatividad y así sucesivamente. Por supuesto, esta clase de ambigüedad hace poco por minimizar el potencial de diversos errores de los evaluadores. Las exigencias para mejorar los resultados, nacidas de campañas de austeridad obligan a prestar atención a la evaluación de rendimiento.

Hay que darse cuenta que tanto los individuos como las organizaciones tienen metas específicas para el proceso de evaluación del desempeño. Hay quienes quieren y buscan la retroalimentación de evaluaciones dando oportunidad de obtener tal información. Si su rendimiento se compara favorablemente con el de otras personas, es probable que queden satisfechas sus necesidades de logro y éxito. Si sus necesidades no están satisfechas, hacen difícil de aceptar la retroalimentación.

Si las recompensas intrínsecas como aumento de sueldo o promoción, dependen de la evaluación, el individuo querrá que el resultado de la evaluación sea lo más favorable posible. Puede que los empleados intenten presentar su rendimiento como excelente y

esconder deficiencias o problemas; es cuando el Licenciado en Contaduría establece la falta de realismo y veracidad en todo lo que a desempeño se refiere.

Después de apreciar los puntos que nos llevaron a conocer la importancia vital que tiene el desempeño en la organización es fundamental analizar como podemos optimizar el mismo a través del proceso de interacción y cohesión de grupo.

4.5 Lo Óptimo del Desempeño y el Proceso de Interacción.

Como los individuos, los grupos aprenden. El desempeño óptimo de un grupo depende tanto de la instrucción de los individuos como de lo que los miembros aprendan a trabajar juntos. Es importante considerar a la cohesión como un factor que optimiza el desempeño en cualquier grupo u organización.

Para definir cohesión diremos que es la comunidad o proximidad de actitudes, conducta y desempeño que poseen los grupos ya sean formales e informales. Se considera generalmente como una fuerza que actúa sobre los miembros para que permanezcan unidos, superior a las fuerzas que traten de sacar al individuo del grupo. Un grupo cohesivo involucra, pues, a individuos que se sienten mutuamente atraídos. El grupo con poca cohesividad no posee atracción interpersonal para los miembros.

Evidentemente, existen causas de atracción hacia un grupo. Un grupo puede ser atrayente por que:

- 1.- Las metas del grupo y de los miembros son compatibles y están claramente especificadas.
- 2.- El grupo tiene un líder carismático.
- 3.- La reputación del grupo indica que cumple sus tareas con éxito.
- 4.- El grupo es suficientemente pequeño como para que sus miembros hagan oír y evaluar sus opiniones.
- 5.- Los miembros son atrayentes en el sentido de que se apoyan unos a otros, se ayudan mutuamente a superar obstáculos, barreras que se opongan al desarrollo y progreso personales.

Esos cinco factores están relacionados con la satisfacción de necesidades. Como se estudió anteriormente, uno de los motivos para formar grupos es satisfacer necesidades. Si un individuo es capaz de unirse a un grupo cohesivo, su afiliación deberá producir un aumento en la satisfacción de sus necesidades.

El Licenciado en Contaduría debe considerar que los grupos altamente cohesivos están compuestos de individuos motivados para estar juntos, hay una tendencia a esperar un desempeño grupal eficaz.

Hablando del proceso de interacción en un grupo, una definición que destaca las interacciones interpersonales es la siguiente:

Al decir grupo queremos indicar cierto número de personas que se comunican entre sí con frecuencia durante un lapso dado, que son un número suficientemente reducido para que cada persona pueda comunicarse con cada una de las demás, no de segunda mano y a través de otros sino directamente.

El Licenciado en Contaduría debe considerar que si existe un grupo dentro de una organización sus miembros tienden a experimentar lo siguiente:

- 1.- Se sienten motivados para unirse.
- 2.- Perciben el grupo como un conjunto unificado de gente que interactúa.
- 3.- Contribuyen en distinta proporción a los procesos grupales (por ejemplo, algunas personas brindan más tiempo o energía al grupo).

4.- Llegan a acuerdos y disienten mediante diversas formas de interacción.

Por lo tanto un grupo se define como:

"Dos o más empleados que interactúan de tal manera que la conducta o el desempeño de cada miembro está bajo la influencia de la conducta o el desempeño de los otros miembros"

(50)

El Licenciado en Contaduría debe tomar en cuenta lo anterior para lograr el óptimo desempeño de sus subordinados y llegar a la consecución de sus objetivos, esto lo logrará con mayor facilidad si mantiene un clima laboral sano dentro de su organización y para ello tiene que tomar en cuenta lo que el punto siguiente describe.

4.5.1 El Clima Laboral Sano

El clima organizacional se refiere a las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como característico de la naturaleza del ambiente de trabajo.

El clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos, combinadas es decir, que lo que los empleados consideran que una organización se basa en las percepciones que tienen de todas sus partes. El clima organizacional es, en este contexto, una descripción taquigráfica

de la organización, hecha por el empleado desde su posición. De tal manera describiremos brevemente la manera por la cuál el Licenciado en Contaduría puede lograr desempeños eficaces de las organizaciones, los grupos y los individuos.

Para poder establecer un clima laboral sano, el Licenciado en Contaduría debe establecer algunas bases para unas relaciones humanas adecuadas.

Toda empresa puede decirse que descansa en dos pilares. Uno de ellos está constituido por los objetivos de la empresa, y otro por los objetivos de los trabajadores.

" Los principales objetivos de la empresa son:

- 1.- Contar con la colaboración incondicional e iniciativas al personal.
- 2.- Aumentar o, por lo menos, mantener la producción fijada.
- 3.- No tener problemas laborales.
- 4.- Aumentar la productividad.
- 5.- Obtener los mayores beneficios posibles.

Los principales objetivos de los trabajadores son:

- 1.- Ser tratados justa y humanamente.
- 2.- Seguridad en el empleo.

- 3.- Seguridad en el trabajo.
- 4.- Jornada laboral lo más reducida posible.
- 5.- Salarios lo más altos posibles.
- 6.- Otros incentivos encaminados a la productividad. " (51)

Ambos objetivos deben estar unidos por las buenas relaciones humanas de trabajadores y empresa, de lealtad y mutua confianza, que formarán como la clave de un arco sobre el que se asientan un clima laboral sano, así como el futuro de la empresa.

A continuación veremos lo opuesto al clima laboral sano, es donde el Licenciado en Contaduría debe poner toda su atención para impedir llegar a un clima laboral enfermo.

4.5.2 El Clima Laboral Enfermo.

Después de identificar lo que es un Clima Laboral Sano también conoceremos los aspectos básicos del Clima Laboral Enfermo en el que el Licenciado en Contaduría toma un papel importante en el que enfrentará conflicto, al estrés, y al síndrome del choque con la realidad.

La habilidad para manejar el conflicto es sin duda una de las más importantes cualidades que un administrador necesita poseer, debido a que el manejo del conflicto es más importante que la toma de decisiones, el liderazgo y o las habilidades de comunicación según un estudio de ejecutivos de la American Management Association.

" Cuando utilizamos el término conflicto, nos referimos a diferencias incompatibles percibidas, resultantes de alguna forma de interferencia u oposición. Si las diferencias son reales o no es irrelevante, si la gente percibe que las diferencias existen, entonces existe un estado de conflicto, " (52) tal como comentamos en el capítulo anterior.

El enfoque básico es que el conflicto es malo y siempre tendrá un impacto negativo en la organización, el conflicto es usado como sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad.

Los miembros de la organización pueden ser presa del estrés a causa de los conflictos que sienten entre su independencia y su compromiso con la organización, las presiones organizacionales de conformismo, las exigencias diarias en el lugar de trabajo, etc. Para todos el estrés es simplemente un hecho de la vida organizacional.

Los factores que causan el estrés pueden atribuirse a aspectos relacionados a la organización o factores personales que surgen de la vida privada del empleado.

" Factores organizacionales.- El trabajo de un empleado y la estructura de la organización son causas prevaletientes del estrés. Las cargas excesivas de trabajo crean estrés, como lo hacen las presiones para mantener un ritmo regulado por una máquina. Los factores organizacionales adicionales que causan el estrés incluyen las reglas y regulaciones excesivas: un jefe no responsivo ni estimulante; las comunicaciones ambiguas; las condiciones físicas de trabajo no placenteras, tales como las temperaturas extremas, iluminación pobre o ruidos que distraen.

Factores personales.- La muerte de un familiar, un divorcio o las dificultades financieras personales son ejemplos de asuntos privados que pueden originar estrés personal. Cuando una persona viene al trabajo, trae consigo estos problemas personales , así que el pleno entendimiento del estrés del empleado requiere de la consideración de estos factores personales. " (53)

Otro factor que el Licenciado en Contaduría debe considerar es el síndrome del choque de la realidad, por lo visto, para muchas personas la discrepancia entre las expectativas laborales iniciales y las duras realidades del trabajo pueden resultar desagradables y desconcertantes choques de la realidad es el nombre que Douglas T. Hall da a este conflicto entre las grandes expectativas y las experiencias frustrantes del trabajo.

4.5.3 Terapéutica del Clima Laboral.

Es importante que el Licenciado en Contaduría conozca los aspectos que lo llevarán a obtener un Clima Laboral Adecuado, en el que el propietario también debe convivir con sus trabajadores, los debe conocer por su nombre, se les debe de atender en sus problemas personales para que ellos a su vez vivan con la empresa, que celebren los logros de la misma como propio, que se preocupen con el propietario por los inevitables baches y que estén al corriente con la empresa.

Seguramente, en gran parte, debido a estas relaciones humanas que existan entre el Licenciado en Contaduría o el empresario y los trabajadores, la vida laboral debe transcurrir sin problemas internos.

Como mencionamos en el punto del clima laboral sano si los objetivos de la empresa y de los trabajadores se encuentran equilibrados el futuro de la empresa estará asegurado.

Si existe un aumento abusivo de uno de los objetivos, como, por ejemplo, el afán de lucro de la empresa, o las exigencias exageradas de salarios de los trabajadores, o bien por que no se logre alguno de los objetivos básicos, el ser tratado justa y humanamente los trabajadores, o no contar con su colaboración la empresa, se desequilibrará la base en que se asienta el futuro de la empresa y, en un plazo más o menos largo, ésta caerá.

La única forma de conservar el equilibrio entre los objetivos de ambas partes es con una política bien orientada y efectiva de excelentes relaciones humanas en la empresa, que mantenga el clima de comprensión de sus mutuos problemas y confianza que debe haber en toda empresa bien organizada.

▪ Esta política debe basarse en tres acciones principales:

1.- El conocer y comprender a los trabajadores.

El conocer personalmente a los trabajadores, y sus problemas, los de su familia, comprenderlos y colaborar en lo posible para resolverlos, es la base fundamental de las relaciones humanas en la empresa.

2.- Reconocer los méritos de los trabajadores.

Si siempre es recomendable reconocer y alabar los méritos de los demás para estimularles, aún es más cuando de méritos de trabajo se trata, por que al verse el trabajador felicitado, distinguido y aún premiado en la empresa, no solo se siente halagado, sino que además seguro en su empleo, consiguiéndose así otro de los objetivos de los trabajadores.

3.- Informar de la marcha y proyectos de la empresa.

El mantener a los trabajadores informados sobre la marcha de la empresa y sobre sus proyectos contribuye a incrementar su interés por ella, por su

parte, y por la otra, a moderar las exigencias en cuanto a aumentos de salarios y reducciones de jornada de trabajo. Si el trabajador comprende sus demandas van a entender el futuro de la empresa, por la que siente interés y en la que se encuentra seguro, preferirá contribuir a fortalecerla, renunciando a su interés particular inmediato. Así se cumplirá también otro de los objetivos de la empresa: Evitar los conflictos laborales. "(54)

4.6 La Empresa Mediana de Servicios.

El Licenciado en Contaduría debe conocer a la empresa y a los elementos que la componen, así como sus problemas y limitantes.

Es claro que cualquier empresa es una organización de personas, es decir, que ésta formada por personas que trabajan, coordinadas de algún modo, para conseguir ciertos resultados, en este caso una empresa que logre cubrir la satisfacción de necesidades a través de la prestación de servicios.

De hecho, cualquier organización humana no es más que: Un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos nos interesan, aunque ese interés pueda deberse a motivos diferentes.

Para que exista organización no basta con que exista el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común. Lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen ordenando esa acción conjunta hacia el logro de unos resultados que todas quieran alcanzar. La empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, la salud, la seguridad y todo los elementos que proporcionan calidad de vida.

" La empresa mediana por lo general emplea entre 50 y 250 personas, que cuentan con una estructura más o menos definida con niveles y áreas de responsabilidad que básicamente pretende mantenerse en el mercado sacrificando muchas de las veces utilidades a cambio de supervivencia y es cuando a través de ese esfuerzo logramos relatar los éxitos de empresarios emprendedores que con el apoyo del Licenciado en Contaduría realizan una aportación importante a la calidad de vida. " (55) La característica común a lo que hemos llamado Empresas Medianas con potencial es haber descubierto algo (un producto o un servicio) que viene a satisfacer una necesidad, no previamente satisfecho, de una parte del mercado, o una necesidad satisfecha de forma insuficiente o imperfecta.

4.6.1 Características Funcionales

Después de conocer brevemente lo que constituye a una empresa mediana de servicios, ahora identificaremos brevemente los criterios o características funcionales de la misma, las

cuáles el Licenciado en Contaduría debe considerar por ser de importancia para un excelente rendimiento.

" 1. Realismo.- Hay que evitar dejarse llevar por las imágenes atractivas que muchos pintan sobre la emoción, las satisfacciones personales, las compensaciones que se desprenden del espíritu emprendedor y del éxito de la empresa mediana. Todo esto se da y cuando el éxito es grande, las compensaciones son enormes, pero solo un pequeñísimo porcentaje de las personas que persiguen ese éxito lo consiguen. Además, aquellos que alcanzan el éxito suelen conseguirlo a cambio de entregar enormes cantidades de trabajo, presión, tensión, riesgo, e incertidumbre.

2.-Es esencial disponer de una estrategia.- Una mediana empresa de servicios de alto rendimiento requiere una estrategia distinta, una bien pensada fórmula específica de éxito, por que no hay fórmulas de validez general. Es imprescindible construir la propia estrategia. Si copiar a otro es lo único que se le ocurre al posible empresario, este hecho debe considerarlo el Licenciado en Contaduría como un potente indicador de que la dirección de la empresa de alto rendimiento no es su punto fuerte.

3.-Es esencial tener objetivos y planes.- Una empresa mediana de servicios necesita objetivos así como planes. Los objetivos deben ser

suficientemente concretos como para ser comunicados y medidos. La posibilidad de que ocurran fracasos, desilusiones y la premeditación de respuestas para estas eventualidades son parte de un plan efectivo.

4.- Es preciso invertir en los recursos humanos de la empresa:

Gente capaz, competente y motivada son la mejor apuesta de una empresa, su mejor inversión a largo plazo.

5.- Hay que aceptar el cambio.- Las actividades cambian, los clientes cambian, los mercados cambian. Los competidores cambian. Las estrategias de la competencia cambian, las coyunturas de la economía cambian. Los empleados cambian. Los gerentes (Licenciados en Contaduría) y propietarios (y sus objetivos, sus competencias, sus preferencias de riesgo, su salud, sus expectativas) cambian." (56)

Por lo tanto el Licenciado en Contaduría debe considerar que la actividad del negocio debe cambiar. Eso afecta también a las empresas de servicios de alto rendimiento. Dejar que este cambio ocurra solo, por la fuerza de los acontecimientos, de forma inapreciable, descontrolada, es escapismo.

Dirigir el cambio es una parte fundamental de la dirección de empresas.

4.6.2 La Estructura de la Empresa Mediana de Servicios.

La estructura de una Empresa Mediana de Servicios tiene los niveles de jerarquía básicos en cualquier empresa tales como:

- Un consejo de administración.
- Una dirección general.
- Un área de ventas y comercialización.
- Un área de administración y finanzas.
- Un área de asesoría o staff en las áreas jurídica-legal, en la de sistemas e informática y en la de organización.

4.6.3 Patología del Proceso de Interacción de una Empresa Mediana de Servicios..

Es importante que el Licenciado en Contaduría logre conocer los problemas que atañen en el comportamiento del personal de una empresa mediana de servicios.

El estudio de los acontecimientos de la vida diaria de un individuo comprueba el hecho de que no todas las necesidades son satisfechas por completo. El individuo no siempre logra alcanzar meta o un incentivo determinado, o quizá en un momento tenga metas contradictorias. Cualquiera de estas situaciones puede llevarlo a un estado de descontento, tensión que interfiera con su rendimiento en general, su capacidad de mantener una interacción y trabajar con otros empleados. El Licenciado en Contaduría así como otros

superiores deben de entender los factores que causan el descontento y la tensión en sus subordinados, para poder crear un ambiente laboral que sea lo más libre posible de estas condiciones negativas.

También parte de la Patología en el Proceso de Interacción es la manifestación de conducta antisocial debido a que si no hay una meta que compense, es probable que tarde o temprano las reacciones antisociales de frustración, es la agresión, o la hostilidad. La agresión se manifiesta en ataques verbales o físicos a las personas que el individuo percibe como responsable de esa frustración. Frecuentemente, sin embargo, cuando es demasiado peligroso o doloroso atacar al causante de su frustración, muchos optan por atacar a otras personas u objetos.

Algunos individuos son capaces de soportar el bloqueo de necesidades importantes con un mínimo de frustración. Se dice que estas personas tienen un nivel alto de tolerancia a la frustración. No está completamente entendido este atributo individual, pero parece ser una condición influida por las primeras experiencias ambientales del individuo lo cual afecta de tal manera que el individuo no logra satisfacer ni las necesidades de la organización, ni las necesidades de los clientes que reciben la prestación de un servicio.

El estudio de una organización revela que cada una tiene su propia personalidad en este caso hablamos de una Empresa Mediana de Servicios, pero cada una tiene un ambiente que la distinguirá de otras organizaciones. A causa del efecto que el ambiente tiene sobre el

desempeño, así como la satisfacción de las necesidades sociales, psicológicas del personal para alcanzar las metas de la organización, el Licenciado en Contaduría debe prestar atención cuidadosa a su calidad.

Las actitudes que tenga el Licenciado en Contaduría y otros superiores acerca de la personalidad humana, los métodos que utilicen para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de importancia esencial en la determinación del ambiente en el área de la organización de la que sean responsables.

Es importante acentuar la comprensión de la personalidad humana, para que las necesidades del empleado y de la organización puedan ser armonizadas, para luego alcanzar metas satisfactorias.

También contribuyen al clima ambiental las relaciones dentro y entre grupos, que componen una organización. La comunicación efectiva depende de todas las personas en una organización, particularmente el Licenciado en Contaduría, así como supervisores cuya responsabilidad es desarrollar un ambiente en el cuál la comunicación ocurra libremente para fomentar la cohesión, la participación positiva, así como el óptimo desempeño en una Empresa Mediana de Servicios y en cualquier organización.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

ESTUDIO DEL CASO

Una vez que hemos desarrollado el fundamento teórico de nuestra investigación es necesario ir al campo de actuación del fenómeno, con la finalidad de registrar la tendencia en cuanto a la actuación del Licenciado en Contaduría en las relaciones humanas, para tal fin estableceremos el desarrollo de una investigación de campo que a continuación presentamos.

Para dar inicio al caso práctico mostraremos a continuación la matriz de variables en donde:

El criterio de la pregunta filtro 1 es .- Ser Licenciado en Contaduría.

El criterio de la pregunta filtro 2 es .- Tener subordinados.

MATRIZ DE VARIABLES

LA IMPORTANCIA DE LA INCURSION DEL LICENCIADO EN CONTADURIA
EN LOS RECURSOS HUMANOS ENFOCANDO EL PROCESO DE RELACION
COMO DETERMINANTE DEL OPTIMO DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA
MEDIANA DE SERVICIOS EN MEXICO

| | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | X | | | | | | |
| 2 | | X | | | | | |
| 3 | | | X | | | | |
| 4 | | | X | | | | |
| 5 | | | | | X | | |
| 6 | | | X | | | | |
| 7 | | | | X | | | |
| 8 | | | | X | | | |
| 9 | | | X | | | | |
| 10 | | | | | | | X |
| 11 | | | | | | | X |
| 12 | | | | | X | | |
| 13 | | | | | | X | |
| 14 | | | X | | | | |
| 15 | | | | X | | | |

FIGURA 5.1 MATRIZ DE VARIABLES

UNIVERSO

La población que se toma en cuenta para aplicar el instrumento de medición presenta como características:

- 1.- Ser Licenciado en Contaduría o Contador Publico.
- 2.- Tener a su cargo subordinados.
- 3.- Pertenecer a una institución (de acuerdo al contexto laboral del Licenciado en Contaduría.

Se divide en estratos como son:

- a) Funcionarios públicos.
- b) Empresarios.
- c) Funcionarios de institución de crédito.
- d) Profesores.

Los estratos se definieron a partir de una población representativa de 80 individuos, de donde se derivó por coeficiente de validez del 33% representativo el número de 20 sujetos.

Tipo de muestreo: Estratificado- aleatorio.

Lugares de aplicación del instrumento de medición:

- 1.- Empresas públicas.
- 2.- Instituciones de crédito.
- 3.- Instituciones particulares.
- 4.- Instituciones escolares.

Los sujetos contestaron un cuestionario cuyo machote se presenta a continuación.



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Escuela de Contaduría y Administración

1

"La importancia de la incursión del Licenciado en Contaduría en los Recursos Humanos enfocando el proceso de relación como determinante del óptimo desempeño de una empresa mediana de servicios en México"

INSTRUCCIONES: De antemano le agradecemos su cooperación y su tiempo.

Sírvase contestar las preguntas que a continuación se le presentan, marcando con una X o contestando, según sea el caso.

1.- Usted tiene estudios profesionales en la carrera de _____

2.- Considera que usted tiene a su cargo y/o como subordinado a :

a) De 5 a 7 personas _____

b) De 6 a 12 personas _____

c) De 7 a 20 personas _____

3.- Una vez que usted ha contestado el cuadro que se presenta en la 1a. parte, usted considera que para incrementar la función de los subordinados, es necesario:

1 FIGURA 5.2 CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Escuela de Contaduría y Administración

- a) Hablar con ellos y tomar en cuenta sus opiniones _____
- b) Hablar con ellos y decirles que tanto han dejado de cumplir con sus funciones _____
- c) Ignorarlos y prescindir de sus servicios _____
- d) Analizar el papel que usted tiene en la baja de función de sus subordinados _____

4.- Usted considera que la relación humana en la optimización y en las funciones de un subordinado es:

- a) Importante, pero no determinante _____
- b) Determinante, pero poco estudiada _____
- c) Algo a tomar en cuenta, pero no influyente _____
- d) Un factor que se presenta en cualquier trabajo _____

5.- Uno de los recursos que usted tiene para crear un clima laboral sano es:

- a) El otorgar horas extras _____
- b) El otorgar un reconocimiento moral _____
- c) El analizar los factores de relación y la forma en que los empleados lo perciben a usted _____
- d) El rescindirles el contrato sin explicación _____



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Escuela de Contaduría y Administración

6.- Cuando llega a su oficina y observa a un grupo de los subordinados platicando:

- a) Usted llega y los saluda _____
- b) Les recuerda la hora _____
- c) Les pregunta sobre sus labores _____
- d) Se pasa sin saludarlos _____

7.- Cuando uno de sus empleados empieza a faltar, la solución que usted toma es:

8.- Una mujer se acerca a usted y le pide constantemente permiso para faltar; usted considera que esta mujer es:

- a) Una empleada que abusa de sus sentimientos _____
- b) Una persona que tiene problemas, pero no sabe expresarlos _____
- c) Una persona que le gusta faltar _____

9.- La forma de establecer un clima a gusto en el trabajo que usted utiliza es:



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Escuela de Contaduría y Administración

10.- Usted considera que el conocimiento sobre los Recursos Humanos le permite organizar y resolver aquellos obstáculos que entorpecen el trabajo de los subordinados?

Si _____ No _____

11.- Usted piensa que un clima laboral sano depende exclusivamente de las funciones de los subordinados:

Si _____ No _____

12.- Usted considera que las técnicas que se conocen sobre los recursos humanos, para resolver conflictos con los subordinados son eficaces?

Si _____ No _____

13.- Las relaciones humanas son fundamentalmente un problema en toda empresa, usted considera que esto es así?

Si _____ No _____

Porque _____



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Escuela de Contaduría y Administración

14.- Las técnicas que usted podría recomendar a otro contador para establecer un clima laboral

sano son:

15.- La forma en que usted recomendaría ejercer el poder y la autoridad sobre los subordinados

sería :

CEDULA DE CUANTIFICACION

LA IMPORTANCIA DE LA INCURSION DEL LICENCIADO EN CONTADURIA
 EN LOS RECURSOS HUMANOS ENFOCANDO EL PROCESO DE RELACION
 COMO DETERMINANTE DEL OPTIMO DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA
 MEDIANA DE SERVICIOS

| QUESTIONARIO | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | F.A. | | |
|--------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|------|--|
| PREGUNTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | SI | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | 20 | 100% | |
| | NO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 2 | A | X | | X | X | | X | X | | | X | | | X | X | X | | | | X | X | 11 | 55% | |
| | B | | | | | | | | X | | | X | | | | | | X | | | | 3 | 15% | |
| | C | | X | | | X | | | X | | | X | | | | | X | | X | | | 6 | 30% | |
| 3 | A | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X | X | X | X | 18 | 90% | |
| | B | | | | | | | | X | X | | X | | | X | X | | | | | | 6 | 30% | |
| | C | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| | D | | | | | | | X | X | X | | | X | | | | | | | | | 4 | 20% | |
| 4 | A | | | | X | | X | | | | | | | X | X | | | | X | | | 5 | 25% | |
| | B | | X | X | | X | | X | X | X | | | X | | | X | X | X | X | X | X | 12 | 60% | |
| | C | | | | | | | | | | | X | | | | | | | X | | | 2 | 10% | |
| | D | X | | | | | | | X | X | | | X | | | | | | | | | 4 | 20% | |
| 5 | A | | | X | | | | | | | | X | | | | | | | X | | | 2 | 10% | |
| | B | | | X | X | | | | X | X | | | X | X | X | | X | | | | | 8 | 40% | |
| | C | X | X | X | | X | X | X | | X | X | | X | X | X | | X | X | X | X | X | 15 | 75% | |
| | D | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |

FIGURA 5.3 CEDULA DE CUANTIFICACION

| ENCUESTARIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|-----|-----|
| PREGUNTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | SI | | X | X | X | | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | 15 | 75% |
| | NO | X | | | | X | X | | | | | | | | | X | X | | 5 | 25% |
| | POR QUE: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | FALTA DE COMUNICACION | | | | | X | | | | | | | | X | | | | | 2 | 10% |
| | IDEAS DIFERENTES | | | | | | X | | X | X | X | X | X | | | | | | 6 | 30% |
| | EDUCACION | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | 2 | 10% |
| | MANEJO DE PERSONAL COMUNICACION | X | | | | X | | X | | | | | | | | | X | X | 4 | 20% |
| | | X | X | X | | X | X | X | | | | | X | X | X | | | 9 | 45% | |
| 14 | ADMON CREATIVA | X | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5% | |
| | Importancia al Empleado | X | | | | X | | | X | | | | | | | | | 3 | 15% | |
| | RESPECTO | | X | | | | | | | X | | | | | | X | | 3 | 15% | |
| | MARCAR LAS REGLAS | | | X | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5% | |
| | DINAMISMO | | | | | X | | | | | | | | | | | | 1 | 5% | |
| | LIDERAZGO | | | | | X | | | | | | | | | | | | 1 | 5% | |
| | FLEXIBILIDAD | | | | | | | | X | X | | | | | | | | 2 | 10% | |
| | LIBERTAD | | | | | | | | | | X | | | | | | | 1 | 5% | |
| | COMUNICACION | | | | | X | X | | | | X | X | X | X | X | | | 7 | 35% | |
| | MOTIVACION | | | | | | X | X | | | X | | | | | | | 3 | 15% | |
| | RESPONSABILIDAD | | | | | X | | | | | X | | | | | X | | 3 | 15% | |
| RETRIBUCION | | | | | | | X | | | | | | | | | X | 2 | 10% | | |
| CAPACITACION AL L.C. | | | | | | X | | | | | | | | | | | 1 | 5% | | |
| 15 | RESPECTO | | X | X | | X | | | | X | | | | | | | | 4 | 20% | |
| | CAPACITACION | X | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5% | |
| | COMUNICACION | | | X | X | | | X | X | | | | | | | | | 4 | 20% | |
| | HONESTIDAD | | | | | | X | | | | | | | | | | | 1 | 5% | |
| | FLEXIBILIDAD | | | | | | | | X | | | | | | | | | 1 | 5% | |
| | COMPAÑERISMO | | | | | X | | X | | X | | X | X | X | X | X | | 8 | 40% | |
| | LIBERTAD | | | | | X | | | | | X | X | | | | | | 3 | 15% | |

FIGURA 5.3 CEDULA DE CUANTIFICACION

CUADRO RESUMEN

| CUADRO 1 | 100 % | 0 |
|-----------|-------|----|
| CUADRO 2 | 100% | 0 |
| CUADRO 3 | 140% | 0 |
| CUADRO 4 | 115% | 0 |
| CUADRO 5 | 125% | 0 |
| CUADRO 6 | 120% | 0 |
| CUADRO 7 | 100% | 0 |
| CUADRO 8 | 95% | 10 |
| CUADRO 9 | 90% | 10 |
| CUADRO 10 | 100% | 0 |
| CUADRO 11 | 100% | 0 |
| CUADRO 12 | 100% | 0 |
| CUADRO 13 | 100% | 0 |
| CUADRO 14 | 145% | 0 |
| CUADRO 15 | 110% | 5 |

FIGURA 5.4 CUADRO RESUMEN

CUADRO ANALITICO 1
USTED TIENE ESTUDIOS EN LA CARRERA DE:

| | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------|---------------------|
| SI | 100% |
| NO | 0% |
| TOTAL | 100% |

FIGURA 5.5 CUADRO ANALITICO 1

CUADRO ANALITICO 2
CONSIDERA QUE USTED TIENE A SU CARGO Y/O
COMO SUBORDINADO A:

| | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------|---------------------|
| A | 55% |
| B | 15% |
| C | 30% |
| TOTAL | 100% |

FIGURA 5.6 CUADRO ANALITICO 2

CUADRO ANALITICO 3
UNA VEZ QUE USTED HA CONTESTADO EL CUADRO
QUE SE PRESENTA EN LA PRIMERA PARTE, USTED
CONSIDERA QUE PARA INCREMENTAR LA FUNCION
DE LOS SUBORDINADOS, ES NECESARIO:

| | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------|---------------------|
| A | 90% |
| B | 30% |
| C | 0% |
| D | 20% |
| TOTAL | 140% |

FIGURA 5.7 CUADRO ANALITICO 3

CUADRO ANALITICO 4
USTED CONSIDERA QUE LA RELACION HUMANA
EN LA OPTIMIZACION Y EN LAS FUNCIONES DE UN
SUBORDINADO ES:

| | |
|--------------|-------------|
| A | 25% |
| B | 60% |
| C | 10% |
| D | 20% |
| TOTAL | 115% |

FIGURA 5.8 CUADRO ANALITICO 4

CUADRO ANALITICO 5
UNO DE LOS RECURSOS QUE USTED TIENE PARA
CREAR UN CLIMA LABORAL SANO ES:

| | |
|--------------|-------------|
| A | 10% |
| B | 40% |
| C | 75% |
| D | 0% |
| TOTAL | 125% |

FIGURA 5.9 CUADRO ANALITICO 5

CUADRO ANALITICO 6
CUANDO LLEGA A SU OFICINA Y OBSERVA A UN
GRUPO DE LOS SUBORDINADOS PLATICANDO:

| | |
|--------------|-------------|
| A | 85% |
| B | 0% |
| C | 35% |
| D | 0% |
| TOTAL | 120% |

FIGURA 5.10 CUADRO ANALITICO 6

CUADRO ANALITICO 7
CUANDO UNO DE SUS EMPLEADOS EMPIEZA A FALTAR LA
SOLUCION QUE USTED TOMA ES:

| | |
|------------|------|
| | |
| PLATICAR | 80% |
| PREGUNTAR | 5% |
| ANALIZAR | 5% |
| INVESTIGAR | 10% |
| TOTAL | 100% |

FIGURA 5.11 CUADRO ANALITICO 7

CUADRO ANALITICO 8
UNA MUJER SE ACERCA A USTED, LE PIDE CONSTANTEMENTE
PERMISO PARA FALTAR, USTED CONSIDERA QUE ESTA ES:

| | |
|-------|-----|
| | |
| A | 0% |
| B | 80% |
| C | 15% |
| TOTAL | 95% |

FIGURA 5.12 CUADRO ANALITICO 8

CUADRO ANALITICO 9
LA FORMA DE ESTABLECER UN CLIMA A GUSTO EN EL TRABAJO
QUE USTED UTILIZA ES:

| | |
|---------------------------|-----|
| | |
| RESPECTO | 20% |
| LIBERTAD | 15% |
| COMUNICACION | 15% |
| CAPACITACION | 5% |
| CORDIALIDAD | 20% |
| MOTIVACION | 10% |
| ADMINISTRAR POR OBJETIVOS | 5% |
| TOTAL | 90% |

FIGURA 5.13 CUADRO ANALITICO 9

CUADRO ANALITICO 10
USTED CONSIDERA QUE EL CONOCIMIENTO SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS LE PERMITE ORGANIZAR Y RESOLVER AQUELLOS OBSTACULOS QUE ENTORPECEN EL TRABAJO DE LOS SUBORDINADOS.

| | |
|-------|------|
| SI | 100% |
| NO | 0% |
| TOTAL | 100% |

FIGURA 5.14 CUADRO ANALITICO 10

CUADRO ANALITICO 11
USTED PIENSA QUE UN CLIMA LABORAL SANO DEPENDE EXCLUSIVAMENTE DE LAS FUNCIONES DE LOS SUBORDINADOS.

| | |
|-------|------|
| SI | 5% |
| NO | 95% |
| TOTAL | 100% |

FIGURA 5.15 CUADRO ANALITICO 11

CUADRO ANALITICO 12
USTED CONSIDERA QUE LAS TECNICAS QUE SE CONOCEN SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS, PARA RESOLVER CONFLICTOS CON LOS SUBORDINADOS SON EFICACES.

| | |
|-------|------|
| SI | 65% |
| NO | 35% |
| TOTAL | 100% |

FIGURA 5.16 CUADRO ANALITICO 12

CUADRO ANALÍTICO 13
LAS RELACIONES HUMANAS SON FUNDAMENTALMENTE UN PROBLEMA
EN TODA EMPRESA, USTED CONSIDERA QUE ESTO ES ASÍ.

| | |
|----------------------------------|-------------|
| SI | 75% |
| NO | 25% |
| POR QUE | |
| FALTA DE COMUNICACION | 10% |
| DIFERENTES FORMAS DE PENSAR | 30% |
| EDUCACION | 10% |
| DIFICULTAD EN MANEJO DE PERSONAL | 20% |
| COMUNICACION | 45% |
| TOTAL | 115% |

FIGURA 5.17 CUADRO ANALITICO 13

CUADRO ANALITICO 14
LAS TECNICAS QUE USTED PODRIA RECOMENDAR A OTRO CONTADOR
PARA ESTABLECER UN CLIMA LABORAL SANO SON:

| | |
|-------------------------|-------------|
| ADMINISTRACION CREATIVA | 5% |
| IMPORTANCIA AL EMPLEADO | 15% |
| RESPECTO | 15% |
| MARCAR LAS REGLAS | 5% |
| DINAMISMO | 5% |
| LIDERAZGO | 5% |
| FLEXIBILIDAD | 10% |
| LIBERTAD | 5% |
| COMUNICACION | 35% |
| MOTIVACION | 15% |
| RESPONSABILIDAD | 15% |
| RETRIBUCION | 10% |
| CAPACITACION AL L.C. | 5% |
| TOTAL | 145% |

FIGURA 5.18 CUADRO ANALITICO 14

CUADRO ANALITICO 15

**LA FORMA EN QUE USTED RECOMENDARIA EJERCER EL PODER Y LA
AUTORIDAD SOBRE LOS SUBORDINADOS SERIA:**

| | |
|--------------|-----|
| RESPECTO | 20% |
| CAPACITACION | 5% |
| COMUNICACION | 20% |
| HONESTIDAD | 5% |
| FLEXIBILIDAD | 5% |
| COMPANERISMO | 40% |
| LIBERTAD | 15% |

FIGURA 5.19 CUADRO ANALITICO 15

CUADRO DE INTERPRETACION 1

| | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------|---------------------|
| A | 10% |
| B | 40% |
| C | 75% |
| D | 0% |
| TOTAL | 125% |

LOS CUESTIONADOS SOBRE ESTA PREGUNTA RESPONDEN:
EN UN 10% OTORGANDO HORAS EXTRAS, EN UN 40% OTORGANDO RECONOCIMIENTO MORAL, EN UN 75% ANALIZANDO LOS FACTORES DE RELACION Y 0% RESCINDIRLES EL CONTRATO SIN EXPLICACION

FIGURA 5.20 CUADRO DE INTERPRETACION 1**CUADRO DE INTERPRETACION 2**

| | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------|---------------------|
| SI | 65% |
| NO | 35% |
| TOTAL | 100% |

LOS CUESTIONADOS SOBRE ESTA PREGUNTA RESPONDEN:
EN UN 65% QUE SI SON EFICACES LAS TECNICAS QUE SE CONOCEN SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS, PARA RESOLVER CONFLICTOS CON LOS SUBORDINADOS. Y EL 35% RESPONDIO QUE NO. COMPROBANDOSE CON ESTO EN UN 65% LA HIPOTESIS CENTRAL.

FIGURA 5.21 CUADRO DE INTERPRETACION 2

CUADRO DE INTERPRETACION 3

| FRECUENCIA RELATIVA | |
|---------------------|------|
| SI | 75% |
| NO | 25% |
| TOTAL | 100% |

LOS CUESTIONADOS SOBRE ESTA PREGUNTA RESPONDEN: EN UN 75% QUE LAS RELACIONES HUMANAS SON FUNDAMENTALMENTE UN PROBLEMA EN TODA EMPRESA, COMPROBANDO EN IGUAL MEDIDA LA HIPOTESIS NULA.

FIGURA 5.22 CUADRO DE INTERPRETACION 3

CUADRO RESUMEN DE INTERPRETACION

| CUADRO | FRECUENCIA RELATIVA | |
|----------|---------------------|----------------|
| | HIPOTESIS CENTRAL | HIPOTESIS NULA |
| CUADRO 1 | 125% | 0% |
| CUADRO 2 | 65% | 35% |
| CUADRO 3 | 25% | 75% |
| TOTAL | 215% | 110% |

EN EL CUADRO DE INTERPRETACION 1 SE COMPROBO EN UN 125% LA HIPOTESIS CENTRAL, EN EL CUADRO 2 EN UN 65% Y EN EL CUADRO 3 SE COMPRUEBA LA HIPOTESIS NULA EN UN 75%. DEMOSTRANDO CON LO ANTERIOR UN ACEPTABLE INDICE DE COMPROBACION EN LAS HIPOTESIS PLANTEADAS.

FIGURA 5.23 CUADRO RESUMEN DE INTERPRETACION

CUADRO DE INTERPRETACION 1

% DE FRECUENCIA RELATIVA

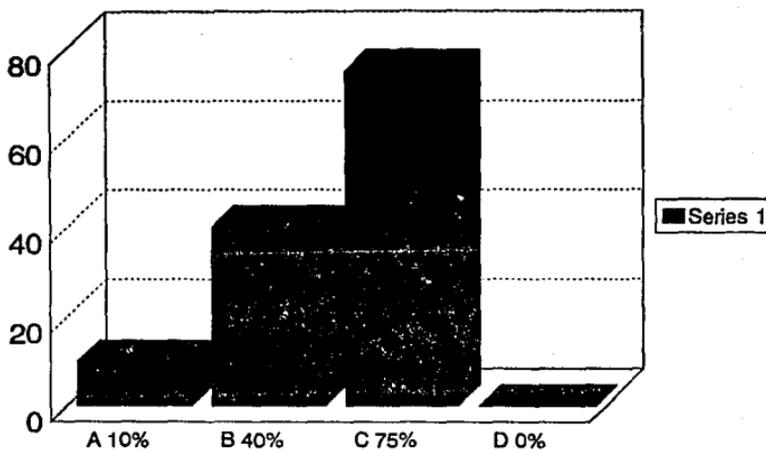


FIGURA 5.24 CUADRO DE INTERPRETACION 1

CUADRO DE INTERPRETACION 2

% DE FRECUENCIA RELATIVA

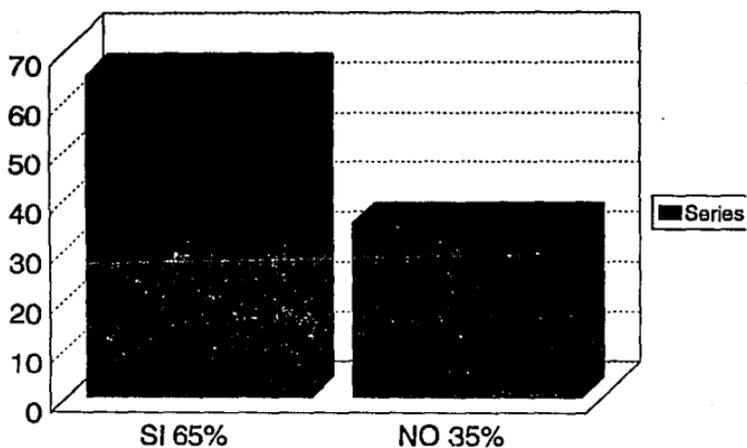


FIGURA 5.25 CUADRO DE INTERPRETACION 2

CUADRO DE INTERPRETACION 3

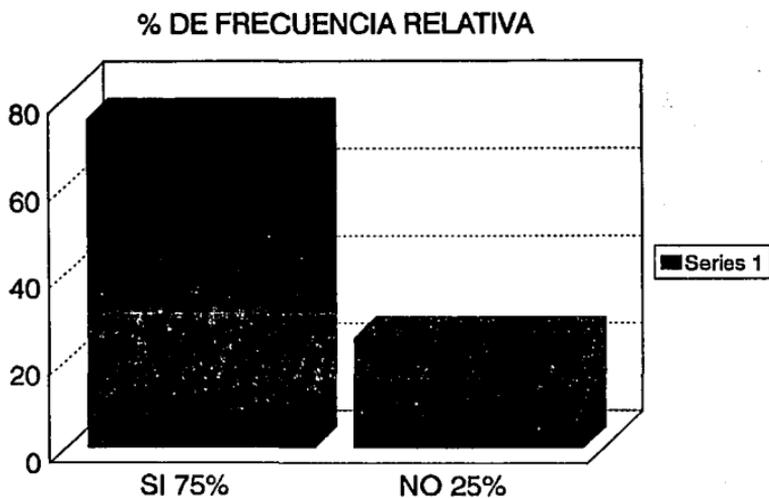


FIGURA 5.26 CUADRO DE INTERPRETACION 3

CUADRO RESUMEN DE INTERPRETACION

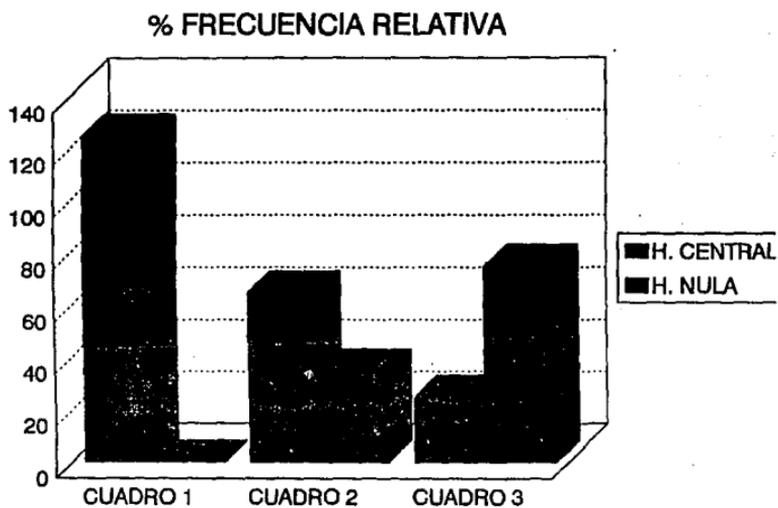


FIGURA 5.27 CUADRO RESUMEN DE INTERPRETACION

CUADRO DE ELEMENTOS

| | |
|-------------------|------|
| | |
| HIPOTESIS CENTRAL | 215% |
| HIPOTESIS NULA | 110% |
| TOTAL | 325% |

TOMANDO EN CONJUNTO LOS CUESTIONAMIENTOS EN DONDE PLANTEAN LAS HIPOTESIS CENTRAL Y NULA, PODEMOS OBSERVAR LA HIPOTESIS CENTRAL SE COMPROBO EN UN 215% EN TANTO HIPOTESIS NULA SE COMPROBO EN UN 110%.

FIGURA 5.28 CUADRO DE ELEMENTOS

CUADRO DE ELEMENTOS

% DE FRECUENCIA RELATIVA

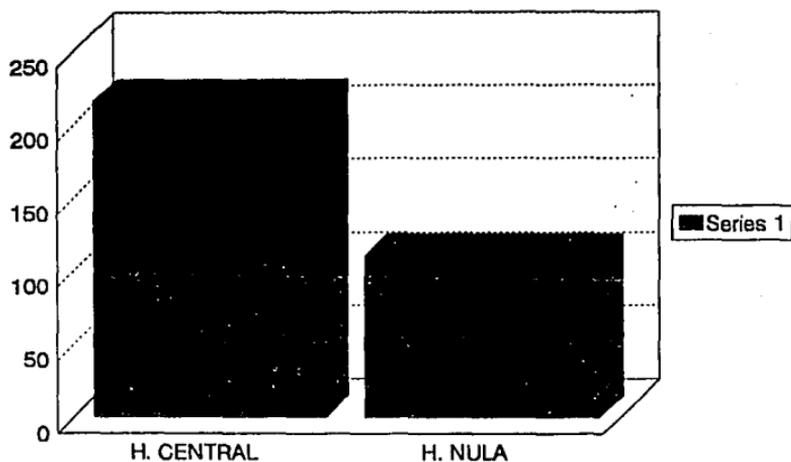


FIGURA 5.29 CUADRO DE ELEMENTOS

CUADRO DIAGNOSTICO

| | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA RELATIVA |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| | SI | NO |
| PREGUNTA DIAGNOSTICO 1 | 100% | 0% |
| PREGUNTA DIAGNOSTICO 2 | 95% | 5% |
| TOTAL | 195% | 5% |

LOS CUESTIONADOS SOBRE LA PREGUNTA DIAGNOSTICO 1, RESPONDIERON QUE SI EN UN 100% COMPROBANDO NUESTRA HIPOTESIS CENTRAL EN IGUAL MEDIDA. EN CUANTO A LA PREGUNTA DIAGNOSTICO 2 RESPONDIERON EN UN 95% QUE NO Y EN UN 5% QUE SI COMPROBANDO NUEVAMENTE LA HIPOTESIS CENTRAL.

FIGURA 5.30 CUADRO DIAGNOSTICO

CUADRO DIAGNOSTICO

% DE FRECUENCIA RELATIVA

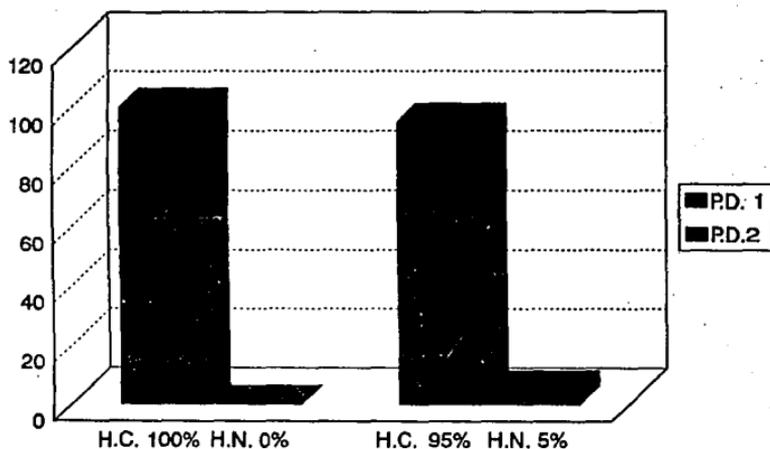


FIGURA 5.31 CUADRO DIAGNOSTICO

CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO.

Al finalizar este capítulo podemos concluir lo siguiente:

Las diferentes hipótesis planteadas en esta investigación se comprobaron satisfactoriamente, tal es el caso de la pregunta número 5 en donde se resalta los recursos con que cuenta el Licenciado en Contaduría para crear un clima laboral sano, sobresaliendo por la elección de los encuestados el de analizar los factores de relación.

En la pregunta número 12 en la que se cuestiona que las técnicas que se conocen sobre los Recursos Humanos para resolver conflictos con los subordinados son eficaces, obteniendo en un 65% respuestas afirmativas.

De igual manera en la pregunta número 13 se obtuvo una respuesta afirmativa en un 75% en donde cuestionamos que las relaciones humanas son fundamentalmente un problema en toda empresa.

En las preguntas 10 y 11 las cuales nos ayudan a diagnosticar y comprobar en un 100 y 95 por ciento respectivamente la hipótesis central, ya que en la pregunta 10 ponemos a consideración del encuestado , que si el conocimiento sobre los Recursos Humanos le permiten organizar y resolver aquellos obstáculos que entorpecen el trabajo de los subordinados obteniendo en un 100% respuestas afirmativas.

En la pregunta 11 cuestionamos que si un clima laboral sano depende exclusivamente de las funciones de los subordinados, obteniendo respuestas negativas en un 95% , es decir que la persona que este a cargo de los subordinados en coordinación con estos son los que van a propiciar un clima laboral sano.

Con todo lo anterior podemos decir que el Licenciado en Contaduría esta plenamente consciente que el saber manejar las relaciones humanas es una parte fundamental para el óptimo desempeño de una organización; el problema radica en que no esta capacitado en forma adecuada para afrontar estas situaciones. Esto lo podemos observar tanto en el cuadro de elementos en donde se destaca un 110% a favor de la hipótesis nula y un 215% a favor de la hipótesis central. Esto es que el 55% muestra efectivamente la necesidad de manejar los Recursos Humanos adecuadamente, pero por otro lado el 45% a partir de su respuesta nos indica que carecen de conocimientos sobre las técnicas que podrían implementar para establecer un clima laboral sano. Por otro lado si observamos la figura 5.27 encontramos que existe en el análisis de los cuadros de interpretación (2 y 3), y un 65% y 25% que afirman el conocimiento de la importancia de los Recursos Humanos y un 35% y 75% que nos permite observar el conocimiento de las técnicas necesarias para establecer el clima laboral sano.

Comprobando con esto la Hipótesis Central de esta investigación y a la vez nos confirma la necesidad de capacitarnos más en el campo de los Recursos Humanos específicamente en el de las relaciones humanas.

En la pregunta 11 cuestionamos que si un clima laboral sano depende exclusivamente de las funciones de los subordinados, obteniendo respuestas negativas en un 95% , es decir que la persona que este a cargo de los subordinados en coordinación con estos son los que van a propiciar un clima laboral sano.

Con todo lo anterior podemos decir que el Licenciado en Contaduría esta plenamente consciente que el saber manejar las relaciones humanas es una parte fundamental para el óptimo desempeño de una organización; el problema radica en que no esta capacitado en forma adecuada para afrontar estas situaciones. Esto lo podemos observar tanto en el cuadro de elementos en donde se destaca un 110% a favor de la hipótesis nula y un 215% a favor de la hipótesis central. Esto es que el 55% muestra efectivamente la necesidad de manejar los Recursos Humanos adecuadamente, pero por otro lado el 45% a partir de su respuesta nos indica que carecen de conocimientos sobre las técnicas que podrían implementar para establecer un clima laboral sano. Por otro lado si observamos la figura 5.27 encontramos que existe en el análisis de los cuadros de interpretación (2 y 3), y un 65% y 25% que afirman el conocimiento de la importancia de los Recursos Humanos y un 35% y 75% que nos permite observar el conocimiento de las técnicas necesarias para establecer el clima laboral sano.

Comprobando con esto la Hipótesis Central de esta investigación y a la vez nos confirma la necesidad de capacitarnos más en el campo de los Recursos Humanos específicamente en el de las relaciones humanas.

TESIS SIN PAGINACION

COMPLETA LA INFORMACION

CONCLUSIONES GENERALES

A través de la investigación pudimos observar que la Contaduría es una disciplina profesional y social de carácter científico no una ciencia, por tener y alcanzar parcialmente las características de la ciencia. Profesional por que reúne los requisitos de una profesión; social por que estudia y resuelve problemas que se producen en la sociedad, también identificamos que el Licenciado en Contaduría puede desarrollarse en diversas áreas, ya sea como profesional dependiente o independiente y abundamos en la importancia que tiene en la actualidad capacitarse en el área de Recursos Humanos como pieza fundamental en el desempeño de sus funciones y logros.

El área de los Recursos Humanos es contemplada pero no profundizada dentro del campo profesional del Licenciado en Contaduría, y debido a la creciente complejidad de los asuntos que se manejan en el área de Recursos Humanos existe una tendencia hacia la autonomía progresiva. Asimismo el liderazgo del Licenciado en Contaduría en la organización debe reposar en algún lugar, y en alguna forma que es igualmente esencial para el concepto y la idea misma de la organización.

El Licenciado en Contaduría debe influir en la Motivación y Desempeño de los Empleados con su ejemplo e instrucción, lo mismo que con los premios y castigos en los que se contemplan desde el elogio, hasta los incrementos salariales y las promociones.

También debe influir en el Diseño del Trabajo y deben ser importantes Transmisores de la Cultura Organizacional.

El Campo del Comportamiento Organizacional se relaciona por igual con las acciones de las personas, del Licenciado en Contaduría y operadores en las organizaciones. Al enfocarse en los conceptos del nivel individual y de grupo, busca explicar y predecir el comportamiento debido a que el Licenciado en Contaduría hace que las cosas las realicen otras personas, un entendimiento del comportamiento lo ayudará a ser más eficaz en la conducción de sus subordinados, el Licenciado en Contaduría es el responsable del inicio del cambio, el manejo del conflicto y de mantener los niveles de estrés de sus subordinados dentro de un nivel aceptable para así obtener un desempeño adecuado en la organización.

En la investigación hablamos de una Empresa Mediana de Servicios, pero el estudio de una organización revela que cada una tiene su propia personalidad y su ambiente que la distinguirá de otras organizaciones. A causa del efecto que el ambiente tiene sobre el desempeño, así como la satisfacción de las necesidades sociales, psicológicas del personal para alcanzar las metas de la organización, el Licenciado en Contaduría debe prestar atención a su calidad, las actitudes que tenga el Licenciado en Contaduría y otros superiores acerca de la personalidad humana, los métodos que utilicen para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de importancia esencial en la determinación del ambiente en el área de la organización de la que sean responsables.

Es importante acentuar la comprensión de la Personalidad Humana, para que las necesidades del subordinado y de la organización puedan encontrarse en armonía para alcanzar metas satisfactorias, para lograr dichas metas es importante que también exista un clima laboral sano, que las relaciones y la comunicación efectiva se den de la mejor forma y esto depende de todas las personas en una organización, particularmente del Licenciado en Contaduría, así como otros supervisores cuya responsabilidad es desarrollar un ambiente en el cuál la comunicación ocurra libremente para fomentar la cohesión, la participación positiva, y la productividad de una empresa mediana de servicios.

Con lo anterior logramos comprobar la Hipótesis Central planteada en la investigación, que enfatiza la importancia que representa para el Licenciado en Contaduría el conocer y manejar adecuadamente las relaciones humanas para lograr el óptimo desempeño no solamente de una empresa de servicios, si no de cualquier organización, también logramos comprobar la negación de la Hipótesis Nula que destaca que si el Licenciado en Contaduría tiene conocimientos sobre los Recursos Humanos en el proceso de relación, no tendrá la posibilidad de organizar, analizar, desarrollar y resolver aquellos obstáculos que rompen el clima laboral, por lo tanto no se tendrá mayor desempeño en una Empresa Mediana de Servicios. Esto lo podemos observar en el cuadro de elementos en donde se destaca un 110% a favor de la Hipótesis Nula y un 215% a favor de la Hipótesis Central. Esto es que el 55% muestra efectivamente la necesidad de manejar los Recursos Humanos adecuadamente, pero por otro lado el 45% a partir de su respuesta nos indica que

carecen de conocimientos sobre las técnicas que podrían implementar para establecer un clima laboral sano.

Por otro lado si observamos la figura 5.27 encontramos que existen en el análisis de los cuadros de Interpretación (2 y 3), y un 65% y 25% que afirman el conocimiento de la importancia de los Recursos Humanos y un 35% y 75% que nos permiten observar el desconocimiento de las técnicas para establecer el clima laboral sano.

El Objetivo General se comprobó al establecer la importancia del conocimiento de técnicas de relación por parte del Licenciado en Contaduría que le permitieran optimizar el clima laboral.

En cuanto al Objetivo Particular se lograron establecer conocimientos sobre el proceso de relación para ayudar al Licenciado en Contaduría a fundamentar el óptimo desempeño en una Empresa Mediana de Servicios.

Finalmente el Objetivo Especifico se cumplió ya que comprobamos que se trata de una valiosa aportación el dar a conocer las ventajas del amplio dominio sobre los Recursos Humanos, así como contribuir a la propuesta de generar mayor conocimiento en la Licenciatura en Contaduría y así enriquecer a dicho profesionista para que este logre optimizar las relaciones con sus subordinados.

Los métodos que utilizamos fueron el Inductivo, el Analítico, el Sintético, el Analógico, y el Deductivo.

También utilizamos técnicas de recopilación de datos tales como Análisis de Contenido, Técnicas de Fichaje, Técnicas de Entrevista, y Elaboración de Cuestionarios. También establecimos Procedimientos de Control y Comunicación sobre los Recursos Humanos.

Para finalizar estableceremos lo que consideramos que aportará nuestra investigación a la Licenciatura en Contaduría, y que es el de enfatizar la necesidad del Licenciado en Contaduría de adquirir los conocimientos suficientes en cuanto a Recursos Humanos y al proceso de relación que le permitan ejercer un liderazgo y así poder manejar adecuadamente las relaciones humanas, buscando el óptimo desempeño de una empresa.

Esto es no conformarse con dar importancia a los Recursos Humanos, sino también preocuparse sobre la posibilidad de adquirir el conocimiento de las técnicas y manejo de estas para establecer un clima laboral sano.

RECOMENDACIONES

AL EGRESADO DE CONTADURIA:

El contemplar el área de Recursos Humanos para complementar su formación profesional debido a que encontrará obstáculos al manejar subordinados en las empresas donde labore, deberá estar consciente que la preparación académica nunca será suficiente para solventar los problemas empresariales que se viven día con día, por tal motivo tendrá que capacitarse más en esta área del conocimiento humano.

AL ESTUDIANTE DE CONTADURIA:

Que siempre este consciente de que su formación profesional debe estar complementada por asignaturas que abunden temas sobre Recursos Humanos, Relaciones Interpersonales, Comunicación y todo lo que se relacione con el manejo de personal, para que logre no solo un estilo de liderazgo favorable, si no la productividad deseada en sus subordinados.

El estudiante deberá meditar posibles cambios y adaptaciones a los planes de estudio para lograr alcanzar un pleno desarrollo profesional.

A LAS UNIVERSIDADES:

En general que siempre luchen por tener planes de estudio que beneficien al estudiante, a la misma institución, y a la misma sociedad ya que así tendremos profesionistas altamente capacitados que podrán responder dignamente con los compromisos contraídos.

En particular recomendamos que la carrera de Licenciado en Contaduría contemple materias específicas de Recursos Humanos, Relaciones Humanas, Liderazgo, Comunicación, etc; para poder establecer un ambiente laboral sano con sus subordinados, así como mantener un nivel de productividad deseado. Actualmente el Licenciado en Contaduría no tiene los conocimientos de Recursos Humanos suficientes para manejar adecuadamente a sus subordinados en una organización.

Es importante señalar que en la aplicación del caso práctico de nuestra investigación pudimos apreciar y comprobar que la mayoría de Licenciados en Contaduría están plenamente convencidos de que es necesario conocer recursos que les permitan manejar adecuadamente las Relaciones Humanas dentro de una organización, sin embargo la misma mayoría no tiene conocimientos suficientes al respecto.

Por tal razón insistimos en nuestra recomendación de reconsiderar los planes de estudio de dicha carrera para complementarla, enriquecerla y fortalecerla ya que el Licenciado en Contaduría requiere de dichos conocimientos para tener un alto desarrollo personal y profesional.

MARCO TEORICO APENDICE A

Título de la Investigación.

La Importancia de la Incursión del Licenciado en Contaduría en los Recursos Humanos enfocando el Proceso de Relación como determinante del Optimo Desempeño de una Empresa Mediana de Servicios en México.

Importancia Social.

El reflejar la necesidad del proceso de relación de personal como un factor que favorece y /o proporciona una base para el desarrollo institucional e individual en cuanto a la integración y cohesión de los Recursos Humanos con los ideales institucionales y sociales.

Importancia Teórica.

Dar a conocer la necesidad de Licenciado en Contaduría de integrar aquella serie de conocimientos vinculados con el Proceso de Relación de Personal ya que hemos observado que en la práctica el Licenciado en Contaduría tiene un trato directo con diferentes miembros de una organización, diferencias que atañen también a la jerarquía de los individuos que componen dicha organización, relación que en ocasiones determina actitudes y formas de manejo por parte del Licenciado en Contaduría que facilitarían el

incremento de la productividad, pero también un clima y desarrollo laboral favorable en la empresa, es decir conocer técnicas de relación personal que le permitan al Licenciado en Contaduría tener un trato amable pero real en un clima laboral claro pero objetivo.

Hipótesis Alterna 1.

Si el Licenciado en Contaduría incursiona en el área de Recursos Humanos con un fundamento de conocimientos sobre los Procesos de Relación, por lo tanto optimiza el desempeño en una Empresa Mediana de Servicios luego entonces a mayor fundamento de conocimientos sobre los Procesos de Relación en la incursión del Licenciado en Contaduría en el área de Recursos Humanos mayor posibilidad de optimizar el desempeño en una Empresa Mediana de Servicios.

Hipótesis Alterna 2.

Si el Licenciado en Contaduría aplica técnicas de liderazgo en el proceso de relación con sus subordinados y esto genera un clima amable y productivo, por lo tanto se optimizará el desempeño de una empresa mediana de servicios, luego entonces a mayor aplicación de técnicas de liderazgo en el proceso de relación con los subordinados por parte del Licenciado en Contaduría mayor posibilidad de generar un clima amable y productivo, así como mayor posibilidad de optimizar el desempeño de una Empresa Mediana de Servicios.

Hipótesis Alterna 3.

Si el Licenciado en Contaduría tienen conocimientos sobre los Recursos Humanos en el proceso de relación tendrá la posibilidad de organizar, analizar, desarrollar y resolver aquellos obstáculos que rompen el clima laboral o, por lo tanto se tendrá mayor desempeño en una empresa mediana de servicios, luego entonces, a mayores conocimientos sobre los Recursos Humanos en el proceso de relación, mayor posibilidad del Licenciado en Contaduría para organizar, analizar, desarrollar y resolver aquellos obstáculos que rompen el clima laboral, así como mayor desempeño en una Empresa Mediana de Servicios.

Hipótesis Central.

Si el Licenciado en Contaduría tiene conocimientos sobre los Recursos Humanos en el proceso de relación tendrá la posibilidad de organizar, analizar, desarrollar y resolver aquellos obstáculos que rompen el clima laboral por lo tanto se tendrá mayor desempeño en una Empresa Mediana de Servicios, luego entonces a mayores conocimientos sobre los Recursos Humanos en el proceso de relación mayor posibilidad del Licenciado en Contaduría para organizar, analizar, desarrollar y resolver aquellos obstáculos que rompen el Clima Laboral, así como mayor desempeño en una Empresa Mediana de Servicios en México.

Hipótesis Nula.

Si el Licenciado en Contaduría tienen conocimientos sobre los Recursos Humanos en el proceso de relación, no tendrá la posibilidad de organizar, analizar, desarrollar y resolver aquellos obstáculos que rompen el clima laboral, por lo tanto no se tendrá mayor desempeño en una Empresa Mediana de Servicios, luego entonces a mayores conocimientos sobre los Recursos Humanos en el proceso de relación no hay mayor posibilidad del Licenciado en Contaduría para organizar, analizar, desarrollar y resolver aquellos obstáculos, que rompen el Clima Laboral, así como tampoco mayor desempeño en una Empresa Mediana de Servicios.

Objetivos.

a) General.

Establecer la importancia para el Licenciado en Contaduría de las técnicas de relación que optimizan el clima laboral en cuanto a los Recursos Humanos, con la finalidad de ayudar al contador en sus funciones administrativas, especialmente en el establecimiento, desarrollo y definición del trato con el personal.

b) Particular.

Como objetivo particular el mostrar como el uso de técnicas y conocimiento sobre el proceso de relación ayuda al Licenciado en Contaduría a fundamentar el óptimo desempeño en una Empresa Medina de Servicios en México.

c) Específico.

Aporta al Licenciado en Contaduría las ventajas del conocimiento sobre los Recursos Humanos, así como contribuir a la propuesta de generar mayor conocimiento en la propia Licenciatura en Contaduría, que permite enriquecer al contador su forma de relación como Recursos Humanos.

Objeto de Estudio.

La importancia de la incursión del Licenciado en Contaduría en los Recursos Humanos en cuanto al proceso de relación. Por las características del proceso de relación se considera que el objeto de estudio es conceptual simple en la medida que describe e indica funciones del Licenciado en Contaduría en cuanto al área de Recursos Humanos, en cuanto al proceso de relación se destaca el uso de técnicas sociométricas cuyo fundamento se encuentra en el conocimiento de la personalidad, las actitudes que podemos considerar conceptos complejos.

Métodos generales.

El Inductivo: En cuanto a la descripción y función del Licenciado en Contaduría en el área de Recursos Humanos.

El Analítico: En cuanto a las características y elementos que constituyen el rol del Licenciado en Contaduría como coordinador del desempeño de los subordinados en una empresa mediana de servicios.

El Sintético: En cuanto a la elaboración de propuesta sobre las características y elementos de actitudes que le permiten al Licenciado en Contaduría optimizar el desempeño de los Recursos Humanos especialmente el proceso de relación.

El analógico: En cuanto a la elaboración del fundamento del Licenciado en Contaduría y sin conocimientos profundos sobre el proceso de relación.

El deductivo: En cuanto a las características sociométricas, de actitudes y análisis de necesidades que es necesario comprender en el trato de los Recursos Humanos.

Técnicas de Recopilación de Datos.

a) Análisis de contenido, técnicas de fichaje, técnica de entrevista y elaboración de cuestionarios.

b) Procedimientos de control y comunicación sobre los Recursos Humanos.

Ubicación Espacial.

En la biblioteca de la Universidad Latinoamericana, bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México (central, facultad de Contaduría y administración así como la facultad de Psicología) y empresas mexicanas de seguros en el Distrito Federal y ubicación temporal, Septiembre de 1993 a Octubre de 1994.

Delimitación Teórica.

La presente investigación se ubica en el área de Recursos Humanos en cuanto al contexto de dirección necesario que todo Licenciado en Contaduría ejerce en cuanto al proceso de relación, por lo tanto se incluyen elementos de ciencias auxiliares como son la Psicología, la Sociología, la Psicometría, la Sociometría, que permiten vincular la actividad del Licenciado en contaduría en cuanto al control de Recursos Humanos, especialmente en el trato del personal, control que en el curso de la investigación se vincula con un clima laboral, clima que permite el óptimo desempeño.

Limitaciones de la Investigación.

En cuanto a la obtención de información sobre el caso práctico, aplicación de las técnicas sociométricas en cuanto a las facilidades otorgadas por la empresa objeto de estudio,

manejo y clasificación de los datos en cuanto a las ciencias de apoyo implementadas en la investigación.

Considerar que existen varios perjuicios sociales en cuanto a la limitación de las funciones especializadas del Licenciado en Contaduría.

INDICE DE CITAS APENDICE B

- 1) López A. Elizondo " La investigación contable ", Editorial ECASA, Tercera Edición 1993, Pág. 117.
- 2) López A. Elizondo. Op. Cit. Pág. 117.
- 3) Idem. Pág. 117.
- 4) Idem. Pág. 117.
- 5) Idem. Pág.
- 6) Paz Zavala Enrique. " Introducción a la Contaduría ", Editorial ECASA, Edición 1993, Pág.10.
- 7) López A. Elizondo. Op. Cit. Pág. 101.
- 8) Idem. Pág. 100.
- 9) López A. Elizondo. " La profesión Contable " , Editorial ECASA, Edición 1993, Pág. 64.
- 10) López A. Elizondo. Op. Cit. Pág.
- 11) Idem. Pág.
- 12) López A. Elizondo. Op. Cit. Pág. 104.
- 13) Idem. Pág. 116.
- 14) Idem. Pág. 116.
- 15) Idem. Pág. 116.
- 16) Idem. Pág. 72.
- 17) Idem. Pág. 72, 73.
- 18) Idem. Pág. 75.
- 19) Idem. Pág. 76.

- 20) Arias Galicia Fernando, " Administración de Recursos Humanos ", Editorial Trillas, Edición 1991, Pág. 24.
- 21) Arias Galicia Fernando. Op. Cit. Pág. 24,25,26.
- 22) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos .Editorial Porrúa, Edición 1993. Pág.9
- 23) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Op. Cit. Pág. 13, 14 ,15.
- 24) Idem. Pág. 15, 16.
- 25) Sikula Andrew F. " Administración de Personal ", Editorial Limusa, Edición 1993, Pág. 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17.
- 26) Arias Galicia Fernando. Op. Cit. Pág. 140.
- 27) Idem. Pág. 140.
- 28) Ley Federal del Trabajo . Editorial Berbera Editores, SA CV, Edición 1994, Pág.7.
- 29) Hernández Rocha Martha, " Problemas de Relaciones Humanas ", Editorial Limusa, Edición 1991, Pág. 295 a 307.
- 30) Hernández Rocha Martha. Op. Cit. Pág.324, 325.
- 31) Werther William B, " Administración de Personal y Recursos Humanos ", editorial Mc. Graw Hill, Edición 1991, Pág. 33 a 37.
- 32) Gómez Aquino Javier, " Recursos Humanos Administración en las Organizaciones ", Editorial ECASA, 1992, Pág. 27, 28, 29.
- 33) Gómez Aquino Javier. Op. Cit. Pág. 54 a 71.
- 34) Drevillon Jean , " Psicología de los Grupos Humanos ", Editorial Nueva Visión, Edición 1991, Pág. 13.
- 35) Drevillon Jean, Op. Cit. Pág. 25.
- 36) Robbins Stephen P, " Administración Teoría y Práctica " Editorial Prentice Hall hispanoamericana, S.A., Edición 1992, Pág. 290.
- 37) Robbins Stephen P. Op. Cit. Pág. 290.

- 38) Drevillon Jean. Op. Cit. Pág. 28, 29.
- 39) Idem. Pág. 98.
- 40) Idem. Pág. 98, 99.
- 41) Gómez Aquino Javier. Op. Cit. Pág. 30, 31.
- 42) Idem. Pág. 31.
- 43) Robbins Stephen P. Op. Cit. Pág. 385.
- 44) Idem. Pág. 394.
- 45) Idem. Pág. 391, 392.
- 46) Idem. Pág. 392.
- 47) Hernández, Sverdlik, Varela, " Administración de Personal " Editorial Grupo Editorial Iberoamérica, Edición 1991, Pág. 158.
- 48) Kopelman Richard E. " Administración de la Productividad en las organizaciones ", Editorial Mc. Graw Hill, Edición 1990, Pág. 212.
- 49) Hernández, Sverdlik, Varela. Op. Cit. Pág. 164 a 173.
- 50) Idem. Pág. 227.
- 51) Ruissintes Isidro, " Organización Industrial " Editorial Barbat Miracle. Edición 1993, Pág. 103.
- 52) Robbins Stephen P. Op. Cit. Pág. 385.
- 53) Idem. Pág. 395.
- 54) Ruissintes Isidro, Op. Cit. Pág. 104.
- 55) Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa, Editorial Orbis, Pág. 144.
- 56) Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Op. Cit. Pág. 148 a 153.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARIAS, Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas.
Edición 1990.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
Editorial Porrúa.
Edición 1993.

DAVIS, & Newstrom.
El Comportamiento Humano en el Trabajo.
Mc. Graw Hill.
Edición 1991.

DESSLER, Gary.
Administración de Personal.
Editorial Prentice Hall.
Edición Cuarta 1991.

DREVILLON, Jean.
Psicología de los grupos humanos.
Editorial Nueva Visión.
Edición 1991.

ELIZONDO, López A.
La Investigación Contable.
Editorial Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
Edición 1993.

ELIZONDO, López A.
La Profesión Contable.
Editorial Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
Edición 1993.

ENCICLOPEDIA DE DIRECCION Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA.
Editorial Orbis.

GOMEZ, Aquino Javier.
Recursos Humanos Administración en las Organizaciones.
Editorial Ediciones Contables y Administrativas, S A.
Edición 1992.

HERNANDEZ, Rocha Martha.
Problemas de Relaciones Humanas
Editorial Limusa.
Edición 1991.

HERNANDEZ, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman.
Administración de Personal.
Editorial Grupo Editorial Iberoamérica.
Edición 1990.

HOWELL, William C.
Psicología Industrial y Organizacional.
Editorial El Manual Moderno, S.A.
Edición 1990.

KOPELMAN, Richard E.
Administración de la Productividad en las Organizaciones.
Editorial Mc. Graw Hill.
Edición 1990.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
Editorial Berbera Editores, S A CV
Edición 1994.

PAZ Zavala Enrique.
Introducción a la Contaduría.
Editorial Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
Edición 1990.

ROBBINS, Stephen P.
Administración Teoría y Práctica.
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana SA.
Edición 1992.

RUISSINTES, Isidro.
Organización Industrial.
Editorial Barbat Miracle.
Edición 1993.

SIKULA, Andrew F.
Administración de Personal.
Editorial Limusa.
Edición 1991.

SIMON, Herbert A.
El Comportamiento Administrativo.
Editorial Aguilar, S.A.
Edición 1990.

SUMMERS, Gene F.
Medición de Actitudes.
Editorial Trillas.
Edición 1990.

WERTHER, William B.
Administración de Personal y Recursos Humanos.
Editorial Mc. Graw Hill.
Edición 1991.

INDICE DE FIGURAS

| | | |
|-------------|---------------------------|-----|
| FIGURA 5.1 | Matriz de variables. | 127 |
| FIGURA 5.2 | Cuestionario. | 130 |
| FIGURA 5.3 | Cédula de cuantificación. | 135 |
| FIGURA 5.4 | Cuadro resumen. | 138 |
| FIGURA 5.5 | Cuadro analítico 1. | 139 |
| FIGURA 5.6 | Cuadro analítico 2. | 139 |
| FIGURA 5.7 | Cuadro analítico 3. | 139 |
| FIGURA 5.8 | Cuadro analítico 4. | 140 |
| FIGURA 5.9 | Cuadro analítico 5. | 140 |
| FIGURA 5.10 | Cuadro analítico 6. | 140 |
| FIGURA 5.11 | Cuadro analítico 7. | 141 |
| FIGURA 5.12 | Cuadro analítico 8. | 141 |
| FIGURA 5.13 | Cuadro analítico 9. | 141 |
| FIGURA 5.14 | Cuadro analítico 10. | 142 |
| FIGURA 5.15 | Cuadro analítico 11. | 142 |
| FIGURA 5.16 | Cuadro analítico 12. | 142 |
| FIGURA 5.17 | Cuadro analítico 13. | 143 |
| FIGURA 5.18 | Cuadro analítico 14. | 143 |
| FIGURA 5.19 | Cuadro analítico 15. | 144 |

| | |
|---|-----|
| FIGURA 5.20 Cuadro de interpretación 1. | 145 |
| FIGURA 5.21 Cuadro de interpretación 2. | 145 |
| FIGURA 5.22 Cuadro de interpretación 3. | 146 |
| FIGURA 5.23 Cuadro resumen de interpretación. | 146 |
| FIGURA 5.24 Gráfica cuadro de interpretación 1. | 147 |
| FIGURA 5.25 Gráfica cuadro de interpretación 2. | 148 |
| FIGURA 5.26 Gráfica cuadro de interpretación 3. | 149 |
| FIGURA 5.27 Gráfica cuadro resumen de interpretación. | 150 |
| FIGURA 5.28 Cuadro de elementos. | 151 |
| FIGURA 5.29 Gráfica cuadro de elementos. | 152 |
| FIGURA 5.30 Cuadro diagnóstico. | 153 |
| FIGURA 5.31 Gráfica cuadro diagnóstico. | 154 |