

300608



UNIVERSIDAD LA SALLE 14

ESCUELA DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

2ej

" EL DESARROLLO INTEGRAL DEL FACTOR HUMANO DENTRO  
DE UN DESPACHO DE CONTADORES PUBLICOS."

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N :  
SYDNEY MAURICIO SOLIS FERNANDEZ  
BENJAMIN SUAREZ BENGUA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.,

1987



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## C O N T E N I D O

	Página
PROLOGO	I
INTRODUCCION	IV
I. Breves comentarios sobre el funcionamiento y desarrollo de un despacho de Contadores Públicos.	1
Breves comentarios sobre el funcionamiento y desarrollo de un despacho de Contadores Públicos.	2
A.- Concepto de un despacho de Contadores - Públicos.	4
B.- Estructura organizacional y administrativa.	7
C.- Funciones básicas de organización y administración.	16
Conclusiones.	33
II. El factor humano dentro de un despacho de Contadores Públicos.	34
El factor humano dentro de un despacho de Contadores Públicos.	35
A.- Expectativas de una persona al ingresar a una firma de Contadores Públicos.	37
B.- Lo que la organización espera de la persona que ingresa a la firma.	48
Conclusiones.	66
III. Relación entre las normas de auditoría, el control de calidad y el desarrollo del personal.	67

Relación entre las normas de auditoría, el control de calidad y el desarrollo del personal.	68
A.- Normas de auditoría.	70
B.- Control de calidad.	86
C.- Código de Etica Profesional.	94
Conclusiones.	96
IV. La formación y el perfeccionamiento del personal y su significado dentro de un despacho de Contadores Públicos.	97
La formación y el perfeccionamiento del personal y su significado dentro de un despacho de Contadores Públicos.	98
A.- Objetivos del entrenamiento y la capacitación.	101
B.- Programas de orientación.	119
C.- Técnicas de capacitación y desarrollo.	127
D.- Desarrollo de recursos humanos.	135
E.- Evaluación de la capacitación y el desarrollo.	139
F.- Instalación del proceso racional en la organización.	142
Conclusiones.	148
CONCLUSIONES GENERALES	151
BIBLIOGRAFIA	156

## P R O L O G O

A través de estas líneas, deseamos expresar algunas consideraciones personales a las que hemos llegado acerca de nosotros mismos, de nuestro trabajo de equipo, de nuestras inquietudes y nuestras satisfacciones; debido a que estamos ciertos, es importante realizar este tipo de reflexiones después de haber terminado una etapa más de nuestro desarrollo profesional.

Primeramente, debemos anotar que al iniciar nuestra investigación nos rodeaba un sentimiento de incertidumbre en relación a la posibilidad de encontrar lo que buscábamos, de nuestra habilidad para lograrlo y de lo benéfico que podría resultar realizar el mismo en conjunto. Sin embargo, a lo largo del desarrollo de nuestro análisis, comenzamos a descubrir aspectos de -- nosotros mismos que no conocíamos. Lo primero que encontramos, es que eramos (y aún lo somos), dos personas que se acoplaban perfectamente en todos los sentidos; es decir, no teníamos nigún tipo de altercado o discusión acalorada y mucho menos re-criminationes de algún tipo; nuestros intereses en cuanto a -- los objetivos de este Seminario de Investigación y de nuestros propios objetivos vía éste, eran semejantes y compatibles.

Esta situación tan favorable estimuló el avance de nuestro trabajo, ya que pudimos compartir un nuevo enfoque de cooperación y de participación que hasta entonces no habíamos experimentado en alguna actividad similar. Nuestro trabajo como miembros-

de un equipo, comprendía aceptables nociones de relaciones laborales, de responsabilidad hacia el trabajo y de mutuo respeto, así como una gran variedad de aspectos técnicos que difícilmente hubiéramos podido predecir y de los cuales nos sentimos orgullosos y complacidos, por lo que dudamos que cualquier otra forma que hubiéramos intentado de buscar el objetivo que pretende este Seminario de Investigación, resultara tan productiva y satisfactoria.

Adicionalmente, observamos que este tipo de investigación desarrolló en nosotros un nuevo carácter enfocado a la resolución de problemas.

Nuestra inquietud inicial por la que decidimos llevar a cabo la presente obra, se vio modificada, o mejor dicho enriquecida por un vendaval de nuevos conocimientos, conceptos, experiencias y resultados que, en conjunto, nos hicieron transformar a lo largo del mismo, en personas más inquietas en cuanto a nuestros conocimientos, más inconformes con lo mediocre y más tenaces para encontrar soluciones y respuestas a las innumerables vicisitudes que enfrentamos y que pensamos, finalmente sobrepasamos.

Una reflexión como la que hemos expuesto, nos lleva a comprender que el presente Seminario de Investigación no terminará -- con la mera presentación de nuestro examen profesional, debido a que los beneficios que de él hemos obtenido, nos obligan a -

procurar constantemente un cuidado y superación profesional en bien de nosotros mismos y de la Contaduría Pública en general.

Solis Fernández Sydney Mauricio  
Suárez Bengoa Benjamín

México, D.F., 1987

## I N T R O D U C C I O N

La Contaduría Pública exige día a día un mayor conocimiento de los avances y cambios que la misma disciplina impone. Es evidente que el campo de actuación del Contador Público como profesional se está expandiendo y se necesitan elementos mejor -- preparados en todos los aspectos.

La actualización profesional del Contador Público debe ser una inquietud, por no decir, una verdadera preocupación; debe ser una reflexión importante que todos nosotros como integrantes -- de la profesión debemos hacer. Dicha actualización debe ser -- permanente y abarcar desde los Centros de Educación Superior, hasta los centros mismos de trabajo donde nos desenvolvemos -- diariamente.

Pero surge una interrogante: ¿ Qué constituye una verdadera capacitación y preparación ?. Se puede decir que el Contador Público estaría más preparado si recibiera más educación, más conocimientos y tuviera quizá una mayor experiencia; o se puede ver el problema no desde un punto de vista de cantidad sino de una educación diferente, conocimientos diferentes y experien--cias diferentes.

Los centros de trabajo proporcionan a su personal, ya sea funcionarios, empleados o trabajadores, más y mejores programas -- de actualización profesional, capacitación y entrenamiento téc



nico. Cada vez son más los despachos de Contadores Públicos - que destinan parte de su tiempo y recursos para la superación de sus miembros utilizando diversos medios, tales como: Conferencias, Cursos de Entrenamiento y Seminarios.

Y surge a su vez una nueva pregunta de mayor trascendencia: - ¿ Son éstos los únicos medios posibles y de los que se dispone para obtener el máximo provecho de los recursos humanos -- con que se cuenta ?. Si la respuesta no es afirmativa, de poco servirán las mejoras y los avances tecnológicos para la maquinaria y los métodos de trabajo.

La utilización eficaz de la gente ha sido y será siempre la clave de la productividad. Cualquier ente económico no puede darse el lujo de cargar con el peso de la ineficiencia. Nuestra tarea debe ser la de impulsar al personal a obtener el -- máximo provecho de su talento y de sus conocimientos. Debemos proporcionar el tipo de adiestramiento que fomente el desarrollo de subordinados capaces, llenos de confianza en sí mismos, que identifiquen sus metas personales con las de la empresa - donde laboran y que colaboren a alcanzar dichas metas.

Nuestro deber es tratar de engendrar en los empleados un entusiasmo y una determinación en el trabajo, que aunada a lo señalado en el párrafo anterior, produzca un deseo intenso de - alcanzar la maximización. Los resultados que nos brinda un -- adiestramiento de este tipo son inmensos tanto para las empre

sas, como para las personas que trabajan en ellas. Dicho adiestramiento aleja de la mente de los empleados toda duda relacionada con su seguridad personal, para que así logren una realización plena, tanto personal como profesionalmente, al mismo - tiempo que se concentran en alcanzar los objetivos de progreso y éxito que persigue toda entidad.

Con el presente trabajo pretendemos mostrar algunos de los medios más eficaces y a su vez, poco utilizados por la mayoría - de las firmas de Contadores Públicos actuales, para lograr la- óptima realización personal y profesional del individuo que la bora en tales firmas, enfatizando al mismo tiempo, la creciente responsabilidad que exige la profesión en cuanto a entrenamiento y capacitación.

C A P I T U L O I

BREVES COMENTARIOS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO

DE UN DESPACHO DE CONTADORES PUBLICOS

## C A P I T U L O I

BREVES COMENTARIOS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO  
DE UN DESPACHO DE CONTADORES PUBLICOS

El presente capítulo contiene aspectos generales acerca de lo que es un despacho de Contadores Públicos, cómo está integrado y cuáles son sus operaciones y funciones básicas de organización y administración.

Son muy variadas las formas en que está integrada una firma de Contadores Públicos; es por ésto, que nuestro estudio se abocará a una descripción típica, sin ahondar en detalles y diferencias que puedan existir entre cada firma.

El capítulo abarca tres temas:

- A.- Concepto de un despacho de Contadores Públicos.- Además de la definición correspondiente, se muestra cómo está si tuado y clasificado jurídicamente.
- B.- Estructura organizacional y administrativa.- Se presenta un modelo de organigrama, describiendo cada uno de sus ni veles jerárquicos; haciendo hincapié a su vez en cada una de sus funciones específicas.
- C.- Funciones básicas en organización y administración.- Se-

exponen algunos conceptos acerca del manejo administrativo de la oficina, del personal de auditoría, de los empleados de oficina y aspectos importantes sobre su contabilidad interna.

El objetivo preponderante de este capítulo es proporcionar una apreciación general de qué es un despacho de Contadores Públicos y cómo funciona operativamente. Dentro de los objetivos es pecíficos destacan:

- El identificar a un despacho de Contadores Públicos como -- una agrupación de profesionales dentro de un entorno económico y jurídico.
- Apreciar las actividades básicas de cada uno de los elementos que lo integran, y
- Conocer las actividades propias sobre su funcionamiento interno, aspectos que constituyen el soporte de su organización.

## A.- CONCEPTO DE UN DESPACHO DE CONTADORES PUBLICOS

Con el objeto de situar al lector en el entorno respectivo, es conveniente definir de una manera sucinta lo que se entiende - por un despacho de Contadores Públicos.

En su acepción más amplia, podemos decir que un despacho de -- Contadores Públicos es una agrupación de profesionales de la - contaduría pública, en ocasiones asociados con profesionales - de otras disciplinas afines, establecidos jurídicamente de di- versas formas, y cuyo objetivo primordial es la prestación de- sus servicios, generalmente a las empresas para asesorarlas en aspectos financieros, contables, en materia fiscal y de consul- toría en general y, en un mayor grado, para emitir una opinión sobre la razonabilidad de sus estados financieros.

La mayoría de los despachos de Contadores Públicos están agru- pados bajo la forma de una sociedad civil, que es una figura - jurídica reconocida como una persona moral por el Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la Repú- blica en Materia Federal, según establece su propio artículo - No. 25, fracción III.

La sociedad civil es considerada como una "agrupación de profe- sionales a través de un contrato de sociedad, en donde los --- socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos y esfuer-

zos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituye una especulación-comercial". (Artículo No. 2688, relativo a las disposiciones generales de las sociedades del Código Civil anteriormente señalado). Esta afirmación se puede refrendar en el Código de Comercio, donde sus dos primeros artículos establecen:

"Artículo 1.- Las disposiciones de este código sólo son aplicables a los actos comerciales".

"Artículo 2.- A falta de disposiciones de este código, serán aplicables a los actos de comercio, las del derecho común".

Prosiguiendo con el Código Civil, sus artículos No. 2671 y No. 2694 estatuyen que dicho contrato de sociedad debe constar por escrito y debe inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos ante terceros.

Entre las características derivadas del estudio de los capítulos I al IV del citado código referentes a las sociedades civiles, destacan las siguientes:

- 1.- Implica la realización de un fin económico, que es el - - ejercicio profesional.
- 2.- Tiene capacidad de contratar y de obligarse ante terceros.
- 3.- Tiene responsabilidad de retener y enterar los impuestos-

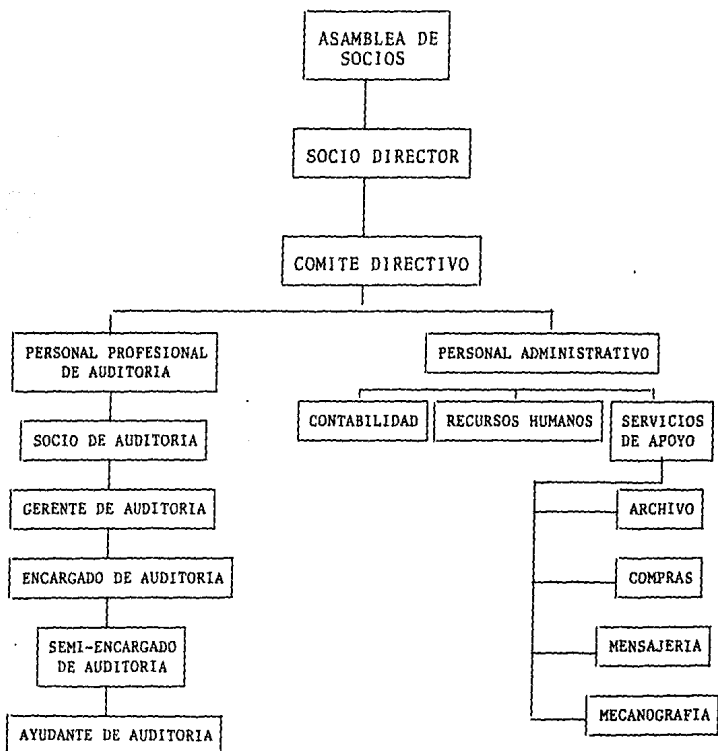
a los que esté sometida; ésto conforme a los lineamientos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

- 4.- La responsabilidad por el ejercicio profesional siempre será personal.
- 5.- Tiene patrimonio propio.
- 6.- Tiene responsabilidad laboral.
- 7.- Se encomienda a una administración para el logro de la -- realización profesinal.
- 8.- Está obligada a llevar un registro de sus operaciones y a guardar la documentación respectiva para efectos comprobatorios.



## B.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA

A continuación presentamos un modelo de organigrama que se puede considerar como típico y a su vez básico en cualquier firma de Contadores Públicos, para después proceder a realizar una breve descripción de cada uno de sus componentes.



### Asamblea de Socios

La asamblea de socios es el órgano supremo de la firma y generalmente está compuesta por los socios fundadores. Su función principal es la toma de decisiones respecto al manejo en global de la firma, como por ejemplo: el establecimiento de políticas y discusión de problemas específicos suscitados en el desarrollo de los trabajos profesionales, realizando a la vez, labores paralelas como la obtención de nuevos clientes e investigación profesional.

### Socio Director

El socio director es nombrado por la asamblea de socios y comúnmente el cargo es renovado o ratificado anualmente. Es considerado como un enlace con el comité directivo, ya que su labor principal es la de vigilar de una manera más estrecha que tanto los lineamientos generales como las políticas acordadas por la asamblea de socios, se cumplan.

### Comité Directivo

El comité directivo está conformado por las principales "Cabezas" de cada una de las áreas que integran la firma y, como su nombre lo indica, está encargado de dirigir, supervisar y coor-

dinar al personal profesional y administrativo en sus labores diarias. Está al tanto del desarrollo y seguimiento de los trabajos profesionales, de la asignación de los mismos al personal y de la elaboración de los estados financieros internos; - vigila la eficiencia de los servicios de apoyo y del reclutamiento y selección del personal.

### Personal Profesional de Auditoría

Como se puede apreciar en el organigrama descrito, el personal profesional de auditoría está conjuntado por elementos abocados a la realización de auditorías a los estados financieros - de los clientes que solicitan los servicios del despacho y a la elaboración de los informes y dictámenes correspondientes, - facetas todas a las que se les dará especial énfasis en el presente trabajo.

El nivel en que se sitúa cada elemento dentro del organigrama - en cuestión, depende de su capacidad, escolaridad, eficacia y - en un mayor grado, de su experiencia en el ramo.

### Socio

El socio es quien en última instancia, aprueba y autoriza - - - -  
- firmando el dictamen propio- la entrega de los estados finan-

cieros dictaminados (si es el caso), al cliente que solicitó - el trabajo respectivo y es responsable antes éste de la auditoría en general.

Recordemos que según las características de la sociedad civil, es en el socio en quien recae la responsabilidad personal por el ejercicio de su actividad.

Como se señaló anteriormente, los socios realizan paralelamente tareas de investigación y obtención de nuevos clientes; sin embargo, una labor que es importante destacar es la de preparación a los futuros socios de la firma, que son los actuales gerentes. Con éstos, mantienen una estrecha correspondencia y comunicación respecto a las políticas y problemas de la firma y relación con los clientes, autoridades y público en general.

### Gerente

La labor que realiza un gerente de auditoría en una firma de - Contadores Públicos es una de las de mayor responsabilidad, ya que al mismo tiempo puede tener a su cargo dos o más trabajos.

Una de sus obligaciones es la de mantener una constante comunicación con el cliente respecto a objetivos, problemas suscitados en el desarrollo del trabajo y necesidades específicas del personal de auditoría; todo esto con el objeto de mantener una

sana relación entre la firma y el cliente.

Finalmente, es el gerente quien con base a la información y papeles de trabajo presentados por el encargado de auditoría y, por la revisión que a aquellos haya hecho, elabora los informes y dictámenes correspondientes, mismos que estarán sujetos a una autorización por el socio responsable del trabajo. A su vez, elabora la planeación de la auditoría y reporta directamente al socio de las dificultades habidas y de los resultados obtenidos.

#### Encargado de auditoría.

El puesto de encargado de auditoría es ocupado en la mayoría de los casos, por personal que ha terminado sus estudios y está próximo a titularse.

Es la persona permanentemente visible en las oficinas del cliente y quien asume la responsabilidad de los semi-encargados y ayudantes. Su labor primordial es la de planear, coordinar y supervisar el trabajo de auditoría en general; revisando a su vez áreas de mayor cuidado como: re-expresión de estados financieros, declaración anual, conciliación entre la utilidad contable y fiscal y, la elaboración de los estados financieros y el borrador del dictamen correspondiente.

Igualmente, prepara el dictamen y anexos complementarios para efectos fiscales -apoyado por algún semi-encargado-, de las empresas que tuvo a su cargo en un tiempo determinado.

#### Semi-encargado de auditoría.

El puesto de semi-encargado está considerado como una etapa de transición entre un ayudante y un encargado de auditoría.

Depende en forma directa del encargado que esté al frente de la auditoría que se trate. Dentro de sus funciones destaca la revisión de las áreas que requieren un mayor conocimiento y experiencia, tales como: inventarios, propiedades, planta y equipo, préstamos bancarios, impuestos por pagar, capital contable y costo de ventas.

En auditorías sencillas se le llega a delegar mayor responsabilidad, auxiliándolo con uno o dos ayudantes.

#### Ayudante de auditoría.

El ayudante de auditoría comunmente es aún estudiante de la carretera de Licenciado en Contaduría y por lo tanto dedica, en --teoría, poco tiempo a la firma.

Es asesorado, entrenado y capacitado muy estrechamente por personal de mayor experiencia y antigüedad en la firma. Dentro de sus labores específicas y atendiendo básicamente a su experiencia, se encuentran la realización de las áreas de caja y bancos, cuentas por cobrar, toma física de inventarios, otros activos, cuentas por pagar, ventas y gastos generales.

### Personal Administrativo

En la tercera sección de este capítulo se comentarán con mayor detalle algunas características propias de cada departamento; sin embargo, por el momento podemos mencionar los siguientes aspectos.

### Contabilidad.

El objetivo del departamento de contabilidad es la formulación y entrega de los estados financieros internos a la Asamblea de Socios.

Algunas de sus responsabilidades específicas son la determinación del costo por hora de trabajo incurrido por cada elemento del personal profesional, el registro de los gastos generales y la facturación y cobranza a los clientes por los trabajos realizados; a su vez se encarga de la formulación de las nómi-

nas y del pago por el salario devengado al personal.

En la mayoría de los casos, el número de elementos de este departamento es reducido, ya que basta con un contralor -que muchas veces es Socio del personal profesional-, un contador y tres o cinco auxiliares de contabilidad.

### Recursos humanos.

Fundamentalmente, recursos humanos tiene como responsabilidad la selección, contratación y capacitación tanto del personal profesional, como del personal administrativo.

A su vez, agrupa, controla y analiza las evaluaciones hechas al personal profesional respecto a su actuación en los trabajos asignados, para que en combinación con los niveles más altos del propio personal profesional se decida y estime el desarrollo actual y futuro de cada uno de los elementos que integran la firma.

### Servicio de apoyo

Como se puede apreciar, cada una de las áreas fundamentales -- que integran los servicios de apoyo tienen una función implícita, que igualmente será tratada más adelante; por el momento -



podemos afirmar que no por llamárseles "de apoyo" tienen una -  
responsabilidad secundaria.

Por el contrario, si se analizan detenidamente veremos que todas están íntimamente relacionadas con la eficiencia operativa y administrativa del despacho, como por ejemplo, tener un buen control en el archivo y preservar una excelente calidad en la mecanografía de los trabajos.

## C.- FUNCIONES BASICAS DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION

Los despachos de Contadores Públicos, como cualquier otro organismo están conformados de partes y funciones diversas que tienen un fin común, y que para alcanzar éste, cada parte contribuye con una acción diferente pero complementaria.

Es por esto que la organización y administración de una firma de Contadores Públicos no se puede concebir sin tomar en cuenta los conceptos y principios básicos del proceso administrativo, los cuales son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Hagamos una breve semblanza de cada uno de ellos.

+Planeación.- Se refiere a la programación y presupuestación "teórica" de aspectos bien concretos, tales como: políticas, procedimientos y objetivos organizacionales.

+Organización.- Es la estructuración de canales de comunicación que faciliten la relación de las partes, funciones y niveles con los factores humanos y materiales de una entidad, con el propósito de alcanzar una maximización dentro de planes y objetivos señalados en la planeación.

- +Integración.- Comprende la obtención y articulación de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios.
- +Dirección.- Es el elemento administrativo donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado, mediante la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.
- +Control.- Es la comparación y cuantificación de resultados actuales y pasados con los esperados, con el objeto de tomar medidas correctivas y de mejorar y formular nuevos planes.

A continuación se presentan varios aspectos relativos al control administrativo de los trabajos de auditoría y del manejo de su personal, sobre los empleados de oficina y de su contabilidad interna propios de un despacho de Contadores Públicos, los cuales cumplen con los objetivos del proceso administrativo descrito anteriormente.

#### Control Administrativo de los Trabajos de Auditoría y Manejo de su Personal

Son muchas y muy variadas las labores de oficina que se ejecutan en un despacho para su óptimo funcionamiento. Varían de -

acuerdo a las condiciones específicas de cada cliente, al número de éstos que se atienden y de las magnitudes del despacho.

Para lograr los mejores resultados en sus propias actividades, como en las de su personal, un despacho de Contadores Públicos debe de manejarse con eficiencia; su administración presenta numerosos problemas que deben ser resueltos, existiendo una generalizada inclinación en concentrarse únicamente en el trabajo profesional, y por ende, se olvida la administración de la propia oficina y del personal. Esto trae como consecuencia que muchos despachos que empiezan a trabajar lleguen a -- "naufragar", y muchos otros tengan serios problemas.

Dentro del presente apartado, analizaremos las siguientes actividades propias de cualquier despacho y que constituyen el soporte de su operación:

- Asignaciones de Personal.
- Informes de Tiempo.
- Mecanografía, Comparación y Revisión de los Trabajos.
- Facturación y Cobranza a los Clientes.
- Archivo, y
- Política de Sueldos.

Asignaciones del personal (Control, Planeación)

El trabajo de asignaciones del personal profesional a las auditorías respectivas, es y debe ser el primer elemento de control con que se cuente.

La asignación consiste en elaborar un plan concreto que deberá ser revisado de preferencia por un socio. El mecanismo es el siguiente:

Se tabula un cuadro por renglones y columnas (de ser posible mensualmente), en donde las columnas corresponderían a cada día del mes y los renglones para el nombre del personal a asignar. En cada cuadro respectivo, y abarcando los que sean necesarios dependiendo del número de días que dure la asignación, se anota el nombre del cliente al que será asignado dicho miembro y si se cuenta con los medios disponibles, distinguiendo con colores el tipo de trabajo. (Preliminar, Final).

Los cuadros vacíos indican que ese individuo se encuentra disponible en esos días. Presentamos en la siguiente página un esquema para una mejor apreciación.

D I A NOMBRE		E N E R O																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	LUIS FLORES	CARROCERIA, S.A.																
1	ALEJANDRO RAMIREZ	FISCAL LA HOTELERA, S.A.																
2	MARIA GONZALEZ																	
2	MARIO CUEVAS	EL ROPERO, S.A. LA ELEGANTE DE MEX., S.A.																
2	ALFREDO TORRES	PRECISION, S.A.																
3	LIDIA MONTES	INVENTARIOS LA IDEAL DE MX.																
3	JOSE CEBALLOS	INVENTARIOS LA IDEAL DE MX.																
3	AGUSTIN NEGRETE	EL ROPERO, S.A. LA ELEGANTE DE MEX., S.A.																

- (1) Encargado de auditoría
- (2) Semi-encargado de auditoría
- (3) Ayudante de auditoría

Es lógico que una vez plasmada la asignación puedan surgir --- cambios; es por ésto que las asignaciones deben hacerse con mucho cuidado y una vez autorizadas, respetarlas al máximo. ---- Igualmente, se deben realizar tomando en cuenta las caracte---

rísticas propias de cada individuo, ya que algunas veces se -- puede presentar el caso de que dos o más personas muy competentes, asignadas al mismo cliente y en las mismas fechas, no trabajen bien o rindan lo suficiente, o que un encargado tenga objeciones cuando se le asigne algún ayudante inexperto.

El responsable del control de las asignaciones debe ser una -- persona que conozca a todos los miembros del personal y deberá tener carácter y personalidad. Se harán mancomunadamente - entre el socio y gerente responsable del trabajo, en interrelación con los otros socios y gerentes interesados en los mismos elementos.

#### Informes de tiempo.

El informe de tiempo es el segundo elemento de control que toda firma de Contadores Públicos debe llevar. Contempla el - - tiempo real trabajado de los elementos de la firma, tanto enlas oficinas del cliente como en las del propio despacho.

Comunmente se manejan pequeñas hojas tabuladas por cada individuo, que deben ser entregadas mensual o quincenalmente ---  
-según políticas de cada despacho- al área contable para su -  
cuantificación. En estas hojas se anota el número de horas --  
diarias realmente trabajadas para cada cliente, distinguiendo  
a éstos por nombre y clave previamente asignadas; a su vez, y

en su caso, se apunta el tiempo diario "no cargable", que es el incurrido en trabajos de oficina, cursos, tiempo por enfermedad, vacaciones y horas en que se acudió a la escuela para los que aún estén estudiando, hasta sumar en total un mínimo de ocho horas diarias.

Al finalizar el período y una vez recabados todos los informes de tiempo, desde el de los ayudantes hasta el de los socios, se tabulan todos los conceptos, obteniéndose así un resumen -- por cliente y personal. Este es una herramienta para vigilar el tiempo real trabajado por cada elemento y así poder determinar una cuota promedio que se usará posteriormente para la fijación real de honorarios por cobrar al cliente de los trabajos desarrollados y hacer los ajustes pertinentes según el tiempo real incurrido, tareas que están a cargo del departamento de contabilidad.

Igualmente, presentamos en la subsecuente página un cuadro para una mejor comprensión.





Mecanografía, comparación y revisión de los trabajos (Planeación, Dirección y Control).

Una vez terminada la auditoría respectiva y preparados los estados financieros, notas a los mismos y dictamen correspondiente en borrador, se turnan al departamento de servicios de apoyo para su mecanografía.

La labor de mecanografía es tan importante como la de cualquier otra área del despacho e inclusive de todo el personal. Una mala mecanografía puede llevar a tierra (en todos los despachos) el mejor trabajo de auditoría. Esta tarea no es fácil; muchas secretarías ideales en otra parte, no tendrán las cualidades o aptitudes necesarias para laborar con éxito en una firma de Contadores Públicos.

El trabajo se planea sistemáticamente a manera de entregar a los clientes los informes, dictámenes y estados financieros en la fecha prometida. Conforme se turnan al área de mecanografía, el material se numera para que se ejecute ordenadamente, con excepción de los trabajos de emergencia a los que se les dará prioridad.

Se cuenta con un sistema preciso que consiste en un seguimiento del trabajo desde el momento en que es recibido el borrador, hasta que es encuadernado y entregado al cliente, pasando por múltiples etapas, como por ejemplo: comparación y confronta -

terminada, correcciones revisadas, carta de remisión preparada.

Después de que el material ha sido escrito a máquina, se coteja contra el borrador; las modificaciones se hacen en este último mediante una señal visible a fin de que la mecanógrafa -- no tenga dificultad de localizar el error. Las copias que han sido corregidas se comparan nuevamente para verificar que el trabajo se ha hecho debidamente.

Una vez que son rectificadas y comparadas todas las copias, -- los informes son examinados después de que han sido colocados en sus cubiertas, para cerciorarse de que todas las hojas han sido incluidas y se encuentran en el debido orden. La primera del informe se escribe en papel membretado y en la cubierta, -- además del nombre del cliente, se indica la naturaleza del trabajo, período que abarca y designación del cliente.

#### Facturación y cobranza a los clientes (Dirección, Control).

Las facturas representan los honorarios previamente fijados e incluyen los ajustes derivados de los informes de tiempo descritos con anterioridad y deberán cumplir con todos los requisitos fiscales.

Generalmente las facturas se mandan al cobro y la mayoría de los despachos las envían periódicamente, dividiendo el total --

del importe convenido por el trabajo, entre el número de períodos seleccionados, con el propósito de financiar su operación y no esperar hasta el final de la auditoría para recibir todo el pago. La redacción propia de la factura debe ser clara, indicando tipo de trabajo desarrollado e informes presentados.

La función de cobranza no significa generalmente problemas. Cada uno de los despachos sabe qué cliente y cuándo puede o no liquidar los honorarios estipulados.

Para un mejor control, se lleva un registro individual de cuentas por cobrar por cada cliente, clave y tipo de trabajo realizado. Debe tomarse en cuenta que la habilidad para cobrar sus propias cuentas, marca un criterio y capacidad para aconsejar a los clientes acerca de cómo cuidar algunos aspectos de sus propias empresas.

#### Archivo (Control)

Es sorprendente la cantidad de papeles de trabajo, datos e información que se acumulan en un corto tiempo en un despacho de Contadores Públicos; su consulta es continua y, cuando esto sucede, deben tenerse a la mano rápidamente.

Por lo regular, los papeles se archivan en orden alfabético, pero algunas firmas lo hacen por disposición numérica, asignan

do un número a cada cliente. Como todos los departamentos, el archivo debe ser manejado en forma sistemática por personal capaz y digno de confianza. Se acostumbra no conservar papeles de trabajo de cinco años atrás en el archivo en uso; algunas firmas siguen la práctica de enviar sus archivos inactivos a bodegas alquiladas para ahorrar así espacio.

El registro de la correspondencia representa ciertos problemas. Se reciben cartas y documentos de los clientes que deben incluirse entre los papeles de trabajo; posteriormente, es difícil determinar si algunos de ellos deben archivarse con la correspondencia o con los mismos papeles de trabajo.

La correspondencia que se ha mantenido a la mano por más de un año se traslada al archivo inactivo y se revisa uno o dos años más tarde, para posteriormente destruirla si no es de importancia.

#### Política de sueldos.

##### - Estipulación de Cuotas.

No hay convenio alguno que obligue a los despachos a pagar a su personal determinada cantidad de acuerdo a su categoría y jerarquía, a excepción hecha del salario mínimo general y -- profesional.

Las cuotas varían de acuerdo a la oferta y a la demanda, -- existiendo únicamente el problema de la capacidad de los empleados. En circunstancias normales, sin embargo, cada firma tiene presente un sueldo mínimo para cada uno de sus escalafones. Se aumenta dicho sueldo si hay urgencia o poca oferta, o bien si el individuo tiene más capacidad, todo ésto dependiendo de sus respectivas evaluaciones.

- Tiempo Extra.

El pago de tiempo extra representa serias dificultades para la mayoría de las firmas de Contadores Públicos; muchas inclusive, tienen la política de no pagarlo, provocando malestar entre sus integrantes.

Los que pagan tiempo extra, lo hacen con base a los informes de tiempo de aquel individuo que ha rebasado la cuadragésima quinta hora semanal; otros despachos comienzan a pagarlo a partir de la cuadragésima octava hora. Este tiempo debe ser autorizado por el encargado y gerente de la auditoría respectiva, debido a que debe justificarse de acuerdo al -- trabajo realizado y a sus circunstancias especiales, con el objeto de no pagar tiempo extra por la propia ineficiencia del personal.

Vacaciones

La toma de vacaciones es otro asunto delicado y que está en

intima relación con el buen funcionamiento de cualquier despacho, ya que intervienen tres elementos de diferentes intereses: el personal, la firma como tal y el cliente. Comúnmente esto se subsana mediante un convenio especial en relación al tiempo y fechas a disfrutar entre el despacho y el individuo interesado.

Igualmente, la mayor parte de los despachos establecen un calendario rotativo para la toma de vacaciones debidamente estructurado y sobre todo, diseñado y planeado con suficiente antelación, procurando que el mayor número posible de elementos gocen de sus vacaciones en los períodos de poca carga de actividades (Julio-Septiembre). Esta labor es responsabilidad del departamento de recursos humanos.

#### - Distribución de Utilidades

La mayoría de las organizaciones de Contadores Públicos tienen un acuerdo muy sencillo para la distribución de sus utilidades: el excedente de los honorarios cobrados y otros ingresos, sobre el importe de los sueldos, costo de los contratos, impuestos y gastos generales, se divide por partes iguales entre los socios.

Sin embargo, en muchos casos existen factores que provocan que esta división no sea equitativa. Uno de los socios puede ser mucho más capaz que los otros; otro podrá tener algún negocio fuera de la firma y únicamente dedica una parte de su

tiempo al despacho. Cuando se presentan estas circunstancias se celebra un arreglo particular. Por ejemplo, en algunos casos a cada socio se le da crédito por el tiempo que carga a los contratos o asuntos que él haya atendido agregando, en su caso, el tiempo que dedica a la supervisión de la oficina.

Cabe hacer mención que también los empleados de oficina gozarán las mismas prestaciones y condiciones que el personal profesional, procurando su identificación total con la firma y satisfaciendo sus intereses y expectativas individuales.

#### Empleados de Oficina (Dirección)

Típicamente existen tres departamentos meramente administrativos en la oficina de una firma de Contadores Públicos, éstos son:

- Recursos Humanos,
- Contabilidad y
- Mecanografía.

Al frente de cada uno de estos departamentos existen gerentes de área, los cuales están bajo el mando de un socio supervisor, encargado éste de vigilar el buen funcionamiento de su dependencia y que a su vez, reporta directamente el socio director del despacho.



Este socio supervisor es responsable de atender los problemas-técnicos y administrativos que surjan, delegando autoridad en los responsables directos. Dado que los gerentes de auditoría, consultoría e impuestos están al tanto de los problemas y deficiencias del renglón administrativo por tener personal bajo su mando (como secretarias, mecanógrafas), muy frecuentemente --- asisten al socio supervisor y le son de gran ayuda.

### Contabilidad Interna (Control)

Por regla general, la contabilidad interna de un despacho de - Contadores Públicos no es complicada. El principal problema es triba en la comprobación del tiempo invertido por los socios y por el personal y el esfuerzo en reducir al mínimo el tiempo - infructuoso, para con ésto, poder determinar lo más exacto posible el costo total incurrido en cada trabajo y conocer así - el resultado general del ejercicio.

Existe un control global en donde se concentra todo el tiempo - cargado a cada contrato por el personal que realizó cada auditoría o trabajo especial. Este control generalmente es mensual y en conjunto con los demás gastos a ser cobrados al cliente, - constituye la base para la facturación.

Dicha operación y los demás movimientos contables propios del - despacho y de su misma actividad, se ven contemplados en un ma

nual de prácticas y procedimientos que hace las veces de un -- instructivo contable. Este manual incluye un catálogo de cuentas, políticas y procedimientos específicos de registro y cuantificación de operaciones.

Su manejo está a cargo del propio departamento de contabilidad y es éste el responsable de que todas las operaciones y especificaciones que en él se marcan, se lleven a cabo para, entre - otras funciones, emitir oportunamente los estados financieros-respectivos.

Como ya se mencionó, la función del departamento de contabilidad es vigilada directamente por un gerente, que a su vez re-- porta a un socio supervisor.

## C O N C L U S I O N E S .

Como se ha apreciado en este primer capítulo, un despacho de Contadores Públicos es un ente económico que, como todos, no está al margen de tener un adecuado soporte organizacional y administrativo.

En buena parte, su éxito descansa en la eficiencia de su operación y no sólo en la capacidad de sus integrantes; y por ello, éstos deben estar plenamente identificados y situados en su correspondiente rol.

Igualmente, es una organización que a lo largo de su funcionamiento tiene problemas que, para solventarlos, debe contar con un sólido cuerpo directivo. Recuérdese el proceso administrativo: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Dentro de todo este marco organizacional al que hemos hecho referencia, está inmerso el objetivo de nuestro Seminario de Investigación. Como se apuntó, los integrantes de la firma deben estar perfectamente situados e identificados en su propio rol; pero no todo es cumplir estrictas reglas y procesos enmarcados en un plano meramente teórico y que ha sido establecido previamente; son individuos que piensan y actúan por un intrínseco impulso de superación que es vital para sus propias expectativas, que si bien, éstas se desarrollan ampliamente, la firma alcanzará el objetivo genérico que persigue.

C A P I T U L O   I I

EL FACTOR HUMANO DENTRO DE UN DESPACHO DE  
CONTADORES PUBLICOS

## C A P I T U L O   I I

EL FACTOR HUMANO DENTRO DE UN DESPACHO DE  
CONTADORES PUBLICOS

Dentro de este capítulo se expondrá y se explicará la importancia que tienen las expectativas y deseos tanto de los individuos que ingresan a los despachos de Contadores Públicos, como de dichos despachos, en relación a tales individuos. Es decir, existen impulsos que hacen que las personas deseen ingresar a una organización como lo es un despacho o una firma de contadores; estos impulsos, motivos y deseos conforman las expectativas de las personas, y por otro lado, las firmas de contadores tienen ciertas necesidades de personal, que aunadas a una determinada filosofía o conjunto de suposiciones básicas acerca de las personas, se adaptan a las expectativas de los despachos en cuanto a los elementos que trabajan o van a trabajar en ellos.

Todos estos conceptos, así como algunas teorías relacionadas con ellos se discuten a lo largo de este capítulo, al final del cual el lector podrá apreciar que existen valores en las personas y en las firmas de Contadores Públicos que deben ser motivo de reflexión para lograr el acoplamiento de ambos.

El objetivo primordial de este capítulo es dar a conocer los distintos motivadores que conducen a las personas a involucrar

se laboralmente con las organizaciones, así como las necesidades que uno y otro -individuo y despacho- tratan de satisfacer con esta relación laboral.

Como objetivos secundarios, tenemos:

- Comprender la importancia de las necesidades humanas y las formas de satisfacerlas en la organización.
- Entender el concepto de "Filosofía de personal" y su relación con la administración de personal, su importancia y su desarrollo dentro de la firma.
- Destacar la importancia de los factores que influyen en los deseos de las personas y de las firmas de Contadores Públicos.

A.- EXPECTATIVAS DE UNA PERSONA AL INGRESAR A UNA FIRMA DE --  
CONTADORES PUBLICOS.

De muchas formas somos constantemente impresionados por la importancia del factor humano en los negocios. Políticos, educadores, agencias gubernamentales y variados grupos comunitarios expresan a diario su interés en las expectativas y problemas de los empleados. Pero quizá más impresionante que lo anterior, para la mayoría de los individuos, son sus propias experiencias personales: desde la niñez, hasta la edad adulta, un gran segmento de la vida de dichos individuos se ve acompañado de asuntos de negocios; sus niveles de vida y su poder de ingreso dependen de sus trabajos y de las condiciones económicas generales.

Mucho de lo que las personas piensan y cómo lo piensan, está determinado por factores laborales; sus aspiraciones y temores, así como los de sus familias están enmarcados dentro del ambiente de los negocios.

Por lo tanto, de diversas maneras todos los empleados, desde altos ejecutivos hasta empleados sin experiencia, desde profesionales hasta obreros, están conscientes de su dependencia de los asuntos económicos y por consecuencia de sus roles, involucramiento e intereses dentro de los negocios, así como de la relación que tienen con sus expectativas ocupacionales.

Estos aspectos forman parte de las dimensiones del trabajo, - las cuales ciertamente se ven influenciadas por los atributos físicos y mentales pertinentes para la productividad de las - empresas; pero también es cierto que los aspectos emocionales y grupales, así como los éticos y culturales, percepciones y aspiraciones y variadas necesidades e impulsos de las perso- nas influyen de la misma manera. Dicha influencia es de tal - magnitud que, al finalizar el análisis que a continuación se - presenta, podremos afirmar que la principal fuente de motiva- ción por la cual las persona: tratan de ingresar tanto a un - despacho de Contadores Públicos como a cualquier otra enti- - dad, es la satisfacción de sus necesidades y el incremento de sus experiencias, conocimientos y el logro de metas persona- - les y grupales.

### Necesidades Humanas y Motivación

Toda motivación deriva en última instancia de la tensión pro- veniente de una o más de nuestras importantes necesidades in- satisfechas. Una persona que tiene hambre está motivada a en- contrar comida, una que necesita seguridad está motivada a en - contrarla; una persona con una compulsiva necesidad de comple- tar retos y tareas podría tratar de llegar a la cima de una - montaña, por ejemplo.

El trabajo de tres psicólogos -Abraham Maslow, Alderfer y Mc-



Clelland- está estrechamente relacionado con las necesidades humanas y la motivación. Su trabajo se analiza a continuación.

### Escala motivacional según Maslow.

Maslow afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades, las cuales son: Necesidades Fisiológicas, Necesidades de Seguridad, Necesidades Sociales, Necesidades de Ego- y Necesidades de Autorealización.

También establece que estas necesidades forman una jerarquía- o escala y que cada necesidad se activa o surge cuando la necesidad inmediata inferior se encuentra razonablemente satisfecha.

A continuación presentamos una breve explicación de qué son - cada una de las diferentes necesidades:

- Necesidades Fisiológicas.- El más bajo nivel de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Las necesidades más básicas que todos tenemos son, por ejemplo: las necesidades de comida, bebida, refugio y descanso.
- Necesidades de Seguridad.- Cuando las necesidades fisiológicas se encuentran razonablemente satisfechas, cuando uno no está sediento, cuando se ha comido suficiente, cuando - se tiene un techo, es cuando se activan las necesidades de

seguridad que se convierten en las necesidades a satisfacer; se convierten entonces en las necesidades que motivan. Estas necesidades son las de protección contra peligro o privaciones y las de amparo.

- Necesidades sociales.- Una vez que la persona ha satisfecho sus necesidades fisiológicas y de seguridad, éstas ya no motivan la conducta; ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos, necesidades tales como: la de afiliación, la de dar y recibir afecto y la de amistad.
- Necesidades de Ego.- Las siguientes en la jerarquía son -- las necesidades de Ego, que se interpretan como sigue:
  1. Aquellas necesidades que se relacionan con la auto-estima de cada persona: necesidades de confianza en sí mismo, independencia, necesidades de logro y de conocimiento.
  2. Aquellas necesidades que se refieren a la reputación -- de uno mismo, necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, y del merecido respecto de nuestros semejantes.

Una de las grandes diferencias entre estas necesidades de Ego y las anteriores, es que las primeras (y las de autorrealización, que se discuten a continuación) raramente son satisfechas. Por lo que, de acuerdo a Maslow, las personas tienen --

una constante e infinita necesidad de logros, conocimientos y reconocimiento, y por el contrario, las necesidades Fisiológicas, de Seguridad y las Sociales, son finitas y usualmente se encuentran lo suficientemente satisfechas. Por otra parte, es en esta categoría donde se encuentran las necesidades de actualización permanente de nuestra profesión, como se mencionó en la parte introductoria de este capítulo.

- Necesidades de Autorrealización.- Finalmente, existe una última necesidad, que solamente comienza a dominar a una persona y a su conducta, cuando todas las necesidades anteriores han sido cubiertas. Esta es la necesidad que todos tenemos de ser la persona que nosotros nos sentimos capaces de ser. Esta necesidad, al igual que la de Ego, pocas veces es satisfecha.

En la práctica, las necesidades probablemente no se encuentran en la forma de cinco niveles sino de dos niveles jerárquicos. En el nivel inferior quedarían las necesidades fisiológicas y las de seguridad y en el superior las de auto-estima, sociales y de autorrealización; pero de cualquier forma, estas necesidades, aunadas a un conjunto inicial de experiencias, conocimientos, antecedentes, educación y filosofía, son las que motivan a una persona a ingresar a un despacho de Contadores Públicos o a cualquier otro trabajo, con la esperanza de satisfacerlas y en busca de un desarrollo personal, ya que las organizaciones son una forma de hacerles factible el logro de sus objetivos individuales, al mismo tiempo que se al-

canzan las metas de dichas organizaciones.

A partir de la teoría de Maslow, se han dado numerosas teorías de motivación y necesidades humanas, resultantes de estudios e investigaciones más recientes y, que actualmente cuentan con un gran número de practicantes. Todas estas teorías han tenido sus críticas, pero no está por de más comentar algunas otras teorías, específicamente la teoría ERG de Alderfer y la teoría de Logro y Poder de McClelland.

#### Teoría ERG de Alderfer.

Alderfer, al conducir una prueba empírica de las ideas de ---- Maslow, encontró tres necesidades básicas, las cuales son:

- Necesidades de existencia,
- Necesidades de relación y,
- Necesidades de crecimiento.

Las necesidades de existencia se refieren a los deseos fisiológicos, de seguridad y materiales, e incluyen las necesidades de comer, vestirse y refugiarse.

Las necesidades de relación, se refieren a las necesidades de pertenencia, que son satisfechas mediante la interacción con nuestros semejantes.

Las necesidades de crecimiento son aquellas necesidades de --- creatividad y productividad y de ser más íntegro. La satisfacción de estas necesidades sólo será posible mediante la búsqueda de oportunidades y podrá requerir el desarrollo de capacidades adicionales.

A pesar de que esta clasificación se asemeja a la jerarquización de Maslow, la teoría ERG establece que dos o más necesidades pueden operar al mismo tiempo y que la necesidad emergente de crecimiento o de relación puede no requerir de la satisfacción previa de las necesidades de existencia. Aún más, señala que la frustración de necesidades más elevadas puede provocar una regresión a la satisfacción de necesidades más bajas en nivel. Por tanto, la frustración al encarar necesidades de crecimiento podría resultar en una mayor preocupación en cuanto a condiciones de trabajo, remuneración y beneficios.

Adicionalmente, la teoría ERG menciona que las necesidades de relación y de crecimiento pueden intensificarse dentro de un medio ambiente donde haya grandes oportunidades de encontrarse con ellas.

#### La teoría del logro y poder de McClelland.

El trabajo de McClelland y sus colaboradores sobre las necesidades de logro, afiliación y poder, ha sido objeto de la aten-

ción suficiente como para incluirse en nuestro análisis de necesidades humanas.

Utilizando historias recopiladas a través de entrevistas, --- McClelland y sus coinvestigadores encontraron que los temas -- pertenecientes al logro, a la afiliación y al poder, aparecía con una considerable frecuencia, pero que su grado de combinación variaba de persona a persona. Esto es, que mientras una - persona podía decir bastante acerca del poder, una moderada -- cantidad de logro y muy poco de afiliación, otra persona podía presentar un patrón diferente.

Teóricamente, estas respuestas son proyecciones de necesidades que fueron activadas por cierto impulso o estímulo; por ejem-- plo, las necesidades de logro se caracterizan por una relativa mente estable disposición a alcanzar el éxito. Este tipo de mo tivador no opera sino hasta que es activado por ciertas situaciones o incentivos, los cuales indican al individuo que ciertos comportamientos lo conducirán al sentimiento o sensación - de logro.

Este surgimiento de necesidades a su vez, se presume están aso ciados con la conducta.

Por ejemplo, la persona que experimenta una elevada necesidad de afiliación y una baja necesidad de logro, puede tender a - buscar maneras de incrementar y fomentar sus relaciones con --

los demás, y quedar, tal vez, a expensas de completar algún proyecto. Una persona con un alto nivel de poder y de logro, con un bajo nivel de afiliación puede ser percibido por los demás como un ambicioso de voluntad férrea y al mismo tiempo como un solitario.

Subsecuentemente, a través de estudios gerenciales, ----- McClelland y sus colegas concluyeron que, mientras la necesidad de logro es de una gran importancia al empezar pequeños negocios, la necesidad de poder era el motivo crucial para -- una exitosa ejecución dentro de más grandes y complejas organizaciones. Dentro de este contexto, la motivación del poder la define como el deseo de tener impacto, de ser fuerte e influyente. Adicionalmente, concluyó que la necesidad de poder debe ser mayor que la necesidad de agradarle a los demás (afiliación).

Existen muchas otras teorías relativas a las necesidades humanas y su relación con la conducta del individuo hacia el trabajo y en nuestro caso, hacia un despacho de Contadores Públicos, pero para no adentrarnos en postulados que podrían alejarnos del objetivo de nuestro estudio, a continuación únicamente exponemos una serie de conclusiones, que aunque tentativas, están garantizadas por un examen teórico y práctico sobre motivación, satisfacción, conducta y expectativas de las personas en las organizaciones:

1. Las personas difieren en muchas dimensiones y aspectos, in

clusivo en habilidades mentales y físicas, intereses, niveles de aspiración, personalidad, nivel de energía, entrenamiento y experiencia.

2. Las necesidades de autorrealización y de crecimiento personal probablemente están latentes en la mayoría de las personas, pero una significativa expresión de dichas necesidades puede depender de una razonable satisfacción de necesidades de existencia y relación.
3. Una fuerte necesidad de logro, es particularmente importante para jóvenes emprendedores; una fuerte necesidad de poder es importante para el éxito de dirigentes de organizaciones complejas, pero los más exitosos de todos ejercen el poder de una manera disciplinada y controlada.
4. La motivación depende de cómo el trabajador perciba que sus necesidades están suficientemente satisfechas y, aún más, -- una gran variedad de patrones de conducta grupales e individuales que son no funcionales para las empresas (tales como renuncias), tienden a ocurrir cuando las necesidades no son satisfechas adecuadamente.

A manera de corolario, podemos afirmar que las expectativas de una persona al ingresar a una firma de Contadores Públicos están divididas en dos grandes aspectos; por un lado, su completa autorealización como persona, que será el resultado de un constante impulso en sus deseos de superación y, por otro, el coadyuvar al logro de los objetivos que toda firma profesional de Contadores-



Públicos posee.

Ambos aspectos son consecuencia de todo un proceso progresivo y a la vez paulatino de desarrollo y logro de expectativas parciales, dependiendo del escalafón dentro de la organización a la que ingrese.

Es decir, si una persona se incorpora a la firma a nivel ayudante, su primera experiencia será la de satisfacer sus necesidades económicas, de aprendizaje y de obtener cierta experiencia y encontrándose ya en un nivel superior dentro del escalafón de puestos, comenzará a satisfacer sus expectativas de logro por ejemplo, y empezará a preocuparse más en los objetivos de la firma - como tal, en vez de enfocar toda su atención en sus deseos meramente personales.

Por el contrario, si un individuo se coloca en la firma desde el primer momento a nivel gerente o socio por ejemplo, tenderá a enfocar su atención en mayor grado en apoyar a alcanzar los objetivos en general de la firma y al desarrollo y crecimiento de la misma, logrando a la par sus expectativas de autorrealización refferidas.

B.- LO QUE LA ORGANIZACION ESPERA DE LA PERSONA QUE INGRESA A LA FIRMA.

Los deseos y expectativas de personal que tienen las organizaciones, se ven contemplados por el concepto de administración de personal. Este concepto de administración de personal responde a preguntas tales como: ¿ A quién contratar ?, ¿ Cómo contratarlos ?, ¿ Cuándo contratar ?, ¿ Qué se espera obtener con dicha contratación ?. Estos cuestionamientos tienen infinidad de variables para cada organización, pero todas estarán en función de lo que la organización espera del personal que se va a contratar, o en otras palabras de la filosofía de personal de cada firma u organización.

El propósito de este título es explicar los conceptos que afectan las esperanzas de la organización en cuanto a la persona que ingresa a ella, tales como: la administración de personal -en actividades como reclutamiento, contratación, entrenamiento, desarrollo y remuneración de los empleados-, entendiéndose que la administración de personal es tanto una función de cada director o gerente, como una función separada de staff. También se explican diversos factores que afectan la filosofía de personal y finalmente, el modelo de motivación en la ejecución del trabajo.

Las Obligaciones gerenciales en cuanto a Administración de ---  
Personal.

Existen cinco funciones básicas que los directores o gerentes ejecutan en relación a esta actividad. Estas son: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. En conjunto, estas funciones representan lo que se conoce como "Proceso administrativo".

Algunas de las actividades específicas involucradas con las -- funciones anteriores son:

Planear.- Establecer metas y estándares; desarrollar normas y procedimientos; desarrollar planes y presupuestos; predecir o proyectar situaciones de ocurrencia futura.

Organizar.- Dar a cada subordinado una tarea individual y sepa rada; establecer departamentos; delegar autoridad en los subal ternos; establecer canales de autoridad y de comunicación; co-ordinar el trabajo de los subordinados.

Integrar.- Decidir qué tipo de gente se debe contratar; reclutar empleados prometedores; seleccionar; establecer estándares de calidad en el trabajo; remunerar, entrenar y desarrollar a los empleados.

Dirigir.- Hacer que otros ejecuten y hagan su trabajo; mante--

ner la moral; motivar a los subordinados.

Controlar.- Establecer estandares -tales como cuotas de ventas- estandares de calidad, o niveles de producción-; revisar que la ejecución actual del trabajo se realice de acuerdo a lo planeado; tomar las acciones correctivas necesarias.

Como se ha visto, estas funciones son básicas en cualquier dirección, pero para efectos de nuestro estudio, nos enfocaremos a la función de Integración donde los aspectos que discutiremos pretenden proporcionar al lector los conocimientos y técnicas necesarias para llevar a cabo la tarea relativa a personal en la gerencia o dirección; ésto incluye:

- Análisis de puestos (determinar la naturaleza de cada trabajo).
- Planeación de las necesidades de mano de obra y reclutamiento de candidatos.
- Entrevistas a los candidatos.
- Orientación y entrenamiento a los nuevos empleados.
- Administración de sueldos y salarios.
- Motivación a base de incentivos y beneficios.
- Mejoramiento en la ejecución del trabajo.
- Comunicación frente a frente (retroalimentación).

- Desarrollo gerencial.
- Y lo que los gerentes deben saber acerca de:
  - + Igualdad de oportunidades y acciones positivas.
  - + Salud y seguridad de los empleados.
  - + Cómo manejar problemas y relaciones laborales.

¿ Por qué es importante la Administración de Personal para todos los gerentes ?

¿ Por qué los conceptos anteriores son importantes para todos los gerentes o administradores ? Tal vez sea más fácil contestar ésto, listando algunos de los errores más típicos en cuanto a personal que los gerentes o directivos de una firma, como lo es una firma de Contadores Públicos, quieren evitar:

- 1.- Contratar a la persona equivocada para el trabajo.
- 2.- Empleados que no hacen su mejor trabajo.
- 3.- Pérdida de tiempo por entrevistas inútiles.
- 4.- Llegar a tener empleados que piensen que su salario es in justo y no equitativo.
- 5.- Falta de entrenamiento reflejada en la ineficacia de los departamentos y,
- 6.- Cometer prácticas laborales injustas.

Un cuidadoso estudio de este análisis puede ayudar a evitar ta les problemas; y más importante, puede ayudar a obtener buenos resultados a través de las personas. Recuérdese que un gerente puede hacer todo bien, como planes brillantes, delinear organigramas claros y entendibles, instalar líneas productivas modernas, y utilizar controles contables adecuados, y aún así fa---llar como gerente (equivocándose en la contratación de perso---nal, no motivando a sus subordinados). Y por el contrario, ---otros directores -ya sean presidentes, gobernadores, generales o ejecutivos-, han tenido éxito a pesar de haber tenido planes, organizaciones o controles inadecuados. Fueron exitosos debido al talento para contratar a las personas adecuadas y para motiuvar e incrementar el desarrollo de sus subordinados.

#### Aspectos de línea y de staff en la Administración de Personal.

Todos los directivos son, en cierto sentido, directores de personal, ya que se ven envueltos en tareas como reclutamiento, -selección y entrenamiento. Aún más, algunas compañías tienen -elevado a nivel gerencial su departamento de personal, con su propio gerente de personal. ¿Cómo se relacionan los deberes -de este gerente de personal con los deberes de los demás gerentes de línea en cuanto a la Administración de personal se re--fiere ?

Antes de contestar esta pregunta debemos dejar asentada la po-

sibilidad de que en algunas empresas la función de personal se maneje a nivel staff; aún cuando no es usual esta posibilidad, si es necesario considerarla y por tanto debiéramos distinguir entre lo que se llama gerente de línea y gerente de staff. Ambos tipos de gerentes son similares ya que los dos están autorizados para dirigir el trabajo de otros, pero difieren, sin embargo, en que los gerentes de línea están a cargo de departamentos tradicionalmente básicos, como producción y ventas; los gerentes de staff por el contrario, están autorizados para --- asistir y asesorar a los gerentes de línea en el logro de sus metas básicas. Esta es una manera muy usual de dividir el trabajo, excepto en empresas muy pequeñas.

En general, existen tres tipos de staff: 1) Staff personal, -- 2) Staff especializado y, 3) Staff general. Los miembros del Staff, personal son aquellos que le evitan al ejecutivo algunos detalles de su trabajo diario; como por ejemplo, contestando el teléfono, mecanografiando documentación o concertando citas. El personal del Staff especializado, -como su nombre lo indica, trabaja en campos particulares como: contabilidad, personal o compras, por ejemplo. El hombre de Staff general, cuyo significado puede ser "asistente de", le ayuda a su jefe con algunas funciones administrativas que no pueden comisionarse a un subordinado de línea. En general, cuanto más grande sea una empresa, más numerosos tenderán a ser los grupos de Staff especializado.

Responsabilidades relativas a Administración de Personal de --  
los gerentes de línea.

¿ Cuáles son las responsabilidades específicas de los gerentes de línea en cuanto a Administración de personal ? El manejo directo de las empresas es, y ha sido siempre, parte integral de la responsabilidad de un gerente de línea, desde el presidente hasta el más bajo nivel de supervisión.

Por ejemplo, podemos destacar las responsabilidades de los supervisores de línea para una efectiva administración de personal de la siguiente manera:

1. Situar a la persona adecuada en el puesto adecuado.
2. Iniciar a los nuevos empleados dentro de la organización.
3. Entrenar a los empleados para hacer tareas que son nuevas - para ellos.
4. Incrementar la ejecución del trabajo de cada persona.
5. Obtener cooperación creativa y desarrollar buenas relaciones laborales.
6. Interpretar las políticas y procedimientos de la compañía.
7. Controlar costos de mano de obra.
8. Desarrollar habilidades potenciales de cada persona.
9. Crear y mantener un alto nivel departamental de moral y,



10. Proteger las condiciones de salud y físicas de los empleados.

En las pequeñas organizaciones, los gerentes de línea pueden ocuparse de estas responsabilidades sin asistencia alguna; pero a medida que la organización crezca necesitarán del consejo especializado, asistencia y asesoría de un personal por separado.

#### Responsabilidades del departamento de personal en cuanto a Administración de Personal.

El departamento de personal proporciona el consejo especializado que hemos señalado y para hacer ésto, el gerente de personal realiza tres funciones diferentes; éstas son:

1. UNA FUNCION DE LINEA. Primeramente, el gerente de personal realiza una función de línea, dirigiendo las actividades de las personas de su propio departamento y en ciertas áreas de servicio (como el comedor de la oficina).
2. UNA FUNCION COORDINADORA. Los gerentes de personal también operan como coordinadores de las actividades de personal, una tarea comunmente conocida como "control funcional". Aquí, el gerente de personal y su departamento actúan como "la mano derecha" de altos ejecutivos, para asegurar a éstos que los objetivos de personal, políticas y

procedimientos que han sido aprobados y adoptados, están siendo llevados a cabo correctamente por los otros gerentes de línea.

3. **FUNCIONES DE SERVICIO.** El servicio a los otros gerentes de línea es la actividad más común en el trabajo del gerente de personal. Por ejemplo, el departamento de personal asiste en la contratación, entrenamiento, evaluación, remuneración, promoción y despido de los empleados en todos los niveles. También administra los diversos programas de beneficios a empleados (seguros de vida y de accidentes, retiro, vacaciones). Asiste a los otros gerentes de línea en cuanto a disposiciones legales y tiene un importante papel en relación a problemas de tipo laboral.

Como parte de estas actividades de servicio, el gerente de personal y su departamento, realizan un papel "innovador" mediante el suministro de información actualizada sobre tendencias y nuevos métodos de solucionar problemas. Por ejemplo, existe un constante interés en el mejoramiento de la calidad del ambiente de trabajo y en planificar programas de carrera a los empleados. Los gerentes de personal se mantienen al día en tales tendencias y ayudan a sus organizaciones a implementar los sistemas necesarios.

### Desarrollo de la filosofía de Administración de Personal.

Las acciones de las personas están usualmente basadas, en parte, en las conjeturas básicas que estas mismas hacen y esto, es especialmente cierto en el campo de la Administración de personal. Las suposiciones básicas que se hacen acerca de la gente -tales como: ¿ Se puede confiar en ellas ?; ¿ Les disgusta el trabajo ?; ¿ Podrán ser creativos ?; ¿ Por qué actúan de la manera que lo hacen ? y, ¿ Como deben ser tratadas ?- en conjunto, conforman la filosofía de Administración de personal. Y cada decisión que se toma -la gente a contratar, el entrenamiento a proporcionarles y los beneficios a darles- reflejan, para bien o para mal, esta filosofía básica. ¿ Qué debe hacerse para desarrollar tal filosofía ? Pues hasta cierto punto, ésta ya está predeterminada. No hay duda de que una persona -lleva, al trabajo una filosofía inicial basada en sus propias experiencias, educación y antecedentes. Pero ésta no tiene que mantenerse estática, sino que debe y estará continuamente en evolución a medida que la persona acumule nuevos conocimientos y experiencias. Este y los otros factores que influenciarán esa evolución de la filosofía, especialmente los que se relacionan con nuestro análisis, se presentan en el cuadro No. 1 y se discuten en las siguientes páginas e incluye la filosofía de personal de la alta gerencia y la necesidad de incrementar la productividad en el trabajo.

### Influencia de la filosofía de la alta gerencia.

Uno de los aspectos que moldean la filosofía de personal de un gerente, es el de la alta gerencia de la organización. Mientras que la filosofía de la alta gerencia puede o no estar plasmada físicamente, usualmente es comunicada mediante las acciones de dicha gerencia y se estrelaza en todos los niveles y departamentos de la organización.

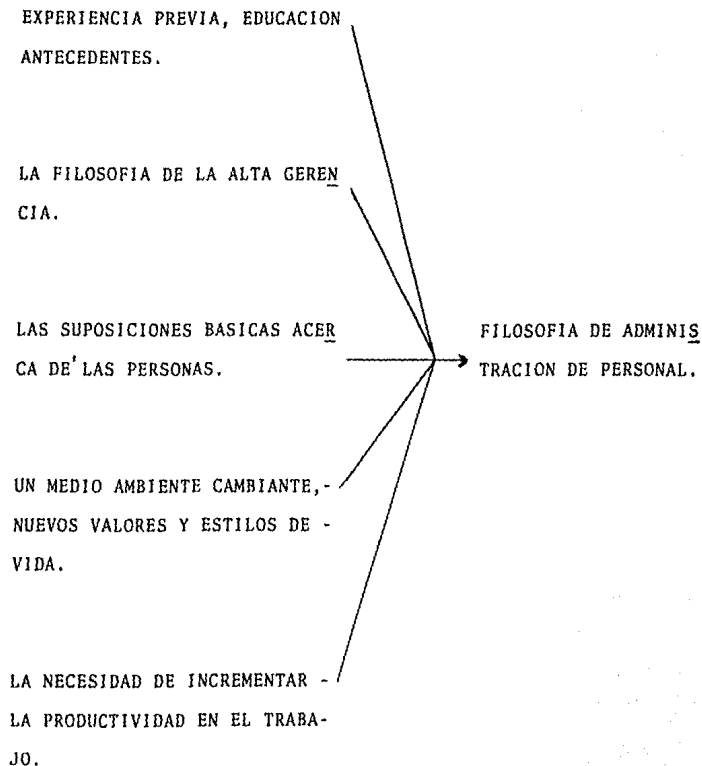
### Influencia de las suposiciones básicas personales acerca de la gente.

La filosofía de Administración de personal también será influenciada por los supuestos básicos que uno tenga acerca de la gente. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue dos clases de suposiciones y que clasificó como "Teoría X" y "Teoría Y". El dice que las suposiciones de la teoría X sostienen que:

1. Los seres humanos promedio tienen un desagrado innato al trabajo y lo evitarán siempre que puedan.
2. Debido a su característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de la gente tiene que ser obligada, controlada, dirigida y amenazada con sanciones para que realmente se esfuerce y empeñe en sus labores.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evadir responsabilidades.

Cuadro No. 1

## FACTORES QUE INFLUYEN EN LA FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.



En el otro extremo, algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la teoría Y, las cuales señalan:

1. El ser humano promedio no disgusta intrínsecamente del -- trabajo.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son las únicas formas de hacer que el esfuerzo en el trabajo se dirija a los objetivos de la empresa.
3. Las personas son mejor motivadas mediante la satisfacción de sus más altas necesidades de logro, estima y autorrealización.
4. El ser humano promedio aprende, bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercitar un relativo alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas organizacionales, es amplia y no escasamente aplicada por la gente.

Otra teoría relacionada la constituye la propuesta por Rensis Likert y lo que él llamó Sistema IV.

Rensis Likert señala que suposiciones tales como las anteriores se manifiestan en dos tipos básicos de sistemas de organizaciones, a las que llama Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones del Sistema I, afirma:

1. La gerencia es vista como una jerarquía que no tiene confianza en los subordinados.
2. La gran mayoría de las decisiones y establecimiento de de metas se hacen en los niveles más altos.
3. Los subordinados son forzados a trabajar bajo miedo, amenazas y castigo.
4. El control está totalmente concentrado en altos niveles.

En lugar del Sistema I, Likert propone el Sistema IV, una organización basada en suposiciones de la Teoría Y, y dice:

1. La gerencia es vista como una jerarquía que tiene con---fianza en los subordinados.
2. La toma de decisiones está ampliamente dispersa y descentralizada.
3. Los trabajadores son motivados por participación e involucramiento en la toma de decisiones.
4. Existe una extensa y amistosa interacción entre superior y subordinado.
5. Existe una esparcida responsabilidad por el control cuando los bajos niveles de la organización están completamente inmiscuidos.

El siguiente factor que afecta a la filosofía de la Adminis--

tración de personal, es la influencia de un medio ambiente variable, dado que existen cambios fundamentales que ocurren --- ahora y que también influirán en la filosofía de Administra--- ción de personal. Algunos de éstos son:

- Insatisfacción y,
- Una nueva fuerza de trabajo.

Es bien conocido que muchos trabajadores están insatisfechos y que esta situación se ha incrementado en las preocupaciones de muchos gerentes. Por ejemplo, el número de trabajadores con un grado universitario se está adicionando constantemente y - dado que la demanda de trabajo para estas personas disminuye, muchos de ellos se encuentran en la situación de que están -- trabajando en puestos para los cuales están sobrepreparados.- Alternar con problemas de insatisfacción causados por estas - circunstancias y el aprender a motivar a una mejor educada -- fuerza de trabajo, puede convertirse en un punto crítico en - el futuro.

- Nuevos estilos de vida.

Hombres y mujeres de todas las edades (particularmente los jó venes) parecen estar más interesados en escoger más un estilo de vida y una carrera que un simple trabajo. Por lo tanto, el desarrollo de carreras y la adaptación de trabajos a los esti los de vida y los cambiantes intereses de los trabajadores, - será progresivamente más importante.



## Nuevas leyes.

Una gran variedad de leyes han sido aprobadas y alteran dramáticamente las acciones que la gerencia pueda tomar.

- Cambios de valores.

Algunos individuos también sienten que los valores básicos de trabajo están cambiando. En años anteriores, se asumía que la ética de trabajo motivaba a las personas a laborar, esforzándose a hacer lo mejor posible. Hoy, perciben que este compromiso con el trabajo está declinando, y por lo tanto, el motivarlos se ha hecho una tarea más difícil.

El último de los factores que influyen la filosofía mencionada es la necesidad de incrementar la ejecución y la productividad en el trabajo. Este es otro factor que tiene predominio en la filosofía de Administración de personal de los gerentes. En la actualidad, tanto los gerentes de personal como los ---- otros gerentes de línea, tienen que convertirse en personas -- clave en la utilización de conceptos de Administración de personal y de sus técnicas, para incrementar la productividad y - la ejecución del trabajo.

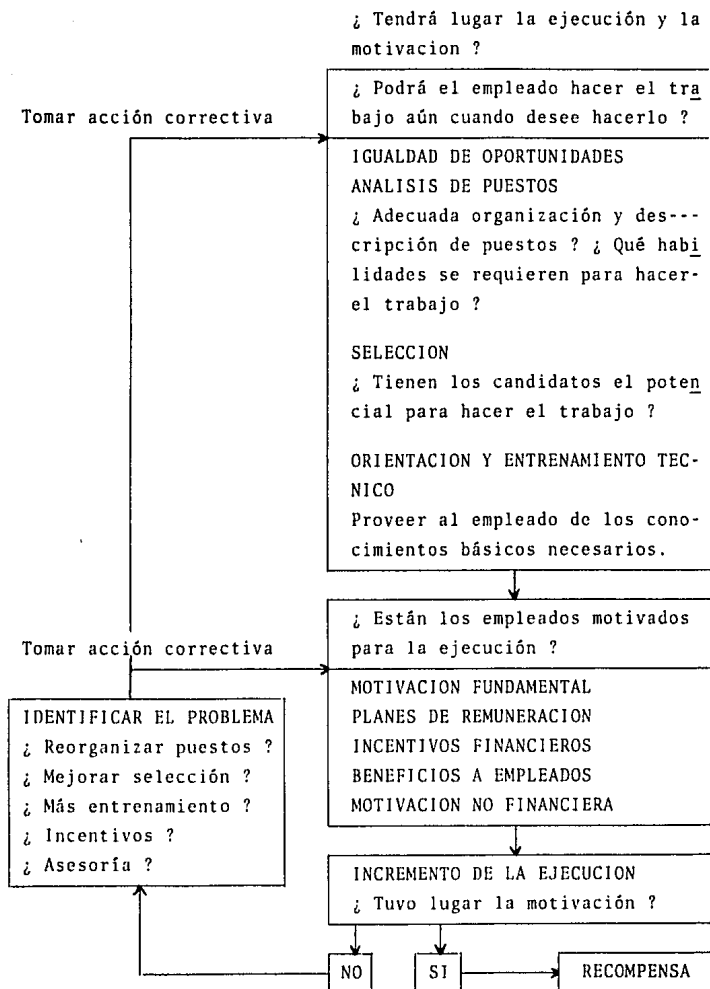
El modelo de ejecución/motivación de la administración de personal de Gary Dessler.

Este modelo está basado en la suposición de que la ejecución del trabajo por parte de los empleados depende de dos cosas -- de la habilidad que tenga la persona para hacer el trabajo y de la motivación que tenga para hacerlo-. Una cosa sin la otra no es suficiente. El decirle a una persona que será promovida a gerente de ventas si las ventas mensuales se mantienen en -- cinco millones de pesos, no necesariamente implica que se obtenga dicha meta (aún cuando la persona quiera ser gerente de ventas), a menos que la persona también posea la habilidad para vender cinco millones de pesos en mercancía; ambos, deseo (motivación) y habilidad son requeridos.

Esta es la esencia del incremento de productividad en el trabajo mediante la ejecución y es una idea que tiene importantes implicaciones para las actividades de administración de personal de todo gerente o directivo. En este modelo se muestra como cada actividad de administración contribuye a la ejecución del trabajo de los empleados, siendo el propósito de nuestro análisis destacar la importancia que tiene la orientación y el entrenamiento técnico en este sentido. El modelo de ejecución/motivación se muestra en el cuadro No. 2.

Cuadro No. 2

## EL MODELO DE MOTIVACION DE GARY DESSLER



## CONCLUSIONES

Indiscutiblemente, las necesidades humanas -como se han expuesto en el contenido de este capítulo- son motivadores importantísimos de la conducta de las personas, ya sea individualmente o a nivel grupal en un ambiente de trabajo; las personas buscan satisfactores de dichas necesidades y debido a su inseparable asociación con los asuntos laborales y de negocios, encuentran buena parte de ellos y otros nuevos, dentro de las organizaciones como las firmas de Contadores Públicos.

Independientemente de las necesidades económicas que satisfacen la relación laboral, en los despachos existen otras como -- las de logro y desarrollo personal de capacidades y aptitudes, que son de gran importancia para las personas y para las organizaciones y que deben ser satisfechas.

En el párrafo anterior se puede apreciar la significación de complementar y conjuntar las necesidades de las personas y de las organizaciones. La filosofía de personal y las expectativas de la persona deben ser motivo de profunda reflexión y planeación por parte de las firmas de contadores; si los incrementos en habilidades y conocimientos de los empleados se dejan al azar, puede ésto resultar ruinoso para la organización.

C A P I T U L O   I I I

RELACION ENTRE LAS NORMAS DE AUDITORIA, EL CONTROL DE  
CALIDAD Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL

## C A P I T U L O   I I I

RELACION ENTRE LAS NORMAS DE AUDITORIA, EL CONTROL DE  
CALIDAD Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL

En el presente capítulo explicamos el origen, importancia y relación de las normas de auditoría con el control de calidad y desarrollo del personal que se dedica precisamente a la auditoría de estados financieros.

Se exponen todas y cada una de las normas de auditoría, explicándolas brevemente, para continuar con una descripción de su conexión con el desarrollo del personal. De igual manera, se definen conceptos tales como "norma" y "control de calidad".- (Ver respectivamente páginas 84 y 86)

Dado que el término principal de nuestro Seminario de Investigación es el entrenamiento y desarrollo del personal, ahondaremos en mayor medida en aquellas normas de auditoría que más directamente se vinculan con estos conceptos.

Adicionalmente, se enuncian algunos postulados del Código de Etica Profesional que, a nuestra forma de ver, se preocupan -- por el nivel de calidad del auditor profesional.

El objetivo esencial de este capítulo es realzar la importancía que tienen las normas de auditoría para el desarrollo de -

un grupo como lo es el de profesionales que se dedican a la au  
ditoría de estados financieros y cómo, estas normas también --  
operan como controles y estándares de calidad.

## A.- NORMAS DE AUDITORIA

Estamos convencidos que el desarrollo íntegro del personal que labora para una firma de auditoría -tanto a nivel ayudante, en cargo, gerente y/o socio- descansa en buena parte en las normas de auditoría que para tal efecto ha dictado, en un esfuerzo encomiable, la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Fueron emitidas con la finalidad de mantener un mínimo de calidad satisfactoria, tanto en la ejecución del trabajo como en - los resultados que de él se obtengan, en bien de las personas- que dependen de los servicios del contador público independien temente y de la profesión en común.

El desarrollo de esta sección se hará analizando cada uno de - los tres grandes grupos en que se dividen las normas de auditoría resaltando además de lo más sobresaliente, lo que consideramos se vincula con el desarrollo del personal, mostrando --- otro enfoque de dichas normas en relación a la cotidiana labor de un auditor externo, tanto en sus propias oficinas, como en - las del cliente.

Las normas de auditoría se dividen en los siguientes tres grandes grupos:



- + Normas Personales
  - Entrenamiento técnico y capacidad profesional.
  - Cuidado y diligencia profesionales.
  - Independencia.
  
- + Normas de Ejecución del Trabajo
  - Planeación y supervisión.
  - Estudio y evaluación del control interno.
  - Obtención de evidencia suficiente y competente.
  
- + Normas de Información
  - Aclaración de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión.
  - Bases de opinión sobre estados financieros.

### Normas Personales

Si estudiamos con mayor profundidad las Normas Personales, podremos vislumbrar que no sólo se nos invita a actualizarnos en conocimientos técnicos y en su aplicación práctica, sino que debemos tener una capacidad profesional suficiente para desarrollar satisfactoriamente el trabajo de auditoría; pero esta capacidad profesional no sólo implica la mera obtención de un título legalmente expedido y reconocido, sino a su vez, el desarrollo de aptitudes, disciplina y los deseos intrínsecos de superación y motivación.

A lo largo de todo el Boletín D de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría (Pronunciamientos sobre las Normas -- Personales), se puede apreciar un constante enfoque hacia la - preparación y capacidad que el Contador Público independiente debe reunir para poder prestar eficientemente sus servicios.

Es innegable que esta preparación y capacidad profesional se - logran, en primera instancia, con la obtención de un título expedido por una institución de enseñanza reconocida, pero esta preparación no termina ahí; el siguiente paso es saberla desa- rrollar a través de toda la vida profesional y en este caso, - en los trabajos de auditoría asignados.

El desarrollo tampoco se logra solamente mediante la actualiza ción meramente técnica, vía programas de entrenamiento, cursos y/o seminarios, sino también mediante el desarrollo de las ap- titudes y expectativas propias de cada individuo; como por --- ejemplo: la capacidad de liderazgo y don de mando, la discipli na para el trabajo y la vida diaria, su conducta personal, su capacidad para hacerse oír, para escuchar y para redactar; su capacidad para integrarse rápida y adecuadamente al grupo de - trabajo, su capacidad para discernir y elegir para la ejecu--- ción de prioridades básicas y su capacidad para poder soportar la presión y tensión comunes en los trabajos de auditoría, pa- ra así, llevar a buen término el objetivo común.

El párrafo 12 del Boletín C (Normas de Auditoría) menciona: --

"El auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonables en la realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe". Este cuidado y diligencia no se logran con solo un esmero técnico en la elaboración de papales de trabajo, por ejemplo. El auditor debe realizar sus funciones bajo una atmósfera cordial y estable, libre de conflictos personales y grupales.

Es decir, no se deben procurar solamente locales u oficinas - destinadas a los auditores limpias, confortables y con todas - las herramientas de trabajo a la mano; sino de igual manera, - integrar lo más posible a los participantes del grupo de trabajo mediante dinámicas interpersonales a fin de evitar, en la - medida que ésto sea posible, algún conflicto con el cliente -- y/o compañeros de trabajo, estableciendo perfectamente cuál es el objetivo común y a su vez el individual de cada miembro del grupo; conflictos que derivan en un fracaso genérico, si éstos no son detectados y resueltos a tiempo.

De la misma forma, la imagen física que se exhibe al cliente - es importante para que se establezca, en primer lugar, un sentido de responsabilidad por parte del auditor y de confianza - por parte del cliente.

## Normas de Ejecución del Trabajo

Dentro de las Normas de Ejecución del Trabajo, destaca la planeación y supervisión. "El trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente y, si se usan ayudantes, éstos deben ser supervisados en forma apropiada". (1)

Además de conocer los objetivos, condiciones y limitaciones - del trabajo a realizar, es significante mantener presente los objetivos y capacidades individuales de cada elemento del personal. En muchas ocasiones se descuidan los objetivos particulares y suelen ser "sacrificados" por llegar exclusivamente - al término de la auditoría en general.

Al seleccionar los procedimientos de auditoría que van a em- plearse y la extensión y oportunidad en que serán utilizados, es recomendable elegir apropiadamente al personal que se piensa utilizar; no sólo debemos cuidar que dicho personal esté - capacitado profesionalmente con base al tipo de empresa a au- ditar y a la magnitud del trabajo. Muchos ayudantes de auditoría no rinden al 100 % porque tal vez de su hogar a las oficinas del cliente, tienen que recorrer grandes distancias y en- ocasiones, no con los medios de transporte más rápidos y ade-

---

(1) Boletín C "Normas de Auditoría" de la Comisión de Normas- y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de - Contadores Públicos, A.C.

cuados; e inclusive, al final de las labores diarias, tendrán que acudir a la escuela con un trayecto igual o mayor.

Existen ayudantes cuyo carácter suele ser recio y parco, pero que son muy eficaces; ésto podría acarrear problemas de convivencia en el desarrollo e integración del grupo; igualmente, algunos resultan ser demasiado sociables y alegres, y se les puede achacar falta de responsabilidad en el trabajo.

Los anteriores ejemplos, a simple vista pueden parecer poco refinados, pero si se analizan con un sentido crítico resultan de mucha influencia y peso en la planeación de la auditoría.

Los pronunciamientos normativos relativos a la supervisión -- del trabajo de auditoría señalan que ... "la supervisión debe ejercerse en proporción inversa a la experiencia, la preparación técnica y la capacidad profesional del auditor supervisado" (2). Esta supervisión es con el objeto de vigilar el correcto seguimiento de la planeación previamente hecha en las etapas de planeación, ejecución y terminación del trabajo.

¿ Pero nos hemos preguntado alguna vez cuáles son las "otras"

---

(2) Boletín E-01 "Planeación y Supervisión del Trabajo de Auditoría" de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

razones por las que no se llega satisfactoriamente a la conclusión del trabajo ?; ¿ Tiene acaso algún compañero un problema familiar -por muy pequeño que parezca ser-, que le impide laborar eficazmente ?, ¿ o nos hemos olvidado de sus objetivos y expectativas individuales por cumplir estrictamente con el trabajo ?, ¿ o será que la normal competencia interpersonal que se da en cualquier grupo ha rebasado inadecuadamente los objetivos colectivos?

Las respuestas a cada una de las anteriores preguntas, se encuentran precisamente en la lectura, comprensión y desarrollo del presente Seminario de Investigación.

### Normas de Información

Las Normas de Información regulan el objetivo primordial de la auditoría de estados financieros, que es la presentación de un dictamen o informe relativo.

Este dictamen o informe debe reunir los requisitos mínimos de calidad que satisfagan: primero, al auditor independiente, al cliente para quien presta sus servicios y a los demás interesados en él. Es básicamente con este dictamen o informe con que el cliente y público en general perciben el trabajo del auditor, debido a que es la única evidencia que queda en sus manos.

Aparte de los requisitos técnicos que debe poseer el auditor y el dictamen mismo, existen otros cuatro aspectos que son sustanciales para que se realice el objetivo de la auditoría de estados financieros:

1.- Capacidad de abstracción.

El auditor debe tener una visión amplia y completa de la situación en que se encuentra la empresa, para estar en posibilidades de transmitirla a la administración de la compañía.

2.- Capacidad de redacción.

No todos los dictámenes e informes son iguales, a pesar de que son elaborados con base a textos aprobados y, que en general, deben ser obligatorios. Por ejemplo, existe una Carta de Sugerencias derivada del estudio y evaluación del control interno, en la que el auditor debe darse a entender y transmitir en forma escrita, sus impresiones e irregularidades encontradas a lo largo del examen.

3.- Oratoria.

Es común que en múltiples ocasiones el auditor encargado o socio, tengan entrevistas y pláticas con altos funcionarios. El arte de saber hablar en público apropiadamente es dominado por pocas personas y es el reflejo de su personalidad, carácter y capacidad.

Como indicamos en la presentación de este capítulo, la preocupación total de nuestro Seminario de Investigación es el desarrollo integral del personal; por tanto, consideramos prudente profundizar en la norma de auditoría que en mayor grado se relaciona con esta idea; dicha norma pertenece al grupo de las Normas Personales y es la de Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.

A continuación transcribimos un extracto de los pronunciamientos sobre las Normas Personales que se refieren al punto mencionado, para proceder a comentar algunos puntos al respecto.

"Como se indica en el Boletín C de esta Comisión, las normas-personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener pre-adquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional.

#### ENTRENAMIENTO TECNICO Y CAPACIDAD PROFESIONAL

El entrenamiento técnico básico que se logra mediante el cumplimiento de los requisitos académicos que culminan con la obtención del título de contador público, debe complementarse -



con su aplicación práctica bajo la dirección de auditores experimentados durante un período razonable.

El auditor, antes de ofrecer sus servicios como tal, debe tener una preparación y capacidad que lo coloquen en condiciones de prestar satisfactoriamente sus servicios. El hecho de que una persona ofrezca sus servicios como profesional dentro de una rama cualquiera de las actividades profesionales, viene a constituir una especie de declaración pública, por la cual, esa persona se manifiesta capacitada para desempeñar satisfactoriamente las actividades que de modo ordinario corresponden a esa profesión.

Si ese ofrecimiento se hace sin tener las cualidades de preparación y capacidad necesarias para el desempeño de la actividad profesional, se está cometiendo, desde el principio, un engaño al público que puede solicitar los servicios del profesional. De allí que sea necesario, como requisito previo indudable, que la persona que ofrezca sus servicios profesionales como auditor tenga, previamente, un entrenamiento técnico adecuado y una capacidad que le permita realizar las actividades normales de la auditoría de modo satisfactorio para sus clientes y las personas que van a depender del resultado de su trabajo.

Se habla de un entrenamiento técnico adecuado, y de capacidad profesional como cosas diferentes, porque ésta última tiene un contenido más amplio y un alcance mayor que el simple entrena-

miento técnico. El entrenamiento técnico representa la adquisición de los conocimientos y habilidades que son necesarios para el desempeño del trabajo y es, por consiguiente, un fundamento indispensable de la capacidad profesional; pero ésta requiere además una madurez de juicio que no se logra con el simple entrenamiento técnico.

Resulta difícil establecer de manera indudable cuáles son los recursos por los que se logra la capacidad profesional y cuáles es el momento en el que esa capacidad profesional se ha adquirido. El entrenamiento técnico básico se logra por el cumplimiento de los requisitos escolares establecidos en las instituciones de calidad reconocida que ofrecen los estudios conducentes a la carrera de Contador Público.

La adquisición de los conocimientos académicos y habilidades básicas ha sido reconocida como uno de los requisitos fundamentales en todas las profesiones y suministra una base firme para estimar, por lo menos, el cumplimiento mínimo de los requisitos de preparación. Por consiguiente, el primer paso para cumplir con la norma de Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional es la adquisición de un título de Contador Público expedido por una institución reconocida.

## ACTUALIZACION CONSTANTE DEL PROFESIONAL

No basta la preparación académica conducente a la obtención -- del título de Contador Público. La auditoría y el ejercicio de las actividades propias de esta profesión, requieren un acopio de conocimientos, habilidades y madurez que es muy difícil de transmitir por la mera preparación escolar.

Debe pues, completarse la preparación escolar con una preparación adquirida en la experiencia práctica. Es conveniente que el Contador Público que termina sus estudios, complete su preparación mediante un período razonable de experiencia bajo la dirección de un auditor profesional experimentado. Resulta difícil determinar el tiempo que esa experiencia debe abarcar. - Este tiempo es variable, ya que depende tanto de las propias - capacidades naturales del candidato como del tipo de problemas a que se enfrente en su experiencia dirigida y del grado de -- responsabilidad que asuma en los trabajos desarrollados.

La vida en los negocios cambia continuamente y la investiga--- ción hace que los conocimientos técnicos avancen constantemente. Por lo tanto es necesario, para que el auditor conserve el entrenamiento técnico que requiere, que se mantenga en una con t<sup>u</sup>na revisión de sus conocimientos para estar al corriente de los avances de las disciplinas que afectan sus actividades; el contacto permanente y fructífero con la literatura de la profe sión, como son: libros y revistas técnicas, principalmente; la

asistencia a seminarios técnicos y cursos de actualización de su profesión; el contacto activo y la preparación en los esfuerzos y estudios de sus organizaciones profesionales, y el contacto -- con el desarrollo profesional de otros países.

La capacidad profesional implica alcanzar madurez de juicio, la que se logra fundamentalmente mediante el enfrentamiento sistemá tico a los problemas inherentes a su actividad profesional y a - la elección de la solución adecuada a esos problemas.

La capacidad profesional no se adquiere definitivamente, en una sola vez; requiere de una actividad posterior como lo es el en- frentamiento a problemas y su solución atinada, así como un con- tacto con auditores de mayor experiencia". (3)

De lo anterior obtenemos las siguientes ideas:

- El entrenamiento técnico no lo es todo, a pesar de que es bá sico; el juicio profesional derivado de la capacidad profe- sional, también es de gran trascendencia.
- La actualización constante, el complemento de la técnica con la práctica, la obtención de una capacidad profesional con -

---

(3) Boletín D "Pronunciamentos sobre las Normas Personales" de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Ins- tituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

base a experiencias propias y el contacto con personas de mayor conocimiento, son necesarios.

Un despacho de Contadores Públicos, y específicamente en su área de auditoría, proporciona el medio ambiente idóneo para complementar nuestro entrenamiento técnico, aportando un gran número de -- oportunidades para aplicar eficazmente nuestros conocimientos, re solver problemas y contactar personas cuya experiencia pueda ser transmitida, ayudándonos en nuestro desarrollo; por otra parte -- consideramos que los despachos de auditoría, dado su trato diario con nuevos clientes, nuevas situaciones y cambios, permiten una - actualización que podría llamarse "sobre la marcha".

Es cierto que el desarrollo de una persona mucho depende de sus - deseos y capacidades naturales; pero como hemos hecho referencia - en el presente análisis, los despachos no tienen porque dejar a - la deriva este desarrollo, sino por el contrario, contando con to dos los recursos que hemos apuntado y además, preocupándose por - establecer cursos, seminarios, audiovisuales, un despacho puede - asegurar que su personal obtenga los mayores beneficios en cuanto a práctica profesional, experiencia y juicio se refiere y aún más, ésto repercutirá en el cumplimiento con las normas de auditoría y en un incremento en su eficiencia.

Una vez descritas y comentadas las normas de auditoría debemos ha cer énfasis en la importancia que tienen éstas en el desarrollo - integral del personal (entiéndase como una evolución en el indivi

duo, y no un mero desarrollo únicamente profesional).

Una norma es una regla, modelo y/o patrón que se debe seguir; es un señalamiento claro y preciso que debe acatarse y cumplirse -- sin mayor discusión.

Toda norma, y en este caso, las normas de auditoría, no se cumplen ni se dan por el sólo hecho de realizar el trabajo de auditoría. Es cierto que son los principios básicos en que descansa la auditoría de estados financieros; sin embargo, es necesario contar con el personal idóneo y capaz de cumplirlas, luego entonces, es por ésto que un despacho de Contadores Públicos debe poseer en todos sus niveles jerárquicos elementos adecuados para incrementar habilidades, hábitos, costumbres y técnicas precisas que les permitan cumplir con dichas normas.

Dicho de otra manera, el querer cumplir las normas de auditoría, nos obliga, en primer lugar, a alcanzar las capacidades suficientes para seguirlas y una vez cumplidas -tenaz y concienzudamente-, será factible entonces reforzar el desarrollo personal.

RELACION ENTRE LAS NORMAS DE AUDITORIA Y EL OPTIMO FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO.

Dentro de la profesión contable, existe un grupo bien definido de personas que específicamente tienen como campo de acción la -

auditoría de estados financieros; así mismo, en un despacho de Contadores Públicos existe un grupo -que es el de auditoría-, - que se diferencia perfectamente de los que se dedican a consul toría e impuestos, por ejemplo. Observando a esta parte de la - profesión como un grupo, podemos afirmar que se ha originado y - evolucionado como tal, como un conglomerado de personas con nor mas y metas bien establecidas, las cuales se han formado con ba se a un conjunto de expectativas y suposiciones de los miem--- bros de ese grupo en relación a la clase de comportamiento y -- ejecución de sus labores que pueden ser acertadas o errneas, - buenas o malas, apropiadas o impropias, permitidas o prohibidas. Estas normas son de gran valor para el progreso de éste y de - cualquier otro grupo, dado que le permite funcionar y desenvol- verse dentro de su medio de una forma óptima.

Desde, su inicio, este grupo de auditoría ha evolucionado y al - mismo tiempo, propiciado la amplitud de las normas de auditoría, que hoy en día son absolutamente explícitas dentro del propio - campo de la auditoría. Como se ha mencionado, actualmente el de sarrollo del personal de auditoría contempla el cumplimiento de tales normas o parámetros, siendo posible medir la evolución -- del auditor y de sus actividades con base a su cumplimiento, -- que como mencionaremos son el punto de partida de la calidad -- que el auditor puede tener como persona y como profesional.

## B.- CONTROL DE CALIDAD

Según se describe en el Boletín A de la Comisión de Normas y -- Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., "las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo".

De acuerdo a esta descripción, las normas de auditoría establecen un control de la calidad en la actividad profesional de la auditoría.

Control de calidad se refiere al establecimiento de un dominio o mando sobre la manera de ser o de efectuar dicha acción.

Ahora bien, el carácter profesional de la auditoría tiene dos implicaciones:

- 1.- El ejercicio de una técnica especializada, y
- 2.- La aceptación de una responsabilidad pública.

Por lo que respecta al primer punto, el auditor acrecienta sus labores con base a un conjunto de conocimientos técnicos especializados; en relación a la responsabilidad pública, es evidente que en primera instancia, la adquiere con la persona que lo-



contrata y también con quien solicita sus servicios posteriormente, pero a su vez la adquiere con todo el conjunto de personas desconocidas para él que utilizarán el dictamen u opinión para la toma de decisiones.

Como consecuencia de los dos puntos señalados, nuestra profesión se ha preocupado desde siempre por el nivel de calidad en los servicios de auditoría, el cual, debe ser elevado para estar en concordancia con el sentido profesional de la auditoría y con las necesidades de los usuarios de los resultados del trabajo mismo.

Inicialmente, se pensó que bastaría establecer procedimientos específicos, mínimos y obligatorios para el progreso de la actividad del auditor; pero posteriormente, la experiencia demostró la imposibilidad de alcanzar el objetivo de "control de control" únicamente mediante este procedimiento, dado que la auditoría no es el resultado del trabajo de una máquina que aplique formas definidas y que redunden en un producto de carácter inequívoco.

El desarrollar el trabajo de auditoría requiere de la utilización de un juicio profesional, sólido y maduro, que permita discernir entre los procedimientos a ser aplicados y evaluar los resultados obtenidos.

Debido a la dificultad que presenta el pretender controlar la -

calidad a través del establecimiento de disposiciones obligatorias mínimas, nuestra profesión ha tratado de encontrar otra solución, otro camino por el cual llegar al objetivo del control de calidad del trabajo del auditor -calidad de la cual hay que asegurarse ya que de ella dependen una gran diversidad de usuarios e interesados-, llegándose a la conclusión de que existen ciertos fundamentos y conceptos básicos bien definidos que fueron el origen de lo que actualmente conocemos como normas de auditoría.

Es indispensable la existencia de estas normas, ya que regulan la actuación técnica y personal del auditor profesional, garantizando así la calidad técnica y personal en que los clientes y la sociedad en general confían.

La auditoría tiene como consecución última el emitir una opinión independiente y de confianza sobre los estados financieros formulados por una entidad económica, avalando a los diversos usuarios que tal información es digna de creerse. Lo anterior no depende del trabajo mismo del auditor o de su voluntad, sino que emana de la propia naturaleza de la auditoría. Esta naturaleza profesional y sus fines y objetivos sustanciales son otra razón para la existencia de las normas de auditoría, obligando a que el trabajo se realice a la luz de un conjunto de controles de calidad.

Por tanto, la naturaleza profesional de la auditoría -al igual

que las demás características que hemos señalado- dan lugar al establecimiento de controles mínimos y generales de calidad como lo son las normas de auditoría; no obstante, este carácter - no significa que el cumplir con ellos sea del todo fácil, ya -- que como se ha expuesto, la profesión se ha preocupado porque - el trabajo del auditor mantenga un elevado nivel de calidad que comienza con el cumplimiento de éstos, y a partir de entonces - podrá ser tan elevado como lo sean el desarrollo y capacitación del auditor y, como consecuencia, su juicio profesional.

#### Control de la Calidad del Trabajo de Auditoría

Por último, es conveniente hacer algunos comentarios sobre el - Boletín No. 7 de la Guía Internacional de Auditoría, denominado "Control de la Calidad del Trabajo de Auditoría", emitido por - el Comité Internacional de Normas de Auditoría de la Federación Internacional de Contadores de 1981, ya que consideramos que es un documento de gran valía y cimiento en lo que a control de ca lidad se refiere, que si bien, su contenido es similar al Boletín B-02 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría ("Control de Calidad"), creemos que alcanza mayor profundidad - en el tema en particular.

El susodicho boletín contempla dos grandes aspectos. El primero, que alude al control sobre auditorías individuales, abarca los puntos básicos que el auditor (entiéndase éste sobre quien re--

cae la responsabilidad final de la auditoría), debe tener presente al delegar en ayudantes cualquier trabajo que se esté llevando a cabo; estos puntos son:

- Delegación.- El auditor debe cerciorarse que el trabajo que ha delegado sea hecho por individuos que posean independencia mental y con cualidades competentes a las circunstancias en particular.
- Dirección.- Contempla el comunicar a los subordinados cuáles son sus responsabilidades acerca del trabajo --- asignado y definir los objetivos, tanto de los procedimientos a desarrollar, como del trabajo específico.  
Es oportuno resaltar en este momento la importancia que reviste el programa de auditoría previamente elaborado, ya que en él se asientan los objetivos, procedimientos, alcance y oportunidad - tanto de las pruebas a aplicar, como de la auditoría en general.
- Supervisión.- Durante el desenvolvimiento de una auditoría, el auditor debe vigilar el avance de la misma para cerciorarse de que se cumplan las instrucciones previamente dadas. A su vez, debe estar al tanto de cualquier asunto que amerite modificar el programa de auditoría.
- Revisión.- Debe inspeccionar los adelantos en los trabajos,

para asegurarse de que se apegan a los estándares profesionales, logrando por ende un control de calidad óptimo.

Los controles generales de calidad son la segunda parte en que se divide el boletín al que hacemos mención. En ésta se plasman los objetivos que se deben cumplir bajo las políticas de control de calidad que toda firma de Contadores Públicos debe tener para alcanzar la calidad deseada en las auditorías de estados financieros.

Estos objetivos son:

- De cualidades personales

Aquí se contemplan aspectos similares a los señalados en el Código de Ética Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., mismos que se abordan en la última sección del presente capítulo.

- De habilidades y competencia

Es vital para la firma contar con elementos que se mantengan dentro de un nivel de habilidades y competencia necesarias para cumplir con sus responsabilidades al máximo. Es obvio que este nivel debe estar respaldado por un adecuado plan de entrenamiento y capacitación en un plano técnico, así como una vigilancia del progreso de aptitudes y expectativas individuales que permitan al personal su íntegro desarrollo.

- De asignación

Como consecuencia del punto anterior, el trabajo de auditoría se debe destinar a quien tenga la habilidad y capacidad técnica que se requiera según las circunstancias.

- De dirección y supervisión

Reafirmando el control sobre auditorías individuales, debe existir suficiente dirección y supervisión del trabajo en todos los niveles, para que la firma tenga seguridad de que se han cumplido los estándares de calidad establecidos.

- De aceptación y continuación de la relación con clientes existentes.

La firma, antes de aceptar a un nuevo cliente, debe llevar a cabo un completo estudio y evaluación del mismo, considerando: su propia independencia, su habilidad para servirle y la integridad de la administración y dirección de dicho cliente.

Estos mismos puntos deben estar sujetos a un continuo seguimiento una vez que se ha iniciado la relación laboral, a fin de detectar cualquier circunstancia que pueda contravenir al espíritu del Código de Ética Profesional.

- De inspección

Con la inspección cerramos el proceso cíclico en lo que a control de calidad se refiere, debido a que debe permanentemente vigilarse que las políticas antes señaladas, así como los procedimientos de control de calidad se cumplan.

Como se ha podido apreciar, el control de calidad en la auditoría de estados financieros, abarca un complicado proceso en el que están inmersos tanto aspectos técnicos como de índole meramente de desarrollo personal, para lo cual, toda firma de Contadores Públicos debe contar con políticas y planes de acción perfectamente establecidos y que permitan abordar ambos campos, para así lograr la eficiencia de la firma y el desarrollo de su personal.

### C.- CODIGO DE ETICA PROFESIONAL

El Código de Etica Profesional, elaborado por la Comisión de Etica Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, -- A.C., es un valioso testimonio en donde se aprecia claramente la relación entre el control de calidad y el desarrollo del personal.

Fue emitido ..."con objeto de ofrecer mayores garantías de solvencia moral y establecer normas de actuación profesional"... -- (4).

A continuación transcribimos textualmente los postulados III y - IV referentes a la responsabilidad del Contador Público hacia la sociedad y el postulado XI, propio de la responsabilidad del Contador Público hacia la profesión.

Juzgamos que no es necesario ampliar el contenido literal de dichos principios, en virtud de que esta práctica resultaría tautológica en relación al desarrollo del personal.

---

(4) Código de Etica Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.



Postulado III

"Calidad profesional de los trabajos: En la prestación de cualquier servicio se espera del contador público un verdadero trabajo profesional, por lo que siempre tendrá presentes las disposiciones normativas de la profesión que sean aplicables al trabajo específico que esté desempeñando. Actuará asimismo con la intención, el cuidado y la diligencia de una persona responsable"

Postulado IV

"Preparación y calidad del profesional: Como requisito para que el contador público acepte prestar sus servicios, deberá tener el entrenamiento técnico y la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente"

Postulados XI

"Dignificación de la imagen profesional a base de calidad: Para hacer llegar a quien patrocina sus servicios y a la sociedad en general una imagen positiva y de prestigio del contador público, se valdrá únicamente de su calidad profesional y personal, así como de la promoción institucional"

## CONCLUSIONES

Existe una estrecha relación entre las normas de auditoría, el control de calidad y el desarrollo del personal dedicado a la auditoría de estados financieros.

Las normas surgen como una necesidad al evolucionar el trabajo del auditor profesional, asentando las bases de calidad del trabajo mismo y de la persona. Al controlar este nivel de la forma en que se debe hacer la auditoría y la manera en que debe ser el auditor-, el profesional que se dedique a esta actividad deberá primeramente progresar técnicamente para cumplir, como mínimo, con las normas de auditoría. Sin embargo, esta evolución no culmina con el cumplimiento estricto de las normas, sino que éstas sólo son el punto de partida para que el auditor pueda alcanzar un grado de desarrollo, experiencia y juicio profesional tan amplio como lo permitan sus deseos, sus capacidades naturales y la ayuda que le preste la firma para quien labore.

Los despachos de auditoría deben cuidar que su personal califique con los requisitos elementales de calidad implícitos en las normas de auditoría, para afianzar así un estandar de calidad en sus actividades; pero también deberán preocuparse porque el adelanto de su gente no se limite exclusivamente a eso, sino proporcionarles los medios de entrenamiento y experiencia que los desarrollen a niveles superiores de capacidad profesional.

C A P I T U L O   I V

LA FORMACION Y EL PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL Y SU  
SIGNIFICADO DENTRO DE UN DESPACHO DE CONTADORES PUBLICOS

## C A P I T U L O   I V

LA FORMACION Y EL PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL Y SU  
SIGNIFICADO DENTRO DE UN DESPACHO DE CONTADORES PUBLICOS

A lo largo de los capítulos anteriores, hemos dejado plasmadas nuestras ideas relacionadas con el medio ambiente contable que sirve de entorno a nuestro seminario de investigación.

Sin lugar a duda, el desarrollo integral del factor humano en un despacho de Contadores Públicos se relaciona con el marco profesional de nuestra carrera y por tal motivo hemos explicado, desde el concepto de un despacho de Contadores Públicos, hasta la relación que tiene nuestro tema con el control de calidad y el desarrollo del personal en dicho despacho, incluyendo la descripción de la importancia del factor humano en él.

Ahora bien, el objetivo del presente capítulo, es describir, con el mismo punto de vista contable aplicado en los anteriores, el proceso de formación, crecimiento, mejoramiento y perfeccionamiento del factor humano dentro de una firma profesional de Contadores Públicos.

Este proceso, involucra aspectos técnicos relativos a entrenamiento, capacitación, orientación y desarrollo del ser humano y de su conducta, considerándolo como un individuo que forma parte del personal de un despacho.

Los conceptos anteriores se describen dentro de este capítulo, - a fin de complementar la idea de que en la práctica, un despacho de Contadores Públicos necesita (así como sus empleados también) brindar a sus empleados una formación encaminada al perfeccionamiento del trabajo y del individuo.

Como se ha mencionado específicamente en el capítulo segundo, - los despachos de Contadores Públicos afrontan el problema de -- que todos sus empleados en todas las categorías, sean éstos de reciente ingreso o no, cuentan o contaron, según sea el caso, - con una filosofía, educación, cultura y conocimientos propios - que fueron adquiridos a lo largo de su formación personal y profesional y que estos aspectos no deben dejarse a la deriva, sino que se debe encontrar la forma para adecuarlos y fomentarlos con base a un esquema ya establecido de valores que conforman el marco de referencia y de realidad del propio despacho; es decir, debe adecuar todo ese cúmulo de conocimientos, filosofía, educación y cultura a los que la firma posee como parte de su organización.

Este proceso de adaptación debe llevarse a cabo con la firme -- idea de que los empleados desarrollarán actividades de colaboración, como el caso de los ayudantes y encargados y, de supervisión y control como los gerentes y socios por ejemplo, para que estas actividades repercutan en la obtención de los objetivos - de la firma, teniendo siempre en consideración que tales empleados desearán hacer una carrera profesional dentro del propio --

despacho.

Estas son las causas por las que la administración de un despacho de Contadores Públicos debe proporcionar a su personal todas las posibles herramientas en cuanto a capacitación y entrenamiento se refiere, para que el proceso de adaptación al que hemos estado haciendo mención se cumpla.

Antes de proceder a enunciar los objetivos del entrenamiento y la capacitación, definamos brevemente estos conceptos:

**Entrenamiento:** Es el proceso por medio del cual se provoca una transformación u optimización de las aptitudes de los empleados, o en las potenciales características de su conducta para así, alcanzar un objetivo determinado.

**Capacitación:** Implica el lograr hacer apta a una persona para realizar alguna actividad específica, transmitiéndole conocimientos que lo preparen para llevar a buen término sus labores actuales; cuando esta actividad se enfoca a la preparación de trabajos futuros se le denomina "desarrollo".

## A.- OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACION

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, podemos derivar que los objetivos del entrenamiento y la capacitación son:

- 1.- Aumentar el entendimiento de las fuerzas que influyen en la toma de decisiones tanto a nivel individual como de grupo, y desarrollar actividades para incrementar la efectividad del personal.

Se refiere al hecho de tener conciencia de que existen factores internos y externos al individuo y/o al grupo, que repercuten en la toma de decisiones de determinada acción a seguir en relación a las actividades propias de una auditoría de estados financieros.

- 2.- Aumentar habilidades tanto en la solución de problemas interpersonales como organizacionales.

Con este objetivo, se pretende que el personal adquiera y desarrolle con base a su formación previamente adquirida, cierta destreza para la solución de problemas cotidianos de relaciones humanas con sus propios compañeros de trabajo y ante la figura, como tal, de la firma para la que presta sus servicios, así como con el personal y la administración de la empresa en la que en determinado momento se encuentre trabajando.

- 3.- Preparar un plan sistemático de carrera y desarrollar habilidades para ayudar a otros a planear su propia carrera.

La firma debe colaborar con los empleados para que éstos visualicen en forma objetiva y primaria a la vez, cual será su seguimiento de carrera profesional, ya que hoy más que nunca -dadas las condiciones cambiantes de todo el entorno social- es de vi-tal importancia el fijarse metas y caminos a seguir.

- 4.- Aumentar el autoconocimiento y la implementación de mejoras personales.

Para lograr este objetivo, por ende y paralelamente, el personal debe realizar constantemente una introspección que le permita ubicarse en una realidad y así poder esbozar su futuro próximo mediante mejoras inmediatas y definitivas, o bien, logrando una continuidad y perfeccionamiento de lo que hasta en un momento determnado ha hecho.

- 5.- Ayudar a otros a lograr un mayor autoconocimiento y planear sus esfuerzos de mejoras interpersonales.

Como aspecto determinante para el buen funcionamiento de un grupo de trabajo, encontramos que la cooperación entre sus miembro no sólo debe estar enfocada a cuestiones meramente laborales, sino que debe existir una ayuda mutua para que todos sus elementos alcancen una visión general de su persona e igualmente unos se ayuden a otros a mejorarse con base a lo descrito en



el objetivo número cuatro, y lograr con esto un beneficio común.

6.- Aumentar la efectividad del grupo a través de:

- Desarrollo de un entendimiento de grupo y fuerza del mismo.
- Desarrollo de habilidades para mejorar la efectividad del grupo.

Se refiere a la implementación de técnicas específicas para lograr la integración del grupo de trabajo, manteniendo latentes las expectativas de crecimiento profesional tanto de cada individuo como del grupo en general.

7.- Aumentar la efectividad organizacional a través de la evolución de habilidades en la utilización de información para formarse una idea y planear la acción adecuada.

Se debe establecer un plan concreto a seguir, apoyado en la supervisión y planeación de la auditoría, de tal manera que en cualquiera de sus etapas permita a todos los integrantes del equipo de trabajo detectar problemas específicos, para así poder resolverlos a tiempo tomando la acción correctiva idónea.

8.- Encauzamiento de la conducta profesional.

Los empleados deberán adquirir, no sólo la habilidad para desarrollar sus labores, sino también conciencia de su responsabilidad como profesionales; por tanto, habrá que inculcarles una ética profesional dirigida específicamente a la actuación del

Contador Público como auditor independiente.

- 9.- Eliminar el abismo que en la actualidad existe para lograr un desarrollo profesional y personal.

Se refiere a situarse entre dos parámetros: uno, el actual; es decir, la situación real de desarrollo de los empleados y otro, la situación a la cual queremos llegar, o a la que la firma desea que lleguen sus empleados. Una vez conscientes de estas dos posiciones, tomar las medidas necesarias para eliminar obstáculos y limitantes, así como para proporcionar los elementos que coadyuven al alcance del desenvolvimiento esperado.

- 10.- Fomentar la superación en las actividades que llevan a cabo los empleados, preparándoles para asumir mayores responsabilidades y gozar de una mayor independencia.

Delegar responsabilidades, ha probado ser una de las maneras más efectivas para alcanzar el mejor desarrollo de las tareas en todos los niveles, y esto es válido para un despacho de Contadores Públicos. Consideramos a la delegación de responsabilidades como un factor esencial que motiva a las personas, las hace que se interesen en su trabajo, las obliga a que ellas mismas se realicen y a que asuman cada vez más amplias responsabilidades (y por tanto mayor independencia); en fin, hace que se obtengan mejores resultados tanto laborales como personales.

- 11.- Poseer un conjunto de valores con su propio marco de referencia.

Al proporcionar educación a los empleados -la cual variará en relación al área en que desempeñen sus labores-, provee a éstos de un sistema de valores, el cual puede apreciarse contrastándolo con las creencias de un ignorante. El empleado educado valora la verdad, el ignorante acepta la conveniencia y la facilidad; el individuo educado profesionalmente, desarrolla humildad y deseo de adquirir mayores conocimientos, a diferencia del indocto que adquiere una presunción ridícula. Derivado de este conjunto de valores, surge un marco de referencia para la persona con este tipo de enseñanza, el cual incluye la valoración del conocimiento, la penetración y comprensión, lo cual, resulta más conducente a su eficiencia y desempeño efectivos.

12.- Adquirir un acopio de conocimientos respecto a una realidad.

Implica el conjunto de conocimientos que identifican al empleado eficiente y preparado, dependiendo de su jerarquía. Existen tantas áreas de conocimiento detallado como problemas de operación en un despacho de Contadores Públicos, cuya solución diaria debe ser preocupación tanto del individuo como de la firma.

13.- Desarrollo de la personalidad.

Como hemos anotado anteriormente, el empleado ingresa a su nuevo ambiente de trabajo con una personalidad que ha evolucionado en otra parte. Es importante conocer los elementos que componen la personalidad y hacérselos notar al empleado, ayudándole a moldear su propia personalidad para efectos de logros futuros, ya -

sean personales u organizacionales.

### Concepción y Desarrollo de la Conducta Humana

Una vez descritos los objetivos del entrenamiento y de la capacitación, presentamos en esta sección cuáles son los aspectos de conducta que influyen el desarrollo personal y el crecimiento de una organización; en el caso que nos ocupa, el de una firma de Contadores Públicos.

En primer lugar, debemos hacer énfasis en que la personalidad actual de un individuo es el reflejo de sus vivencias familiares y sociales, de su cultura y de sus tradiciones o costumbres. Partiendo de esta base, es necesario evaluar y analizar los elementos que en un pasado moldearon la conducta de dicho individuo; éstos son, desde un punto de vista psicológico: los valores, la identidad personal, las actitudes, los motivos y los conocimientos; que a su vez se fusionan con aspectos sociales, de grupos de referencia, de clase social, de cultura y de tradición. En todos ellos se desenvuelve en un momento histórico determinado el individuo.

Una firma de Contadores Públicos debe procurar entender y analizar la manera de cómo: los valores, los patrones de conducta, la identidad personal, las actitudes y los motivos adquiridos en un pasado, se relacionan con la personalidad actual del em-

pleado y el medio ambiente en general, y así, estar en condiciones de desarrollar efectivamente a su personal para la obtención de óptimos futuros resultados personales que redundarán en un -- crecimiento y evolución de la propia firma.

A continuación analizaremos los conceptos que constituyen la personalidad.

### Valores

Llanamente, valor se define como el "grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar --- bienestar y deleite, o alcance de la significación e importancia de una cosa, acción, palabra o frase" (5)

El comportamiento en nuestra infancia por ejemplo, nos sitúa en la búsqueda de valores que comienzan a muy temprana edad, dando mayor importancia a los ligados con el amor materno y paterno. - Pensamos que los valores derivados del afecto familiar son los - que mayor posibilidad tienen de permanecer como parte de esta es tructura a lo largo de toda la vida del individuo.

---

(5) Diccionario Enciclopédico U.T.E.H.A., Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, México, 1950.

Desde sus orígenes, el hombre siempre ha buscado asociarse con sus semejantes y esto únicamente lo logra, mediante acciones -- que conforman su escala de valores; es decir, la relación con el medio ambiente ocurre cuando las acciones apoyan los valores que son aceptables para un individuo.

Ahora bien, estas manifestaciones pueden ser concretas o no; lo esencial es que el hombre siempre ve su accionar como punto de apoyo para relacionarse con su entorno. Por ejemplo, a dos gerentes de una firma de Contadores Públicos, puede atraerles el realizar bien su trabajo con base a dos escalas de valores diferentes. El primero se da cuenta de que el cumplir estrictamente con su trabajo, le permitirá obtener ciertos ingresos para adquirir artículos de lujo y poder disfrutarlos; en este caso tenemos un objetivo tangible (el artículo suntuoso) para alcanzar un valor intangible (el de sensación y emoción). El segundo desea ejecutar bien su labor, con la ambición de llegar a ser socio de la firma (intangible).

Con el modelo anterior, apreciamos que los valores son un concepto objetivo (externo al individuo), y sólo llegan a ser subjetivos (internos al individuo) cuando éste utiliza toda su capacidad para lograr un resultado determinado que ponga de manifiesto su relación con el medio en que se desenvuelve.

Una vez comprendido lo anterior, podemos deducir tres puntos -- fundamentales que relacionan los valores con el logro de éxitos

personales y organizacionales:

- 1.- Las cualidades que representan los valores, pueden ser tan gibles e intangibles y ambos tienen igual influencia sobre el individuo.
- 2.- Al tener el ser humano la innata capacidad de pensar y razonar, sus acciones están estrechamente ligadas con sus po sibles logros futuros, para apoyar así, alguna parte de su escala de valores.
- 3.- Si un individuo logra asimilar la relación que los valores tienen con la conducta, identidad personal y motivos, esta rá en posibilidad de conjuntar los valores de la organiza- ción con los personales.

### Identidad

Podemos decir que la identidad es la forma en que el individuo se ve a sí mismo dentro del ámbito en que se desenvuelve.

Igualmente, el hombre ha buscado universalmente un "sentido de- identidad". Esto se da de los dos a los cinco años de edad, a través de la convivencia en todo momento con sus padres, favoreciendo una identidad natural al recibir afecto de ellos.

No obstante, en la edad escolar se presentan tres factores im- portantísimos que llegan a moldear su identidad. Uno, la influ-

encia del maestro sobre sus valores básicos; dos, los valores - que aprecia en otras familias que son representadas por sus compañeros de clase y, por último, derivado de los puntos anteriores, por primera vez hace frente a un conflicto entre sus valores personales, los de otros alumnos y los del maestro.

La manera de resolver este desafío, ejercerá definitivamente en la formación de su personalidad, ya que al ocurrir un proceso - de crecimiento personal, tendrá que adecuar su marco de referencia a un medio que quizá sea favorable a sus expectativas individuales, o que tal vez sea amenazante e inclusive hostil.

Es obvio que el planteamiento anterior resulta aplicable a cualquier entorno social como lo es un despacho de Contadores Públicos, donde el personal tendrá que salvar exitosamente retos --- constantes apoyándose con un correcto encauzamiento por parte - de la firma.

### Actitudes

Por definición, una actitud es la "postura del cuerpo humano -- cuando es determinada por los movimientos del ánimo o cuando expresa algo con eficacia, o disposición de ánimo de algún modo manifestada" (6)

---

(6) Diccionario Enciclopédico U.T.E.H.A., Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, México, 1950.



Las actitudes son producto de los valores fundamentales y de la identidad personal y prácticamente son difíciles de cambiar. -- Por ejemplo, si una persona no está de acuerdo con una actitud específica de otra, esta última tiende generalmente a reaccionar a la defensiva buscando legitimar dicha actitud.

Lo anterior se debe fundamentalmente a dos razones. Primero, la escala de valores de un individuo es flexible, ya que quien toma ciertas actitudes, lo hace con base a su escala propia y no acepta ajustes exteriores a ésta. Segundo, debido a que las actitudes son un patrón de conducta, el individuo llega a alcanzar con el paso del tiempo, cierta estabilidad en su personalidad dentro del medio ambiente habitual en que se desenvuelve y es por ésto que un sugerido cambio brusco de actitud (impulsado por un factor externo), trae como consecuencia una respuesta negativa, debido a un giro que se presentará en el medio ambiente.

### Motivos

Retomando la escala motivacional de Maslow expuesta en el capítulo segundo de este trabajo, podemos decir que las necesidades fisiológicas están estrechamente relacionadas con la escala de valores de cada individuo; es decir, cuando no se encuentran satisfechas, el hombre ajusta automáticamente su realidad y la enfoca en lograr el objetivo primario deseado, haciendo uso de -- los recursos derivados de su escala de valores y de sus actitu-

des. Sin embargo, las actitudes de más alto nivel relacionadas con el ambiente de trabajo, no se podrán motivar y por ende, sa tis facer, hasta que la conducta y personalidad del individuo --- sean razonablemente estables y se encuentren en armonía con su escala de valores.

Dicho de otra manera, el nivel de motivación que asimile y adquiera un individuo, estará dado por el grado de identidad personal que posea, ya que como es evidente, primero debe aceptar su realidad actual, para posteriormente definir hasta donde --- quiere llegar.

Esta es la causa por la que muchas personas llegan a lograr su autorrealización y alcanzan el éxito dentro de la organización para la que prestan sus servicios y por el contrario, otras tan tas fracasan en el mismo intento, debido a que al poseer un sen tido de identidad, encarnarán por así decirlo, las fuerzas moti vadoras que impulsen una acción concreta.

### Conocimientos

El conocimiento es otro de los agentes -producto de la experien cia-, que influencia a la personalidad.

En una etapa original, el proceso del conocimiento comienza por la percepción de la realidad externa a través de los sentidos y

por medio de la mente humana. Posteriormente, el individuo hace frente a ciertos sucesos y se da cuenta que para poder llevar a cabo algo, inicialmente debe recurrir a sus conocimientos (experiencia) para actuar acertadamente.

Lo anterior es originado por la naturaleza propia del hombre al desear vencer cualquier obstáculo que se le presente, y así crecer, madurar y pretender desarrollarse íntegramente.

Hasta aquí hemos analizado los factores psicológicos que afectan a la personalidad. Ahora explicaremos de una manera concisa los factores ambientales, mismos que podemos dividir bajo tres grandes conceptos: Grupo de referencia, Clase social y Cultura.

### Grupo de Referencia

Un grupo de referencia es "un conjunto de gentes que mantienen una relación constante y durante un tiempo razonablemente largo. Las personas que forman parte de esta relación muestran cierto grado de estado común de intereses expresado frecuentemente como una meta sobre la cual hay un acuerdo común" (7)

---

(7) Scott William., "Organization Theory" Richard D. Irwin, ---  
Inc., E.U.A., 1976.

Básicamente los dos grandes grupos de referencia que se distinguen en cualquier sociedad son la familia y los grupos de trabajo. Sociológicamente, la familia es la base de la comunidad y - como se expuso al mencionar los factores psicológicos, los valores emanados de este núcleo determinan en buena parte la personalidad del individuo.

Los grupos de referencia son la agrupación de referencia típica donde se propicia la evolución profesional de aquellas personas cuyas funciones son similares, ya que es de natural tendencia el compartir inquietudes, experiencias y esfuerzos comunes - para el logro del objetivo grupal, ya sea dentro o fuera del lugar de labores.

La importancia para nuestro estudio de estos grupos de referencia, radica en que cada individuo buscará situarse dentro de dicho grupo, pauta que le será marcada por su propia identidad y por la proyección que en el mismo pretenda tener.

### Clase Social

Observando a la sociedad actual, es fácil apreciar que en su mayoría, los individuos se desarrollan con base a la clase social a la que pertenecen y, desgraciadamente, la gente asocia: los rangos, la ocupación dentro de una organización y el título universitario con un supuesto nivel de vida.

Resulta por demás obvio explicar con mayor detalle el por qué la clase social influye determinadamente en la personalidad del individuo; basta con mencionar que éste -de una manera natural-, -busca siempre una mejor posición social, para así, hacerse merecedor de un "reconocimiento público".

### Cultura

Cultura es "el conjunto complejo de los objetos y procesos en -- que se realizan los valores, es decir, el proceso que nos hace - hombres y el resultado de este proceso: los objetos que el hom-- bre crea, transforma y humaniza". (8)

Como se desprende de la definición dada, la cultura es dinámica, ya que responde a los cambios que el hombre provoca para habi--- tuarse constantemente a su realidad. Si repasamos un poco la historia de la humanidad y los avances tecnológicos que de ésta han surgido, fácilmente nos daremos cuenta que una persona de hace - tan solo veinte años por ejemplo, no tiene la misma personalidad -culturalmente hablando-, que una de la década de los ochenta.

Las innovaciones tecnológicas y principalmente, el dinamismo y -

---

(8) Diccionario Enciclopédico U.T.E.H.A., Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, México, 1950.

crecimiento social, provocan necesariamente que el individuo se adecúe a estos cambios, para garantizar con esto su participación y permanencia en dicha sociedad, influenciando por tanto sus valores y actitudes propias.

Todos estos aspectos -psicológicos y ambientales- que influyen la personalidad, son los que la dirección de una firma de Contadores Públicos debe considerar para alcanzar los objetivos del entrenamiento y capacitación de sus empleados, para cumplir así, con el desarrollo total de su personal y en general de la firma, ya que al ser éstos los factores que determinan la particularidad de sus elementos, señalan en determinado momento las expectativas de crecimiento individual.

#### La Dirección y el Desarrollo de los Subordinados

Consideramos que la generalidad de las personas aceptan la idea de que la responsabilidad de los gerentes de auditoría consiste en hacer que el personal cumpla con las tareas que se le han encomendado; sin embargo, nosotros hemos enfatizado a lo largo de los capítulos anteriores, la importancia del desarrollo de las personas para que precisamente cumplan con sus tareas en una forma óptima.

En el caso específico de los gerentes o socios de un despacho de Contadores Públicos -los cuales representan en mayor o menor

grado a la dirección de dicha firma-, es nuestro parecer que el concepto de responsabilidad mencionado, no sólo debe limitarse a que los subordinados cumplan con sus labores, sino también de be utilizarse como medio para alcanzar dicho cumplimiento y pro vocar un desarrollo en sus subalternos mejorando notablemente - la eficiencia de cada uno de ellos y por lo tanto, mejorando la del área de auditoría.

El objetivo que debe perseguir la dirección de la firma es el - 100 % de eficiencia, y mientras los miembros del departamento - de auditoría, o cualquier otro, como impuestos por dar un ejemplo, no cumplan con su deber a un 100 %, dicho objetivo -en tér<sup>minos</sup> minos generales-, será inferior al que resultaría de una activi dad individual máxima. Asimismo, si el nivel de desarrollo de ca da individuo pudiera incrementarse un poco, el nivel de eficien cia de todo el departamento se incrementaría enormemente.

Por otra parte, la dirección del despacho -ya sea representada por socios o gerentes o por cualquier otro individuo que tenga personal bajo su mando-, deberá ejercer la función de dirección justamente como su nombre lo indica, dirigiendo, indicando el - camino que deben seguir los empleados a su cargo para lograr -- las metas tanto de desarrollo personal como las del despacho co mo ente profesional.

En lo que resta del capítulo se analizarán los factores elementales de todo programa de entrenamiento y capacitación enfocado

a la obtención de resultados personales y por ende organizacionales. Estas son las áreas a las que se presta especial atención:

- Programas de orientación.
- Técnicas de capacitación y desarrollo.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Evaluación de la capacitación y desarrollo, e
- Instalación del proceso racional en la organización.



## B.- PROGRAMAS DE ORIENTACION

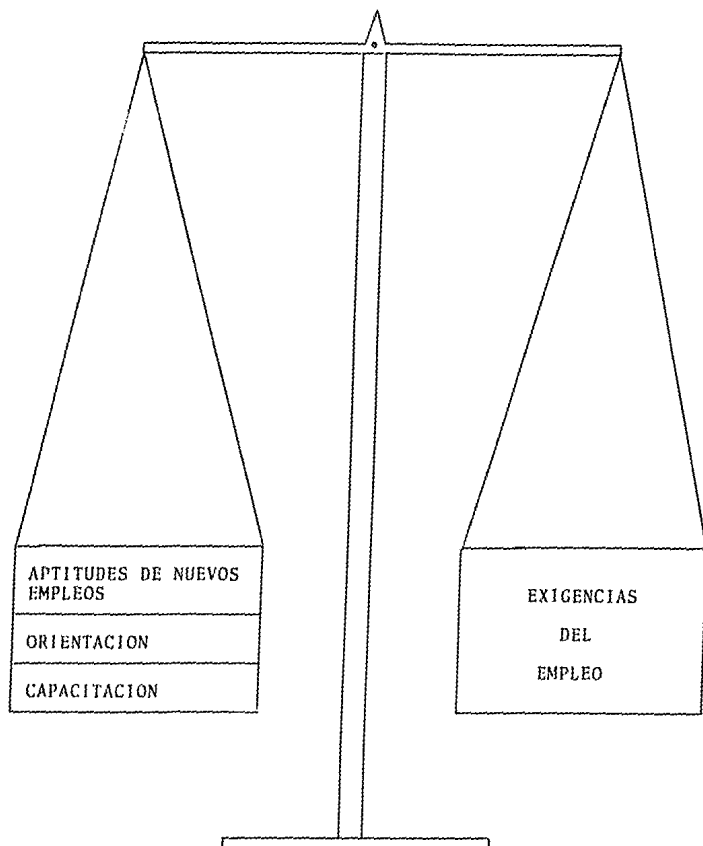
¿Cuál es la razón por la que es necesario un programa de orientación y un presupuesto para capacitación, si el departamento de personal cuenta con un proceso de selección minuciosa ? ¿ Por -- qué no se contratan personas que puedan empezar a laborar de inmediato ? . Independientemente de la competencia que tengan los - candidatos al ser contratados, es conveniente que conozcan más a fondo la firma en que van a trabajar, así como a las personas, - reglas y políticas que la integran; adicionalmente, es un hecho - que la mayoría de estos nuevos empleados requieren capacitación - para ejecutar propiamente su trabajo.

A pesar de que la orientación y la capacitación significan tiempo y dinero para las firmas de Contadores Públicos, se deben con - siderar como una buena decisión en cuanto a inversión en recur- - sos humanos se refiere.

Podría argumentarse que las personas que se encuentren en las se - siones de orientación, no aportan nada a la compañía y sin embar - go reciben un pago; pero el programa de orientación agiliza el - proceso de capacitación y disminuye la rotación de empleados, de ahí que sea prudente el dedicarle tiempo. El punto central de es - ta situación, reside en que los empleados correctamente orienta - dos, son capaces de intuir lo que será necesario conocer para -- trabajar exitosamente; de igual modo, necesitarán menor tiempo -

Cuadro No. 3

EQUILIBRIO ENTRE LAS CAPACIDADES DE LOS NUEVOS EMPLEADOS  
Y LAS EXIGENCIAS DE LOS EMPLEOS



para darse cuenta si se adecúan o no en su empleo, si serán --- aceptados por sus compañeros de trabajo y si tienen o no un porvenir dentro de la firma.

El diferencial que existe entre las capacidades de un empleado y los requerimientos de su empleo, puede ser de importancia, ya que como puede observarse en el cuadro No. 3, la orientación y la capacitación son el complemento de las aptitudes de los nuevos empleados. Lo que se trata de conseguir es un balance entre lo que el nuevo gerente, encargado o ayudante es capaz de hacer y lo que le exige el empleo.

Como ha quedado señalado, los programas de orientación son una forma de inducción al empleado y lo adentran en todos los aspectos organizacionales, humanos y laborales de la firma. Un programa formal de orientación encaminado en afectar positivamente a los nuevos empleados, explica sistemáticamente los temas que a continuación se señalan; dichos programas formales tienen también la ventaja de dar una mejor impresión al empleado, y por lo mismo la mayoría de las empresas los adoptan.

1. Asuntos organizaciones.

- Historia de la firma.
- Organización de la firma.
- Nombre y puesto de los principales ejecutivos.
- Estructura departamental.
- Distribución física de las instalaciones.
- Servicios proporcionados por la firma.
- Reglas y normas internas.

2. Asuntos relativos a los empleados.

- Sueldo a devengar y días de pago.
- Vacaciones y días festivos.
- Beneficios de entrenamiento y educación.
- Asesoramiento.
- Beneficios de seguros.
- Otros beneficios a los empleados.
- Reglas disciplinarias.
- Sanciones.

### 3. Presentaciones.

- A los socios.
- A los gerentes.
- A los encargados.
- A los compañeros de trabajo.

### 4. Obligaciones del empleado.

- Ubicación del lugar de trabajo.
- Tareas del empleo.
- Requisitos de cumplimiento del empleo.
- Objetivos del trabajo.
- Relaciones con otros empleos.

### Responsabilidad de la Orientación.

En el caso de los despachos de Contadores Públicos y más específicamente en los departamentos de auditoría, la responsabilidad primordial de la orientación descansa en el socio encargado de los asuntos relativos a recursos humanos y en el departamento de personal. Sin embargo, es usual que en la práctica, esta responsabilidad se delegue en algún gerente de auditoría y a veces, --debido al dinamismo y al estado de movilidad en que generalmente se encuentran los auditores--, se utiliza el "compañerismo", dejando que un empleado experimentado que pueda funcionar como orientador en un momento dado, lo haga.

De cualquier modo, el departamento de personal debe procurar a toda costa que su programa de orientación no incurra en ciertas deficiencias que puedan resultar contraproducentes, como las que enseguida se enumeran:

- 1.- Al nuevo empleado se le llega a presentar una abrumadora cantidad de información, la cual deberá absorber en un corto período de tiempo.
- 2.- A veces se sobrecarga al nuevo empleado con multiplicidad de formas a llenar y manuales que leer.
- 3.- Se llega a encomendar tareas de poca importancia a los novatos, lo cual les hace perder el interés y la lealtad hacia la firma.
- 4.- No es recomendable poner a trabajar a un empleado que no ha sido totalmente orientado, pensando que la orientación "sobre la marcha" será mejor.
- 5.- No deben existir lagunas entre una orientación muy extensa por parte del departamento de recursos humanos, y otra muy escueta a nivel del departamento de auditoría.

#### Resultados de los Programas de Orientación

Aún cuando las investigaciones acerca de los programas de orientación son escasos, es un hecho que proporcionan beneficios. Estos beneficios se originan a partir de los efectos que el pro--

grama produce en la conducta de los empleados.

La orientación permite reducir los sentimientos de temor, ansiedad y aislamiento de los nuevos empleados, los cuales pueden integrarse más rápidamente a la firma, sintiéndose más seguros de estar en ella. Al reducir la ansiedad de los recién llegados, se logra que tengan más tiempo para dedicarse a aprender sus tareas y por lo tanto requerirán de menor atención por parte de sus superiores y compañeros.

Los resultados del programa de orientación son consecuencia de la comprensión que tienen los empleados de los aspectos sociales, técnicos y culturales del trabajo; cuando se acepta a un nuevo elemento, éste pasa a formar parte de un grupo social dentro de la firma, y el programa de orientación acelera este proceso de socialización en el grupo de trabajo.

#### Comprobación de la Orientación.

Un buen programa de orientación no está completo si no incluye un buen método de comprobación, el cual es necesario debido a que los empleados -con mucha frecuencia-, se muestran reacios a admitir que no recuerdan toda la información que se les dio en la orientación. Sin este procedimiento de comprobación, algunas preguntas podrían quedar sin respuesta. Lo que se busca es una retroalimentación, la cual puede lograrse mediante una reunión-

programada o una lista de preguntas con la cual se pida al empleado que critique los puntos débiles de la orientación, suponiendo que dichos puntos sean los que deben ampliarse en información para el empleado. Adicionalmente, esta verificación sirve como medida para las tareas de supervisión durante esta etapa.



## C.- TECNICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Bajo este enunciado, presentamos las técnicas de capacitación y desarrollo que a nuestro juicio son las más apropiadas para cumplir con el objetivo de fomentar el crecimiento íntegro del personal de una firma de Contadores Públicos; éstas son de carácter enunciativo y no limitativo.

Definamos primeramente lo que es una técnica. Según el diccionario enciclopédico de la Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana (Edición 1950), una técnica es la "aplicación de los conocimientos científicos en una dirección utilitaria para mejorar las condiciones de la vida humana".

Ahora bien, al repasar las técnicas de capacitación y desarrollo, debemos recordar que, con ambas, se obtienen infinidad de compensaciones, con base a lo expuesto en el apartado referente a los Programas de Orientación. Lo anterior significa que no existe una técnica que sea siempre la más adecuada, ya que ésta dependerá de:

- Eficiencia en costos.
- Contenido deseado del programa.
- Lo apropiado de las instalaciones.
- Las expectativas y capacidades de los aprendices, y
- Las expectativas y capacidades del instructor.

Las técnicas propuestas son las siguientes:

- 1.- Instrucción de empleo.
- 2.- Rotación de funciones.
- 3.- Representación de papeles.
- 4.- Estudio de casos.
- 5.- Adiestramiento en "laboratorios".
- 6.- Conferencias y representaciones en video, y
- 7.- Autoestudio.

Pasemos a explicar cada una de ellas.

#### 1.- Instrucción de Empleo.

Esta técnica es la que se recibe directamente en un lugar de trabajo específico, sea éste las oficinas del cliente o las del propio despacho, y se lleva a cabo para encauzar a los empleados a realizar sus funciones. El instructor, a la vez que es un capacitador, es un supervisor y un compañero de trabajo.

En una primera etapa, el personal en entrenamiento recibe una presentación del empleo, así como las finalidades del mismo y los resultados que se esperan de él, haciendo hincapié en la pertinencia de la capacitación.

Esta técnica se basa en que el instructor muestra como se

realiza el trabajo, proporcionándole al empleado un modelo y/o patrón a seguir. Al indicarle los procedimientos específicos del trabajo a elaborar, la capacitación se transfiere directamente. El proceso se repite hasta que el personal domina sus funciones, manteniendo al mismo tiempo, una retroalimentación constante.

Cuando estas capacitaciones en las oficinas de la firma, -- puede realizarse mediante cursos, mismos que son utilizados por la organización con el propósito de que no trastorne las operaciones normales del despacho. En estas sesiones, debe existir participación y retroalimentación, siendo por lo tanto factible para la dirección el que los concimientos que se desean transmitir sean entendidos y asimilados por el personal.

Por el contrario, cuando el proceso de la capacitación se da en las oficinas del cliente, es conocido como "capacitación de campo en el trabajo" a través de una auditoría de estados financieros debidamente formalizada.

## 2.- Rotación de Funciones.

Consiste en proporcionar una capacitación cruzada a los empleados, transfiriendo a cada uno de ellos a las áreas de revisión que una auditoría de estados financieros poseé. - Evidentemente, esta rotación debe llevarse a cabo una vez

que el empleado ha cumplido sus tareas iniciales con base a la Capacitación de Instrucción de Empleo.

Esta técnica, además de proporcionar una variedad de funciones, ayuda a la firma a solventar problemas de vacaciones, ausencias y dimisiones, otorgando al personal una elevada capacidad y conocimiento en todas las áreas de revisión de una auditoría de estados financieros.

### 3.- Representación de Papeles.

Este es un dispositivo que permite al personal de auditoría adoptar diferentes posiciones. El procedimiento es el siguiente:

Un ayudante puede figurar el papel de un supervisor y este último el de un ayudante, simulando una situación típica de relación laboral o de trabajo específico, para que ambos respondan de la manera en que esperaría que lo hiciese el otro.

Esta técnica -al verse los participantes como los ven los demás-, ayuda a crear más empatía y una mayor tolerancia para las diferencias individuales, modificando las actitudes de los aprendices con el fin de corregir algunos puntos de fricción.

Aunque existe participación y retroalimentación, la utilización de esta modalidad debe hacerse con sumo cuidado, de pendiente de la situación propia de cada grupo de trabajo.

#### 4.- Estudio de Casos.

Consiste en analizar una situación práctica, en donde el personal descubre lo relativo a circunstancias reales, o bien hipotéticas, y la forma en que actúan otros en tales eventos.

Además de aprender a partir del contenido del caso, el individuo desarrolla cierta capacidad para la toma de decisiones y para la resolución de problemas, ya que éstos deben ser significativos y análogos a situaciones reales con el trabajo y con la relación laboral.

Esta técnica también tiene la ventaja de la participación mediante debates y, consecuentemente, de una continua retroalimentación.

#### 5.- Adiestramiento en "Laboratorios".

El adiestramiento en "laboratorios" es una forma de instrucción en grupo, utilizada básicamente para estimular y fomentar las relaciones interpersonales. A su vez, se aplica para provocar conductas deseadas y así, adoptar respon-

sabilidades en el trabajo.

Con esta técnica, el personal de auditoría trata de mejorar aptitudes de relaciones humanas, al entenderse mejor ellos-mismos y comprender a los demás. Incluye asimismo, el compartir experiencias y analizar los sentimientos, la conducta, las percepciones y las reacciones que se producen de una manera habitual en una relación de trabajo.

Debemos señalar que es recomendable que estas prácticas, al igual que cuando se aplique la técnica de representación de papeles, sean responsabilidad -si ésto es posible-, de un profesional competente en la materia, para así alcanzar los objetivos propios que las dos pretenden.

#### 6.- Conferencias y Representaciones en Video.

Las conferencias son una técnica muy conocida y adaptada ampliamente por múltiples organizaciones, ya que permite captar a un gran auditorio para disertar sobre un tema en particular que es presentado por un expositor.

Con las presentaciones en video, se busca la atención, generalmente, de una reducida concurrencia, que a la vez que observa una imagen, escucha lo relacionado a la misma, logran por tanto una asociación de ideas.

Ambas -conferencias y representaciones en video- permiten - una eficiencia en costos y un organizado esquema de conocimientos en los temas que se tratan; sin embargo, factores - como la participación y la retroalimentación suelen ser mínimos, a pesar de que se pueden incrementar con sesiones de preguntas y respuestas.

#### 7.- Autoestudio.

En esta técnica autodidáctica debe emplearse material cuidada dosamente planeado y seleccionado, con el propósito de que el lector asimile estrictamente lo que se le desea comunicar, excluyendo por tanto de estos documentos, cualquier -- contenido falto de trascendencia que pudiese desviar su -- atención.

Es muy eficaz cuando el personal se encuentre disperso geográficamente y el aprendizaje requiere poca interacción, -- siendo recomendable cuando la circunstancia descrita con an terioridad sea inevitable; más no significa que sea la única que en estos caso deba aplicarse, ya que la firma debe - siempre procurar complementarla con las otras aquí descri-- tas.

Es pertinente mencionar que para que la firma logre -en su más amplia acepción- el desarrollo de su personal, las técnicas que se han expuesto no deben aplicarse, ni aisladamente una de otra,

ni esporádicamente; sino que unas deben ser complemento de las otras y deben llevarse a cabo en todos los niveles de la estructura organizacional.

Por último, debemos resaltar que estas ideas son fundamentales para que el personal progrese hasta convertirse en aquello que es capaz, siempre y cuando la firma pueda aportar las condiciones propicias para este crecimiento.



#### D.- DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

El desarrollo a largo plazo de los recursos humanos, a diferencia de la capacitación para un empleo específico, tiene un interés creciente para las firmas de Contadores Públicos.

Mediante el desarrollo de los empleados con que actualmente cuenta la firma, se reduce en cierto grado la dependencia respecto de la contratación de nuevos empleados. Si el desarrollo de los empleados se logra de manera adecuada, las vacantes de empleo que surjan, tendrán mayores posibilidades de cubrirse desde el interior de la firma, con excepción de los de nivel superior de la estructura. Por otra parte, los ascensos y transferencias relacionadas con lo anterior, les demuestra a los empleados que no sólo tienen un trabajo dentro del despacho, sino que también tienen una carrera dentro de él. Además, el despacho se beneficia al tener una mayor continuidad en sus operaciones y al mismo tiempo los empleados sienten un mayor compromiso con él.

El desarrollo de recursos humanos, además de preparar al personal para adoptar puestos futuros, es también un método muy eficaz para hacer frente a varios retos en los que se encuentra la firma y las grandes empresas y organizaciones. Dichos retos o desafíos involucran aspectos tales como: cambios sociotécnicos, obsolescencia y rotación de los empleados.

Al satisfacer estos desafíos, la firma podrá mantener una fuerza de trabajo eficaz. A continuación tratamos cada uno de los aspectos mencionados:

### Cambios Sociotécnicos

Los cambios sociales y tecnológicos son también un desafío al departamento de personal de la firma para que mantenga una fuerza eficaz de trabajo. Por ejemplo, las actitudes culturales hacia las mujeres en la fuerza laboral hicieron que muchas compañías rediseñaran sus programas de desarrollo con el fin de enfrentarse adecuadamente a las presiones sociales en favor de la igualdad en el empleo.

De un modo similar, los rápidos cambios en la tecnología, requieren que empresas con recursos suficientes apliquen ciertos programas para adecuarse a un desarrollo casi continuo; por lo que una firma de Contadores Públicos que pudiera auditar una de tales empresas, deberá preocuparse por la formación de empleados para tales propósitos.

### Obsolescencia de los Empleados

La obsolescencia se produce cuando un empleado ya no posee los conocimientos o las capacidades que se requieren para que su --

rendimiento sea óptimo. La auditoría de estados financieros y la propia contabilidad, son un campo muy técnico y de rápidos cambios, por lo que podría presentarse la obsolescencia con relativa facilidad. Entre los gerentes de auditoría, el cambio puede tener lugar con más lentitud debido a que la cantidad de conocimientos nuevos que estas personas tienen que asimilar, es mucho mayor que la de los demás empleados; además, la obsolescencia en los gerentes suele ser más difícil de determinar porque las opiniones favorables sobre un gerente -que se constituyen a lo largo de años de relaciones recíprocas-, impiden que otros adviertan señales claras de obsolescencia, tales como: actitudes inadecuadas, bajo rendimiento o procedimientos anticuados o incorrectos. Por otra parte, existirán personas dentro de la firma que no perciban la obsolescencia hasta que ésta se encuentre ya muy avanzada. Aunque la obsolescencia puede ser consecuencia de algún cambio en el individuo, es más probable que se deba a que esa persona no logra adaptarse a la nueva tecnología, a los procedimientos nuevos o a otros cambios. Cuanto mayor sea la rapidez con que se modifica el ambiente, tanto más probable será que los empleados se desactualicen.

Para evitar el problema de la obsolescencia antes de que se presente, el departamento de personal de la firma se enfrenta a un importante reto. Al evaluar en forma periódica las necesidades de los empleados y proporcionarles programas para el desarrollo de nuevas capacidades, el despacho debe utilizar pro-activamente los programas de desarrollo. Si se diseñan los programas en for-

ma reactiva, una vez que se ha suscitado la obsolescencia, tendrán mayores posibilidades de ser menos eficaces y más costosos.

### Rotación de Personal

La rotación de personal es el fenómeno por el cual una firma -- contable o cualquier otra organización, experimenta salidas de personal y se ve en la necesidad de conseguir a una persona que ocupe el puesto vacante. Esto crea una situación especial para el desarrollo de los recursos humanos, ya que dichas salidas de personal son generalmente impredecibles y, consecuentemente, lo ideal será que las actividades de desarrollo preparen a los empleados de los niveles inmediatos inferiores para substituir a quienes dejan la organización. Aún cuando la experiencia ha demostrado que los dirigentes de las firmas de contadores desarrollan casi por completo sus carreras dentro de la propia firma, también ha demostrado que la movilidad de los gerentes es muy frecuente y por consiguiente, los programas de desarrollo deben preparar a los mandos inferiores para reemplazar a los de mayor movilidad.

## E.- EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO.

Como el lector podrá haber advertido a lo largo de los capítulos anteriores, la capacitación y el desarrollo sirven como proceso de transformación. Los empleados no preparados evolucionan en trabajadores capaces y a los empleados actuales se les puede desarrollar para que acepten nuevas responsabilidades. Para verificar el éxito del programa es necesario una evaluación sistemática de las actividades de capacitación y desarrollo.

La falta de evaluación puede ser el mayor defecto de los esfuerzos de capacitación y desarrollo dentro de un despacho de Contadores Públicos. Es raro que después de la aplicación de un programa de capacitación y desarrollo se haga la siguiente pregunta: ¿ Alcanzó el programa los objetivos que se había establecido ?. A menudo se supone que el programa ha tenido valor y que algo tuvieron que haber asimilado los empleados que lo recibieron porque el contenido del programa parecía importante. A veces la evaluación se basa en las opiniones de los participantes que pueden indicar hasta qué punto fue agradable y útil la experiencia para ellos, en vez de evaluar el contenido del programa.

La evaluación de la capacitación y el desarrollo debe seguir -- las etapas que se muestran en el cuadro No. 4.

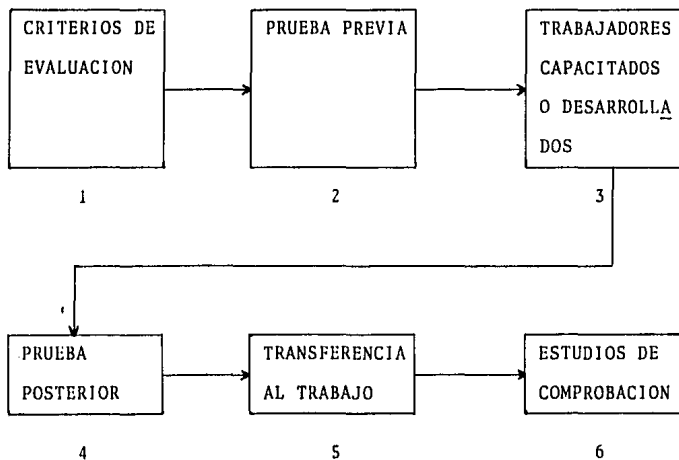
Primeramente se tienen que estatuir criterios de evaluación an-

tes de que se inicie la capacitación. Esto se refiere a establecer los objetivos que se pretenden lograr con el programa de capacitación y desarrollo y evaluarlo sobre esas bases.

Posteriormente, se debe someter a los participantes a una prueba previa en la cual se les examine para determinar su nivel de conocimientos antes de que dé comienzo el programa. A veces las pruebas de selección pueden servir para este propósito. Después de completar la capacitación y/o el desarrollo, un examen deberá revelar cualquier muestra de mejoramiento que se haya producido como resultado de la aplicación del programa. Si el mejoramiento es tan importante que resulte poco probable creer que se deba a la casualidad, el programa habrá significado la diferencia. El programa habrá tenido éxito si satisface los criterios de evaluación y es entonces cuando se da la transferencia al -- trabajo. Esta transferencia se mide mejor mediante el incremento del rendimiento en él y se pueden realizar estudios de comprobación para ver hasta qué punto se ha retendio el conocimiento adquirido.

Cuadro No. 4

## ETAPAS DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO



## F.- INSTALACION DEL PROCESO RACIONAL EN LA ORGANIZACION.

Podemos señalar que lo que se ha expuesto hasta este momento sobre los objetivos del entrenamiento y la capacitación, progra-mas de orientación, técnicas de capacitación y desarrollo, desarrollo de recursos humanos y evaluación de la capacitación y el desarrollo, son un conjunto de herramientas e ideas para lograr que se hagan las cosas y manejar la información productivamente de modo que los problemas de una firma de Contadores Públicos - sean resueltos y se tomen decisiones efectivas.

Las secuelas que se obtengan pueden y deben ser tangibles, cuantificables, visibles y verificables; sin embargo, el beneficio que el personal y la firma deben obtener del objetivo trazado - originalmente, estará en función de lo que la organización aporte e invierta de manera sistemática y permanente en ellos.

Lo que implica la implementación de los procesos a los que he--mos hecho referencia, va mucho más allá de los resultados que - se desean obtener, ya que con demasiada frecuencia -si éstos - son aplicados aislada y esporádicamente- pueden ser superficiales y de corta duración. En efecto, aportan beneficios para la firma, pero rara vez conducen a cambios permanentes. .

Una implementación efectiva para buscar que los resultados per--duren en el tiempo, debe hacerse, en primer lugar, a través de-



una meticulosa planeación. La dirección de la firma debe identificar y adoptar activamente los objetivos que han de lograrse. - Posteriormente, debe llevarse a cabo una vigilancia y supervisión estrecha de los procesos implementados y un seguimiento de los - beneficios intermedios que se han alcanzado y si es necesario, - deben rediseñarse sistemas y procedimientos para respaldar y/o - mejorar el uso continuo de los procesos indicados.

Enseguida, procedemos a describir seis condiciones que pensamos son básicas para alcanzar el éxito de los procesos que hemos se ñalado a lo largo de este trabajo, mismos que llevarán al personal de una firma de Contadores Públicos a su íntegro desarrollo, y que deben implementarse dentro de un sistema de relaciones, - papeles y responsabilidades que harán que la organización y el personal sean lo que quieren ser.

- 1.- Los resultados que se deben lograr y los objetivos que deben cumplirse mediante el uso de las ideas expuestas, deben ser claramente definidos, aceptados y asimilados tanto por la dirección del despacho, como por todos los demás integrantes del mismo, comprometiéndose a utilizarlos en todos los niveles jerárquicos y en todo tipo de situaciones.

El objetivo buscado tiene mayores posibilidades de alcanzarse - cuando el personal sabe lo que se espera de él, sabe cómo usar estas ideas y está convencido de que son útiles. A su vez, el - éxito se asegura cuando está consciente que la dirección de la-

firma se compromete a aplicarlas en toda la organización; es decir, se produce un fenómeno donde los subordinados vigilan a -- sus superiores validandolas por lo mismo por parte de la dirección cuando ésta las ha aceptado como parte del estido de vida-del despacho.

- 2.- Estas ideas deben ser presentadas de tal manera que sean -- como prácticas y benéficas para la firma y su personal.

Es del sentir general, que las personas no se oponen a ideas -- prácticas y útiles que pueden traer consigo un beneficio a sus-propios intereses, y por el contrario, sí se resisten a vagas -- teorías que deben adoptar, sólo porque se les ordena; es por és to que la clase y calidad de lo que se desea transmitir a todo-el personal, son factores críticos para el éxito de quienes las deben aprender, al aplicarlas a situaciones laborales cotidiana--nas en particular, y a los aspectos de la vida diaria en gene--ral.

- 3.- Su utilización en situaciones reales no debe dejarse a la-casualidad, sino que debe estar seguida y garantizada por-técnicas que incorporen problemas y decisiones como medios de enseñanza.

Al estudiar cualquier disciplina siempre el individuo por natu--raleza se cuestiona sobre si lo aprendido le será útil en la -- práctica; es decir, no dejará de ser una maravilla teórica en --

tanto no se use y demuestre -al evaluar el crecimiento del personal- que han sido aprendidas.

4.- La estructura interna de la organización debe rediseñarse y adaptar en ella los sistemas y procedimientos referidos, -- institucionalizando de esa manera su aplicación.

Cuando las personas han adoptado una nueva manera de pensar y razonar, y no encuentran una relación con la forma en que se hacen las cosas dentro de la firma, realizan un esfuerzo adicional para buscar oportunidades de usar sus conocimientos y manifestar - sus nuevas actitudes; adicionalmente, si la dirección actúa como una barrera ante el cambio, este esfuerzo no durará mucho.

5.- Debe realizarse un continuo seguimiento para reforzar y afirmar las capacidades ya adquiridas.

No debemos esperar que tenga efectos permanentes un intento de - cambio y mejoramiento que se induzca mediante un esfuerzo que -- únicamente se lleva a cabo una sola vez. Todas estas ideas representan patrones básicos de razonamiento, de cambio estructural - en la conducta, de aprendizaje y de nuevas actitudes; es por --- ello que el uso de las técnicas derivadas de estos patrones, depende de actividades, tanto continuas como de seguimiento. Un -- programa cuidadosamente planeado que se aplique a todos los niveles jerárquicos de la organización, y vigilado por parte de la - dirección para realizar posibles ajustes dadas las experiencias-

que se tengan en su adaptación, asegura que el uso de las ideas y su efectividad se incrementen con el paso del tiempo.

6.- Debe existir una continua supervisión y evaluación de los resultados obtenidos midiendo el progreso contra los objetivos iniciales y proporcionando retroalimentación sobre dichos resultados a todo el personal.

La evaluación de los resultados es vital. Además de mostrar a la dirección del despacho cuál es el rendimiento sobre los recursos invertidos, proporciona la base para futuras decisiones y, el informar sobre los éxitos obtenidos, es un motivo más del personal para acrecentar sus esfuerzos.

La meta que se debe alcanzar con las ideas y argumentos expuestos, consiste en hacer un completo uso de la habilidad de razonamiento de las personas que integran la firma y en dirigir esa capacidad hacia el encuentro de los problemas y las preocupaciones de la organización. Además, el despacho debe proporcionar a su gente un marco de apoyo dentro del cual pueda darse el uso coordinado de estas ideas.

En general, descubren recursos que han estado ocultos, ociosos, o usándose escasamente. Abren canales de comunicación entre las personas, dándoles enfoques y lenguajes comunes para manejar las situaciones ordinarias y extraordinarias que enfrentan en sus trabajos diarios y además, hacen posible que la organiza---

ción se acerque más a eso que toda dirección piensa que podría llegar a ser: una firma de Contadores Públicos eficiente y dinámica.

## CONCLUSIONES.

El significado de formación y perfeccionamiento del personal -- dentro de una firma contable, se refiere al proceso de creación, crecimiento y desarrollo de capacidades en los empleados en todos los niveles de la organización, proceso que se lleva a cabo mediante la utilización de programas y técnicas adecuadas para lograr la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos.

Las capacidades que deben estar sujetas a su incremento, creación y/o desarrollo en el individuo o en un grupo laboral son:

- Toma de decisiones.
- Efectividad.
- Solución de problemas interpersonales y organizacionales.
- Seguimiento de carrera profesional.
- Autoconocimiento y mejoras en la persona.
- Colaboración y ayuda interpersonal.
- Conducta profesional.
- Independencia y aceptación de responsabilidades.
- Educación.
- Adquisición de conocimientos técnicos detallados.
- Personalidad.

Estos conceptos deben ser de gran preocupación para una firma -

de Contadores Públicos, dado que cumplir con su objetivo en cuanto a recursos humanos se refiere (de eficiencia máxima), deberá tener un pleno conocimiento del individuo y de sus talentos o aptitudes y así tomar las medidas necesarias en cuanto a programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo, y obtener con ésto, resultados benéficos tanto para su personal como para la organización.

Para implementar programas de entrenamiento y capacitación, la firma debe tener muy en cuenta los siguientes elementos:

- Programas de orientación.
- Técnicas de capacitación y desarrollo.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Evaluación de la capacitación y el desarrollo, y
- Condiciones en la implementación.

Los programas de orientación abren el camino para una capacitación y un desarrollo más rápido y efectivo, complementando así las habilidades de los nuevos empleados para cubrir apropiadamente las exigencias de sus empleos.

Las técnicas de capacitación y desarrollo preparan al personal para labores actuales y futuras, respectivamente. Son un medio para lograr una eficiencia óptima en las operaciones de la firma.

Tanto la capacitación como el desarrollo de recursos humanos tien

nen grandes ventajas para la firma, ya que no sólo se alcanza un nivel de maximización como el que se ha descrito, sino que también suprimen costos, tiempo, rotación de personal, obsolescencia y además, proporcionan al empleado los medios para buscar un crecimiento profesional que satisfaga sus necesidades personales, al mismo tiempo que éste es congruente con los objetivos, metas, procedimientos y expectativas de la firma.

El reconocimiento y aplicación que se dé a estas técnicas y conceptos, debe ser de carácter formal dentro del despacho y debe dárseles un seguimiento sistemático y orientado que incluya los cambios necesarios en la organización interna, asegurando el logro de los resultados que se desean obtener a nivel de recursos humanos, resultados que deben ser cuantificados y supervisados constantemente.



## CONCLUSIONES GENERALES

1. Los retos y las motivaciones que la Contaduría Pública nos ofrece son muy diversos debido a su naturaleza cambiante. La mejor manera de enfrentarse a estos retos, tanto como profesionales y como personas, es la preparación continua y en línea ascendente. Estamos convencidos de que actualmente y más aún en el futuro, el adiestramiento y la capacitación de las personas que laboran en las firmas de Contadores Públicos es un factor decisivo para el crecimiento de dichas entidades, las cuales -a veces sin darse cuenta-, menosprecian los esfuerzos encaminados a este tipo de actividades, sobre todo en los aspectos no técnicos que hemos discutido en el contenido de nuestro análisis; sin lugar a duda, éstos deben ser una inquietud permanente en la mente de los directivos y gerentes de las firmas contables.
2. La buena administración de los recursos de cualquier entidad, tiene las más altas implicaciones en la vida de tales organismos y uno de esos recursos es el factor humano, el personal, la gente. La organización, dirección, engrandecimiento o fracaso de una entidad gira alrededor de las personas que la conforman. El hacer que las demás personas cumplan con su trabajo, el saber cómo decirles que lo hagan, la forma en cómo ellos perciban a la organización y la motivación y los recursos que se les proporcionen para que funcionen adecuadamente dentro de la empresa, son aspectos que jamás dejarán -

de existir, por más compleja o más simple que sea la organización de las firmas de Contadores Públicos.

3. Las personas de las cuales las firmas de Contadores Públicos están integradas, se encuentran dentro de un inmenso almacén que es el mundo de los negocios; difícilmente puede existir -- una persona o una firma que no se vea involucrada en aspectos de personal o de cualquier actividad económica. Ambos factores, tanto organizaciones como trabajadores, son complemento uno del otro. La gente necesita de las organizaciones para lograr y satisfacer sus necesidades, ya sean las más elementales (como comer, trabajar, tener seguridad propia) o las más elevadas como las de autorrealización. En el otro extremo, -- las organizaciones como las firmas de Contadores Públicos, requieren de personas que cumplan eficazmente con los objetivos de sus negocios; el punto de equilibrio se da cuando las personas encuentran satisfechas sus necesidades y al mismo tiempo están motivadas a trabajar para sus compañías, comprometiéndose a cubrir los requerimientos de ejecución que éstas les exigen, pero hayando, -por parte de las mismas-, un apoyo en aspectos tan importantes como lo son el adiestramiento, el entrenamiento y la capacitación. Estos elementos que la empresa necesita tener muy presentes, sólo se podrán desarrollar mediante una eficaz evaluación de la importancia que tiene la gente y, por tanto, será necesario que se establezca dentro de la firma una filosofía de personal que involucre todos los aspectos relacionados con la fuerza de trabajo.

4. En términos sencillos, la planeación de la fuerza de trabajo y su establecimiento, comprende el poner a la persona adecuada en el puesto apropiado, tomando en cuenta factores tales como las habilidades y deseos de cada individuo. Específicamente, involucra el planear requerimientos de personal, crear un conjunto óptimo de candidatos de trabajo, entrevistarlos y hacerles pruebas para seleccionar a los más prometedores, verificar sus referencias, contratarlos, entrenarlos y orientarlos.
  
5. La filosofía y la planeación de la fuerza humana son factores que de alguna manera, aseguran que las expectativas de las firmas de Contadores Públicos se cumplan para un determinado grupo de empleados, los cuales deben ser incentivadas por las propias firmas para que cumplan con tales expectativas. La gente no llega integralmente desarrollada a ellas, deben aprender a ajustarse a un nuevo ambiente, incrementar sus aptitudes y agudizarlas, llegar a entender y a participar en la organización y enfrentarse a diversos retos y elementos de naturaleza variante.
  
6. Dichos incrementos o mejoras en el personal, pueden dejarse a la suerte o a la planeación; sin duda, muchas firmas se confían al primer aspecto, pero el desenvolvimiento moderno del personal depende de programas formales de desarrollo para toda clase de empleados y niveles de jerarquía. El desarrollo del personal, el incremento en la eficiencia y en la

ejecución del trabajo están ligados íntimamente. El engrandecimiento en la ejecución es una parte importante de la administración del trabajo de las personas; es la base en la cual se sustentan las promociones y el salario y provee la oportunidad de evaluar el comportamiento de los empleados - en sus actividades.

7. El desarrollo de los empleados y de los ejecutivos o miembros de la gerencia en una firma de Contadores Públicos, -- tiene el propósito de prepararlos para empleos futuros en - la organización o bien para resolver problemas relacionados, por ejemplo, con una inadecuada comunicación entre las partes que conforman el propio despacho.
- 8.- El entrenamiento sistemático en el trabajo, es una significativa contribución para el alcance de las metas de la firma. La falta de atención al entrenamiento técnico y no técnico, puede ser desastrosa para cualquier firma de Contadores Públicos en términos de costos e ineficiencia.
9. Las organizaciones se están volviendo más sofisticadas en - determinar sus necesidades de entrenamiento y en la evaluación de programas de los mismos; sin embargo, se necesitan estudios más cuidadosos y profundos al respecto. El entrenamiento efectivo depende de una meticulosa identificación de los problemas y necesidades a través de supervisores y gerentes en cooperación con todo el personal y el propio de--

partamento de recursos humanos; también depende de programas sistemáticos de entrenamiento, de una adecuada atención en cubrir las necesidades de las personas, de una evaluación de los resultados obtenidos, y con base a éstos, de una oportuna modificación de tales programas.

## B I B L I O G R A F I A

## I.- LIBROS

ARIAS GALICIA FERNANDO., "Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento" Edit. Trillas, S.A. México, 1982

BACAS PAUL E., "El Exito en el Ejercicio de la Contaduría - Pública" Dirección y Control, S.A. México, 1961

BAER EARL E., "Las Relaciones Humanas en los Negocios" --- Edit. Limusa, S.A. México, 1981

BELLOWS ROGER M., "Sicología del Personal en la Industria y en los Negocios" Edit. Diana, S.A. México, 1954

DALE ERNEST., "Organización" Edit. Técnica, S.A. México, -- 1967

DESSLER GARY., "Personnel Management" Reston Publishing -- Company, Inc. E.U.A., 1981

DUBIN ROBERT., "Las Relaciones Humanas en la Administración" Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1974

KEPNER CHARLES H. / TREGOR BENJAMIN B., "El Nuevo Directivo Racional" Mc Graw Hill México, 1981

JUN JONG S. / STORN WILLIAM B., "Las Organizaciones del Mañana: Desafíos y Estrategias" Edit. Trillas, S.A. México, - 1973

LITTERER JOSEPH A., "Análisis de las Organizaciones" Edit. Limusa, S.A. México, 1965

- Mc GREGOR DOUGLAS., "El Aspecto Humano de las Empresas" -  
Edit. Diana, S.A. México, 1969
- PEREZ AVILA NOE., "Cómo Hacer mi Tesis" Edit. Edical, S.A.  
México, 1983
- SCANLAN BURT K., "Principios de la Dirección y Conducta Or  
ganizacional" Edit. Limusa, S.A. México, 1978
- SCOTT WILLIAM., "Organization Theory" Richard D. Irwin, -  
Inc. E.U.A., 1976
- TOMAS J. PETER / WATERMAN ROBERT H. JR., "En Busca de la -  
Excelencia" Edit. Lasser Press Mexicana, S.A. México 1984
- WILLIAM B. WERTHER JR. / KEITH DAVIS., "Dirección de Perso  
nal y Recursos Humanos" Mc Graw Hill E.U.A., 1981

## 11.- PUBLICACIONES

- Boletín No. 7 de la Guía Internacional de Auditoría. "Con  
trol de la Calidad del Trabajo de Auditoría"
- Boletines "Veritas" de Marzo de 1985 y Mayo de 1985. Cole  
gio de Contadores Públicos de México, A.C. México
- "Código de Etica Profesional" Instituto Mexicano de Conta  
dores Públicos, A.C. México
- "Normas y Procedimientos de Auditoría" Instituto Mexicano  
de Contadores Públicos, A.C. México

## III.- REVISTAS

"Contaduría Pública" de Diciembre de 1983, Marzo de 1984, Mayo de 1985 y Junio de 1986. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México

## IV.- DISPOSICIONES LEGALES

Código de Comercio

Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y - para toda la República en Materia Federal

## V.- DICCIONARIOS

Diccionario Enciclopédico U.T.E.H.A., Unión Tipográfica -- Editorial Hispano Americana. México, 1950

Diccionario de Sinónimos y Antónimos. Ideas Afines y Contrarios. Edit. Teide, S.A. España, 1966