

870108

13

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA ^{2º}

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONDUCTAS Y NORMAS DEL CONTADOR PUBLICO
EN FUNCIONES DE AUDITORIA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A

MARIA ALBA LOPEZ PEREZ

GUADALAJARA, JAL.

DICIEMBRE, 1987



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.

I N D I C E

INTRODUCCION	2
CAPITULO I DEFINICIONES DE CONCEPTOS	
a) Relaciones Humanas	5
b) Comunicaciones	10
c) Progreso	10
d) Decisión	11
e) Confianza	11
f) La actividad de la auditorfa	13
CAPITULO II ESQUEMA DE LA CONDUCTA DEL CONTADOR PUBLICO	
a) Clientes	18
b) La comunicación de los resultados al cliente	22
c) La imagen profesional	24
d) Juntas previas a la iniciación del trabajo	31
e) Investigaciones preliminares	33
f) Confirmación por escrito del trabajo contratado	34
g) Contactos con el cliente durante el trabajo	34
h) Mantener informados a los miembros del personal	35
i) Informar al cliente acerca de la firma	39
j) Superar la renuncia de los clientes a consultar	45
k) El manejo de las demandas simultáneas de los clientes	49
l) Cuando el cliente y el Contador Público se separan	51

OBJETIVO

El objetivo o razón por la que voy a dirigir la investigación de mi tesis a Las Conductas y Normas del Contador Público en relación a la auditoría, es porque quiero exponer y explicar; cómo se puede llevar a cabo nuestra profesión enfocada a la Auditoría.

Sin dejar de tomar muy en cuenta las Relaciones Humanas.- El Cliente, La Empresa y todas aquellas variantes a las que -- nos enfrentamos al realizar una Auditoría en una empresa determinada; y que expondré a lo largo de mi trabajo de investigación de tesis.

INTRODUCCION

Si yo fuese en la actualidad una joven directora de una firma de Contadores Públicos para la cual deseara un desarrollo aún mayor en el futuro, me plantearía alguna de las siguientes interrogantes:

¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde que inicié un contacto con un cliente, encaminado a ayudarlo a explorar un problema aún antes de que él se hubiese percatado de que tenía tal problema?

¿Piensan mis clientes, en forma automática, en el discutir conmigo sus problemas de negocios sobre los cuales pudiese yo tener un conocimiento especial?

En pocas palabras: está consciente mi cliente de que mi negocio es el de servir a sus negocios.

La característica común a todas las profesiones es la de prestar un servicio a otros. Esta sencilla palabra: "SERVICIO" adquiere una relevancia superior a la de cualquier otro aspecto de la vida profesional. En realidad en las profesiones no han establecido requerimientos estrictos en cuanto a educación y carácter debido a que desee ser exclusivas; lo han hecho para asegurar una calidad de servicio aceptable. Sin embargo, --

los estándares de "aceptabilidad" no se mantienen constantes - sino que deben evolucionar para aprovechar los avances tecnológicos y cumplir las cambiantes demandas de las personas a quienes se presta el servicio.

Consecuentemente, la profesión de la Contaduría Pública - deberá examinarse a sí misma periódicamente para determinar si está efectuando sus mejores esfuerzos para proporcionar el mejor servicio posible a sus clientes.

Surge entonces una de las armas de la Contaduría Pública - y que es la de Relaciones Humanas, tema tan importante en todos los aspectos de la actividad del Contador Público.

Expongo pues, en este trabajo, algunos aspectos de las Relaciones Humanas aplicables a la Contaduría Pública, producto del estudio de algunos libros de la materia, revistas especializadas, conversaciones con maestros y compañeros y con la experiencia que he tenido en mi trabajo.

CAPITULO I

"DEFINICIONES DE CONCEPTOS"

RELACIONES HUMANAS

Las relaciones humanas son tan antiguas como lo es el hombre en la tierra. Si hacemos un poco de historia veremos que - durante siglos el trabajo fue regido por el artesano, es decir, se hacía en forma manual y con herramientas que si en aquellas épocas eran de lo mejor, hoy nos parecen rudimentarias. No - existían leyes laborales, como tampoco existía la producción - en serie y en los lóbregos e insalubres talleres, prestaban -- sus servicios reducidos grupos de personas que hacían una a -- una las piezas de su especialidad y, por la lentitud de los -- procesos del trabajo, en la mayoría de los casos no era posi-- ble satisfacer la creciente demanda.

En el siglo pasado nació el derecho del trabajo y casi al mismo tiempo aparecieron en las empresas múltiples problemas - de relaciones humanas que no existían anteriormente. Lógica -- fue la aparición de estos problemas, porque no es lo mismo dirigir un pequeño grupo de personas que coordinar la labor de - cientos o miles de hombres que deben de actuar bajo la direc-- ción de unos cuantos.

Aparentemente podía pensarse que con la reglamentación nacida del derecho del trabajo, los problemas surgidos quedarían solucionados, pero los hechos demostraron que no era suficien- te apagarse a un frío precepto legal, surgiendo entonces la ne
apegarse

cesidad de estudiar y elaborar una serie de normas o principios para armonizar las relaciones entre los individuos, principios que han recibido el nombre de Relaciones Humanas.

Existen numerosas normas en las relaciones humanas, que como su nombre lo indica, se refiere al trato entre las personas en dondequiera que colaboren y con independencia del objeto que persigan.

Las relaciones humanas existen en dondequiera que se encuentren seres que integran la sociedad en que vivimos y las normas de conducta cambian según el lugar en que se habita; sin embargo, podemos estar seguros de que de acuerdo con principios naturales y psicológicos, las personas actúan con el fin de obtener algo a cambio de su labor, aún cuando en ocasiones, sólo se limite a esperar el reconocimiento de los demás por la obra realizada; con ello, la persona se sentirá satisfecha o insatisfecha, según que su obra sea reconocida como correcta o equivocada.

Por lo dicho, se considera que todas las normas de las relaciones humanas encontradas por los conocedores en la materia, tienen una base común, la cual presentará ligeras variantes según la situación u ocasión en que se desarrollen dichas relaciones.

La actuación del hombre está regida por normas generales, plasmadas en una ley y que son comunes a las personas que viven en sociedad; un individuo normalmente actúa en forma positiva mientras no tenga una razón especial para obrar en contrario.

Las buenas relaciones humanas en una organización no resultan tanto de ser dedicado, afectuoso, agradable, como de tener un sentido común de los propósitos. El dedicar el pensamiento a los individuos, motivarlos hacia el cumplimiento de sus propósitos, tomando las decisiones teniendo en cuenta el interés común, sin prejuicios o intereses personales, con toda seguridad garantizará las buenas relaciones en la firma.

El ejecutivo efectivo se concentra más en las bondades -- que en las fallas de sus colegas. La persona bondadosa que carece de debilidades, es a menudo un ejemplo de mediocridad general. Una organización es aquella que fortalece las capacidades humanas mientras neutraliza sus propias debilidades. Pensar en las debilidades crea una limitación en el uso del individuo y debe procurarse eliminarlas. El buen ejecutivo centra su atención en los puntos destacados de las personas y en la forma de obtener más de ellos.

En otras palabras, uno debe erradicar los problemas y alimentar las oportunidades.

Un administrador efectivo sabe cómo cambiar su propio talento y el de sus subordinados en habilidades y éstas en realizaciones. No es lo que una persona puede hacer lo que acarrea resultados, sino lo que ella efectivamente hace.

"Muchas ideas crecen mejor cuando se transplantan a otra- mente distinta de la cual surgieron"; la cabeza de una firma - de contadores no deben tomar todas sus decisiones independien- temente.

No deben proteger a sus empleados de las preocupaciones - de la práctica. En lugar de ello deben compartir los problemas y desarrollar sus ideas con ellos. Estos no siempre pueden ser hechos de una manera efectiva en grupo. Algunas ideas se desa- rrollan mejor sobre una base individual. En una firma pequeña- es posible desarrollar futuros socios en esta forma.

Se puede ganar mucho por ambas partes con estas sesiones- de intercambio de ideas. El subordinado sentirá que es una par- te integrante de la firma y que ayuda a su desarrollo. Gradual- mente aprenderá a conocer los asuntos administrativos y desa- rrollará una capacidad para resolverlos. El socio recibirá el- beneficio de la discusión y fundamentación de los pro y de los contras de sus ideas; aumentará su propio entusiasmo al perci- bir el interés en otra persona y ambos habrán aumentado el in- centivo en la realización producido por la camaradería creada en

esta participación de ideas. Una mente puede alimentarse de --
las ideas de otro. Si de tales discusiones no resulta una cre-
ciente compatibilidad, habrá por lo menos una base objetiva pa-
ra concluir que los dos individuos no pueden llegar a una aso-
ciación permanentemente de negocios.

COMUNICACIONES

La comunicación de las ideas de un individuo a otro constituye un elemento vital en las relaciones humanas. Uno debe comunicarse con los compañeros de la firma y con los clientes, si los servicios de la firma van a asignar algo para el cliente. Básicamente, el resultado de una buena comunicación es hacer que la otra parte comprenda las ideas transmitidas. Estas ideas deben estar soportadas por hechos. Si han de ser constructivas, la otra parte debe coincidir con este concepto. En otras palabras, además de la comprensión de las ideas, éstas deben ser aceptadas:

Deben venderse. Una persona compra aquello que satisface sus necesidades a un costo razonable. Una buena comunicación, por lo tanto, requiere no sólo los conocimientos y la habilidad para expresarse en el propio lenguaje sino la habilidad para detectar las motivaciones ocultas de la parte con la cual se desea la comunicación. El corazón de las relaciones humanas no es un estereotipado sentimiento de agradar, sino la comprensión humana.

PROGRESO

El Contador Público debe estar ansioso de hacer las cosas mejor que ayer. No sólo debe ser adaptable a los cambios reco-

mendados por otros sino que también debe buscar constantemente formas diferentes para aumentar y mejorar los servicios que -- presta a su firma.

DECISION

Cualquier situación pendiente o problema debe ser resuelto en una forma o en otra. El no hacer nada puede ser una solución. La definición y meditación del problema, seguidas de la posposición de cualquier decisión, produce los mismos resultados. Ambos enfoques se convierten en una decisión por inacción. Por ejemplo: ¿Debe la firma recomendar un procedimiento electrónico de datos a un cliente? Si no se toma ninguna decisión-- el cliente "X" puede decidir por sí mismo y seguir un programa que tal vez no es del agrado de la firma. En resumen no hacer-- nada es una lesión: es una decisión de no actuar; sin embargo, esta decisión se hace por deficiencia, no por razón. La decisión que haya resultado de un análisis lógico, que esté seguida por el deseo de comprometer la propia opinión, posiblemente será la más correcta.

CONFIANZA

"La Presidencia es el trabajo más solitario"; ésto es --- cierto para cualquier cargo directivo. A pesar de que un líder puede rodearse de asistentes capaces, la decisión final debe -

de ser suya, y la responsabilidad correspondiente también lo será.

La persona encargada de la dirección no debe permitir que el conocimiento de esta responsabilidad lo lleve a volverse indeciso. Debe tener confianza en sí mismo y la convicción de -- que ha alcanzado su presente posición a causa de la corrección de sus decisiones pasadas. Las personas de la firma buscarán -- para seleccionar el curso de acción, y si él no tiene la suficiente confianza podría ser confundida llegado el caso, con -- una falta de habilidad.

LA ACTIVIDAD DE LA AUDITORIA

En primer término es indispensable recordar qué es auditoría, haciendo mención a diversas definiciones que de ella se han hecho.

Montgomery dice que la auditoría "es un examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para informar sobre los mismos".

Brecksse señala que la auditoría "es un examen de los registros de contabilidad con el propósito de establecer si son correctos y completos, y reflejan completas las transacciones que deben de contener".

La definición que externa los principales objetivos de la auditoría es la de Andrés Montero que dice: "Auditoría es el examen metódico y ordenado de la contabilidad de una empresa, mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos que puedan tener relación con las mismas, a fin de determinar su corrección".

Posiblemente la actividad que más caracteriza al Contador Público es la Auditoría Externa. Los accionistas, los posibles

inversionistas, los acreedores y el fisco requieren de información independiente sobre la confiabilidad de las cifras que -- aparecen en los Estados Financieros y este servicio lo proporcionan los Auditores Externos.

Para tal fin, los Auditores Externos realizan exámenes -- con ayuda del personal de su despacho a base de muestreos o -- pruebas selectivas con la profundidad o extensión que ellos -- juzgan indispensables para formarse un juicio. Es posible trabajar a base de muestreos o pruebas porque normalmente existe un control que internamente ejerce el personal de las empresas auditadas y este control permite limitar las pruebas en la medida en que resulta satisfactorio.

Las pruebas selectivas de los Auditores Externos incluyen normalmente:

- Examen de los movimientos de ingresos y egresos en efectivo.
- Confirmación de que los adeudos de los clientes y deudores son cobrables.
- Inspección física de las existencias de mercancías con -- que opera la empresa y comprobación de su correcta valuación.
- Comprobación del costo de adquisición y la existencia física de los inmuebles, maquinaria y equipo que constitu--

yen el elemento de trabajo de la empresa.

- Investigación que permita comprobar que en los estados fi nancieros se revelan todos los adeudos o compromisos con traídos.
- Comprobación de que las ventas, gastos y ganancias o pér- didas, están razonablemente presentadas en los estados fi nancieros.
- Comprobación del fiel cumplimiento de las obligaciones -- fiscales principales y de que se hizo el reparto de las - utilidades que corresponden a los trabajadores de acuerdo con la ley.

Como resultado de su examen, el Auditor Externo emite un- documento que se conoce con el nombre de "Dictamen" en el que- describe brevemente el alcance de su trabajo y emite su opi--- nión sobre la veracidad de las cifras que aparecen en los estados financieros preparados por la compañía, indicando, en su - caso, todas aquellas excepciones que pudieran afectar la co--- rrecta interpretación de estas cifras o las razones por las -- que no es posible expresar una opinión profesional.

Esta actividad desarrollada bajo severas normas auto-im-- puestas por los propios Contadores Públicos, aunadas a la independencia que en su carácter de Auditores Externos los identi- fica, garantizan la confiabilidad de la información dictamina- da.

Como una consecuencia de lo anterior se ofrece seguridad a un cúmulo de gente; a los accionistas para la toma de sus de cisiones; a los trabajadores en cuanto a la participación de las utilidades; al fisco (especialmente con el Dictamen para efectos fiscales) en su recaudación tributaria; a los acreedores en cuanto a la garantía de sus créditos y al público en ge neral interesado en conocer la situación financiera de las empresas.

Por su parte, la dirección de las empresas también nece si ta asegurarse de que las cifras de sus estados financieros y el cumplimiento de sus obligaciones fiscales son correctos, pa ra lo cual resulta indispensable contar con estados financieros dictaminados por el Contador Público independiente.

CAPITULO II

"ESQUEMA DE LA CONDUCTA DEL CONTADOR PUBLICO"

CLIENTES

El servicio profesional es algo más que la clave para lograr adecuadas relaciones con el cliente. Es asimismo el objetivo de tales relaciones. No es meramente un medio para llegar a un fin; es el fin mismo. Consecuentemente este capítulo tratará sobre alguno de los fundamentos que permiten al Contador Público cumplir, en la mejor forma, con las necesidades de servicio de sus clientes.

Un trabajo de Contaduría Pública no se convierte en un -- servicio verdaderamente profesional hasta que se encuentran -- presentes los siguientes elementos:

1. Habilidades profesionales aplicadas eficientemente a necesidades específicas.
2. Una comunicación efectiva de los resultados, de manera -- que el cliente está cabalmente consciente del trabajo realizado.
3. La adopción de una medida constructiva, o el hecho de satisfacer una necesidad esencial, como resultado de las -- conclusiones o recomendaciones del Contador Público.

La Aplicación Eficiente de las Habilidades Profesionales

Es virtualmente innecesario mencionar que no existe sustituto para la calidad del trabajo. Sin embargo, para ser auténticamente profesional, el Contador Público debe emplear sus habilidades técnicas en forma creativa combinándolas con juicio e imaginación, a la luz de las circunstancias existentes. El debe estar constantemente alerta en busca de oportunidades para emplear sus conocimientos especializados en beneficio de su cliente. En numerosas ocasiones, él debe darse cuenta de ciertas necesidades de sus clientes antes de que el cliente mismo las hubiese reconocido y estar preparado para tomar las medidas indicadas para llenar tales necesidades. Con el objeto de lograr esto, el Contador Público no sólo debe conocer los negocios de su cliente, sino que debe estar familiarizado con los problemas de las industrias en conjunto.

El Contador Público no sólo debe producir hechos y cifras. él debe interpretarlas, darles un significado. Adoptando esta actitud, el Contador Público faculta que el cliente relacione los servicios profesionales que aquel presta con la productividad de su negocio. Como en cualquier otro aspecto de su negocio, el cliente puede evaluar los servicios de sus asesores profesionales en términos de "Inversión y productividad". En su propia mentalidad el concepto de "exceso de valor" juega un importante papel, ya que el valor de los servicios es usualmen

te juzgado en función a su costo. Esto puede no reflejarse inmediatamente en términos de pesos ahorrados o ganados, pero -- siempre estará presente. Esto no significa que el Contador Público debe reducir el precio de sus servicios, significa que - debe esforzarse por lograr el máximo beneficio para su cliente en relación al costo de sus servicios.

Las siguientes, son algunas medidas sugeridas por un Contador Público experimentado y que podrían adoptarse durante un - trabajo de Auditoría para satisfacer las necesidades del cliente:

1. Señalarles a los clientes, con anticipación a la ejecu--- ción de los servicios, deficiencias específicas y signifi cativas en el alcance de los servicios estipulados por -- ellos, en relación con los objetivos de los servicios.
2. Explicar a los clientes que reciban informes sin opinión, las causas fundamentales por las que un trabajo restringi do en su alcance hace imposible que el Contador Público - formule o exprese una opinión limpia o con excepciones.
3. En informes acerca de trabajos efectuados, presentar reco mendaciones específicas a clientes con respecto a medidas correctivas que, como resultado de dichos trabajos, se -- consideraron esenciales o deseables.

4. Indicar a los clientes en el curso de los trabajos efectuados, cuales, cualesquiera medidas o procedimientos que podrán demostrarse ventajosos con respecto a operaciones, control interno, métodos contables, etc.

Ocasionalmente podrán ser necesario persuadir a un cliente para que acepte nuevos o diferentes procedimientos contables para su propio beneficio. Aún si el cliente objeta ciertas pruebas u otras actividades que el Contador Público considera necesarias para la adecuada conducción de su examen, el Contador Público deberá permanecer firme aún cuando él empleará el mayor grado posible de tacto y sentido de persuasión para convencer a su cliente sin crear antagonismos. Si el Contador Público se ha ganado el respeto de su cliente, raras veces será necesario explorar el problema en detalle.

Otro punto que merece énfasis; el cliente tiene derecho a suponer que el trabajo de Auditoría se está llevando a cabo en forma eficiente y consecuentemente a un costo razonable. Debe presuponerse una correcta planeación del trabajo, el empleado de personal competente en su correspondiente jerarquía y una adecuada supervisión.

Si se incurre en costos adicionales solamente a consecuencia de la insuficiencia del Contador Público, el cliente no deberá tener que pagarlos. Por otra parte, el ineficiente mante-

nimiento de los registros contables u operaciones inadecuadas-- por parte del cliente, pueden originar la ampliación de los -- procedimientos de auditoría. En tales casos, el Contador Público debería tratar de corregir las deficiencias. Ayudando en esta forma a reducir el costo de sus servicios, él estaría incrementando su valor.

La comunicación de los Resultados al Cliente

Sin importar la cantidad o calidad del trabajo efectuado, los resultados tienen un valor limitado a menos que se presenten en forma clara. Frecuentemente un cliente (especialmente - si es pequeño) no cuenta con adecuados conocimientos de contabilidad, y necesita ayuda para extraer información significativa del laberinto de cifras. El empresario espera que su Contador Público le llame la atención acerca de asuntos que requieren decisiones de la Gerencia, él no debe verse obligado a --- leer dificultosamente numerosas páginas de información detallada para llegar a la médula del asunto.

Se ha escrito mucho acerca de la falta de habilidad en algunos Contadores Públicos para expresarse en forma simple y -- concisa. La mayor parte de las grandes firmas dedican una parte considerable de su programa a adiestramiento a la preparación de informes.

Un buen informe largo es, naturalmente, sólo una de las formas de comunicar los resultados de un trabajo. Algunas firmas consideran particularmente efectiva la presentación, por separado, de un "Memorándum a la Gerencia" que describa los aspectos significativos del informe. Este es frecuentemente empleado para presentar recomendaciones que podrían no tener lugar en el informe de auditoría o que podrían pasarse por alto en el mismo.

Cuando se concluye un informe, el Contador Público tiene una excelente oportunidad para resumir oralmente sus aspectos preponderantes y aclarar recomendaciones. (Numerosas firmas recomiendan la preparación de un resumen por escrito de los resultados de estas discusiones, de otra manera el cliente podría pasar por alto algunos de los puntos discutidos). Desafortunadamente, en numerosas firmas no se llevan a cabo reuniones con el cliente después de que éste hubiese tenido la oportunidad de leer un informe. Simplemente le indican al cliente que están dispuestos a atender cualquier consulta, pero no emprenden ninguna acción adicional, aparentemente suponiendo que el cliente tomará la iniciativa en el caso de que deseara alguna aclaración o discusión. Sin embargo, una simple llamada telefónica por parte del Contador Público puede con frecuencia evitar un mal entendido o ayudarle al cliente a emplear el informe en forma más efectiva.

Aún mejor sería una visita personal o una invitación a almorzar. El Contador Público deberá tener en mente algunos de los principales puntos que considere que deberfan discutirse.- Pero aún en el caso de que la entrevista no produjese resultados de inmediato, el Contador Público puede dejar la impresión de que tiene un interés genuino en el bienestar de su cliente.

La Imagen Profesional

Aún cuando las empresas dan la impresión de ser voluminosas e impersonales, es esencial que el Contador Público tenga en mente el hecho de que está prestando sus servicios a una entidad social a través de las personas que la manejan. En otras palabras, él está tratando con personas no con cuadro en gráfica de organización. Una relación fundada en la confianza entre el profesionista y el cliente puede en ocasiones ser tan personal como la existente entre el doctor y el paciente.

Por supuesto, ningún juego de normas puede garantizar resultados en términos de clientes satisfechos. Las relaciones humanas, afortunadamente, no pueden reducirse a una fórmula, - pero la observancia de ciertos principios fundamentales en las relaciones con el cliente permitirá al Contador Público pres-tar un auténtico servicio profesional. El más importante de estos principios fundamentales en la imagen profesional del Contador Público.

En armonía con los objetivos de la industria en generar utilidades, una empresa adopta un programa de relaciones públicas para crear una impresión favorable en sus clientes y en el público. En forma similar, un profesional debe, asimismo, preocuparse en desarrollar una imagen favorable de sí mismo dentro de su comunidad y entre sus clientes, al conservar su objetivo de prestar un servicio.

La Contaduría Pública es una profesión relativamente nueva, que carece de las tradiciones con las que cuentan las profesiones de leyes y medicina. Se ha desarrollado en forma espectacular en los últimos cincuenta años, sin embargo, la apreciación del público acerca de su alcance se ha rezagado considerablemente, cada Contador Público debe constantemente exhibir los elementos que crean una imagen profesional y contribuyen a lograr la confianza del cliente: dedicación, competencia e integridad.

Esta imagen que forma parte de su reputación, es una mezcla de numerosas pequeñas impresiones, que refleja cada una de ellas la forma en la que se conduce el trabajo; por ejemplo:

EL CONCEPTO DEL CONTADOR PUBLICO DE SU PROPIO VALOR para sus clientes y su comunidad afectan significativamente su prestigio. Si él se considera a sí mismo con un empleado contratado temporalmente para efectuar labores prescritas de un estre-

cho alcance, en ninguna forma, podría confiar en desarrollar - una imagen profesional ante los ojos de los clientes. La independencia e integridad con las que deben aplicarse las habilidades profesionales son en cierto grado perjudicadas por una - actitud de "empleado". El profesional debe actuar sobre la base de la que es "correcto" de acuerdo con su juicio profesional sin verse influenciado por su conveniencia o por presiones externas.

A MENOS DE QUE EL CONTADOR PUBLICO SE IDENTIFIQUE A SI -- MISMO CON LA GENERACION DE UTILIDADES PARA EL CLIENTE él no - puede esperar que el cliente reconozca que sus servicios contribuyen a tal meta. Un médico no trata una simple herida debido a que la curación de tal herida sea un fin en sí mismo, sino por su posible efecto en la salud del paciente. El Contador Público asimismo, debe enfocar cada una de sus labores con la finalidad de contribuir al bienestar económico de su cliente.

EL INTERES DEL CLIENTE, MAS BIEN QUE EL INTERES PROPIO, - DEBE SER LA PRINCIPAL FUERZA MOTIVACIONAL QUE SOPORTE LA IMAGEN PROFESIONAL. Si el Contador Público se considera a sí mismo fundamentalmente como un hombre de negocios, se inclinará - a basar sus servicios en las utilidades potenciales que le rendirán. Por otra parte, si él se considera a sí mismo como un profesional, basará sus servicios en una constante preocupación por el bienestar del cliente. Esto a su vez implica una -

continua disposición a incrementar su competencia profesional, a mantenerse al corriente de nuevos avances, a adquirir conocimientos para lograr una más cabal satisfacción de las necesidades del cliente.

MANTENER UN CONTINUO CONTACTO CON EL CLIENTE A TODO LO -- LARGO DEL AÑO es uno de los medios más obvios para demostrar -- esta disposición a prestar un buen servicio. No es probable -- que se cree una buena imagen profesional si el Contador Público meramente lleva a cabo una auditoría presenta un informe y rápidamente desaparece de la escena. Por supuesto, una firma -- cuenta con muchos clientes que necesitan atención urgente, sin embargo, desde el punto de VISTA del cliente, él es el único -- cliente del Contador Público. Existen muchos aspectos que el -- Contador Público puede cubrir para proporcionar un continuo -- servicio a su cliente durante el año. Por ejemplo:

- 1.- Consultoría en materia de costos
- 2.- Consultoría en materia de negocios
- 3.- Consultoría en materia de procedimientos contables
- 4.- Colaboración en la planeación fiscal
- 5.- Colaboración en asuntos financieros
- 6.- Informar al cliente de cambios fiscales y de otra naturaleza que le pudiesen afectar.
- 7.- Presentarse en las juntas de Consejo Administrativo.

- 8.- Discutir con el cliente sus estados mensuales, cuando sea posible.
- 9.- Colaborar en estudios de eficiencia administrativa
- 10.- Colaborar, cuando sea práctico en asuntos relativos a inmuebles.

Cualquier Contador Público, dotado de imaginación y de un íntimo conocimiento de los asuntos de su cliente podría añadir más puntos a esta lista.

A menos que las habilidades y actitudes profesionales --- existentes se reflejan en las actividades diarias, la imagen profesional del Contador Público no podrá desarrollarse cabalmente en la mente de otras personas. Si, por ejemplo el Contador Público lleva a cabo continuamente trabajos rutinarios que impliquen un nivel semiprofesional de habilidad, él no puede esperar que un cliente lo considere profesionalmente competente, ya que la competencia profesional nunca se le ha demostrado al cliente.

O si el Contador Público efectúa un trabajo estrictamente de acuerdo con las instrucciones del cliente, sin llevar a cabo ningún esfuerzo por presentar sugerencias constructivas de acuerdo con sus habilidades, habrá dejado de revelar un interés especial en el bienestar de sus clientes.

En todas estas áreas de desarrollo de la imagen profesional, el entusiasmo es esencial. Este debe ser fomentado aún en los trabajos que parezcan ser más rutinarios, ya que sólo en esta forma podrá adoptarse un enfoque creativo hacia cada problema. La actitud del personal de la firma hacia el trabajo es también rápidamente captado por el cliente. Si dicho personal considera sus asignaciones como aburridas y las lleva a cabo en forma mediocre, el cliente sentirá que no están aportando sus mejores esfuerzos.

Virtualmente todos los aspectos de la vida del Contador Público profesional, social y personal juega un papel en desarrollar la estima que se le tenga. La mayor parte de las firmas están de acuerdo acerca de varios elementos importantes -- que intervienen en el desarrollo de una adecuada imagen profesional.

Algunos problemas comunes en las relaciones del cliente.

Como podrían aplicarse los principios de las buenas relaciones con el cliente a algunos de los problemas diarios del Contador Público.

Varias firmas mencionan que uno de sus principales problemas con los clientes consiste en cobrar adecuados honorarios. Este asunto, como tal, no se incluye aquí debido a que la co--

branza de honorarios justos no es realmente una causa de ma--- las relaciones con el cliente, sino que es más bien un efecto de las mismas.

En vista de que cada uno de estos problemas tiene peculiaridades individuales, las diferentes técnicas de relaciones -- con el cliente deben variar para afrontarlas.

Consecuentemente, para algunas firmas es difícil generalizar acerca de sus técnicas en ciertos casos.

Al mismo tiempo, deben reconocerse que algunas de ellas - se aplican con igual validez a más de un problema. A continuación se discute la opinión general sobre cada problema y se -- ilustra por medio de cintas respectivas de Contadores Públicos individuales.

El alcance del Trabajo y el Monto de los Honorarios

Se llegó a la conclusión de que los problemas en esta --- área, generalmente surge con clientes que han tenido poca o -- ninguna experiencia con la firma de Contadores Públicos, o con clientes ya existentes cuando se lleva a cabo un trabajo especial fuera del alcance de trabajos anteriores, sin embargo, se señala que algunos de los más delicados problemas surgen cuando la finalidad del trabajo permanece inalterable pero debido-

a cambios en la organización del cliente, se complican los procedimientos o cuando por alguna otra razón se incrementan los costos.

Lo anterior parece cierto especialmente cuando hubiese -- ocurrido un deterioro en el mantenimiento de los registros contables o en los controles internos.

Aún cuando estos costos adicionales pudiesen ser significativos, el Contador Público se siente con frecuencia firmemente apoyado por la confianza que le tiene el cliente y en algunas ocasiones se ve tentado a continuar con el trabajo sin discutir el asunto con el cliente en sus fases preliminares. El hecho de afrontar al cliente con una explicación después de -- que el trabajo ha sido concluido, y acompañado por un considerable e inesperado incremento en los honorarios, puede muy --- bien originar complicaciones.

A continuación presentaré algunas sugerencias encaminadas a evitar estos malos entendidos:

Juntas Previas a la Iniciación del Trabajo

Las firmas consideran que ésta es una de las más importantes técnicas preventivas. Este es el tiempo más oportuno para-

reunirse con el cliente y llegar a un claro entendimiento con respecto a sus necesidades, lo que el estará dispuesto a aceptar y el enfoque que adaptará el Contador Público. Deberán discutirse todos los asuntos que pudiesen representar fuentes de fricción.

Es importante explicarle al cliente, especialmente si no está familiarizado con la técnica contable, los métodos que se van a emplear.

Deberá tenerse el cuidado de indicar que aún cuando es im posible predecir con precisión TODOS los problemas que puedan surgir, cualquier variación significativa con respecto al concepto que tiene el cliente del trabajo que se está llevando a cabo, le será informada oportunamente.

Cualquier mal entendido con respecto a los honorarios podrá, en esta fase, resolverse en la mejor forma. El Contador Público no deberá dar la impresión de que sus honorarios son su principal preocupación. Sin embargo, una discusión franca acerca de los honorarios es definitivamente convenientemente, si resulta claro que el cliente tiene una idea vaga acerca de su posible monto.

Si el cliente no toma la iniciativa de presentar el asunto a discusión, pero está evidentemente preocupado acerca del-

mismo, el Contador Público deberá introducirlo en la discusión, pero estas raras veces se pueden proporcionar en una cifra --- exacta, sin embargo el cliente deberá tener una idea general - acerca del posible monto.

Investigaciones Preliminares

Estas son particularmente efectivas cuando se trata de un nuevo cliente y se emplean frecuentemente como base para las - juntas previas a la iniciación del trabajo.

Aún cuando dichas investigaciones pueden involucrar algunas horas o días de trabajo, tienen un valor inapreciable al - preveer las bases para una discusión inteligente.

Debe cargarse el costo de esta investigación al cliente - o al cliente potencial, la práctica general de las firmas acost^umbran incluir el costo de la investigación en los honorarios totales, sin hacerlo por detallado.

Cuando no se contrata el trabajo, el costo es usualmente- absorbido por la firma. Sin embargo, en ocasiones se hacen --- arreglos con el cliente de manera que se le: cargan los honorarios correspondientes a un informe acerca de sus necesidades, - independientemente de que el Contador Público sea o no poste- riormente contratado para llevar a cabo el trabajo. Esto es esu

pecialmente aplicable en el caso de trabajos especiales tales como la instalación de sistemas.

Confirmación por escrito del Trabajo Contratado

Esto es considerado muy conveniente en el caso de nuevos clientes y en el caso que se contemplen cambios significativos en el trabajo llevado a cabo para clientes antiguos. Aún cuando la mayor parte de las firmas llevan a cabo lo anterior en forma ocasional, sólo unas cuentas siguen una política consistente.

Raras veces se emplea un acuerdo por escrito de tipo contractual; sin embargo, un creciente número de firmas ha adoptado la práctica de enviar una carta al cliente describiendo los resultados de la junta previa a la iniciación del trabajo.

Contactos con el cliente durante el trabajo

Numerosas firmas han puesto énfasis en la necesidad de informar al cliente acerca de problemas significativos tan pronto como estos se descubren sin esperar a que se presente el informe final. En algunos casos, se pueden efectuar cambios en el programa en forma inmediata. Por lo menos el cliente esta-

rá consciente de lo que el Contador Público está haciendo.

Algunas firmas señalan que si todo el trabajo posible se llevase a cabo en las oficinas del cliente, ésta estaría más - consciente de una situación de tales naturalezas. Algunas firmas insisten incluso en que los borradores de los informes --- sean preparados en las oficinas del cliente. Otras consideran que debido a la posible interrupción de las rutinas del cliente, y a las condiciones ineficientes bajo las cuales se ve --- obligado a trabajar el personal de auditoría en las oficinas - del cliente, es preferible no llevar a cabo en tal lugar más - trabajo que el que sea necesario.

Mantener informados a los Miembros del Personal:

A menos de que se mantenga informado al jefe del grupo en cargado del examen, acerca de las decisiones a las que hubiesen llegado a los socios de la firma y el cliente podrían surgir problemas. Una adecuada comunicación entre el socio y su - personal evita trabajo innecesario, duplicación de esfuerzos o proposiciones para resolver problemas que ya han sido aclarados.

Lograr que el cliente reconozca que los Servicios del Con tador Público influyen con las utilidades de la Empresa.

Algunas firmas consideran que el reconocimiento de la contribución del Contador Público al panorama de utilidades de su cliente sobresale virtualmente de todos los elementos que componen el "servicio profesional". Sin embargo, debido al pobre-concepto que acerca de la Contaduría Pública tienen algunos -- clientes, estas firmas consideran asimismo que el Contador Público necesita educar a sus clientes por medio de trabajos --- constructivos y adecuadamente conducidos, y a través de su disposición a aplicar sus conocimientos especializados a todas -- las áreas de operación del cliente en las que él sea competente. En realidad, algunas firmas sospechan que su función tradicional de auditoría es menospreciada por numerosos ejecutivos-de empresa, al considerar que está meramente encaminada a la - detección de errores contables o a la verificación de hechos - ya conocidos.

Sin embargo, una auditoría es, o puede ser, un servicio - creativo. Puede señalar algunos problemas administrativos especificos; la necesidad de fortalecer el control interno, de analizar costos, de preparar presupuestos, de modificar la cobertura de seguros y así sucesivamente.

Puede ser por sí misma, un estudio analítico para la ge-- rencia; un auxiliar para la comunicación con accionistas em--- pleados y acreedores; la confirmación para una buena posición-crediticia.

Una auditoría puede ser tan creativa con las personas que la llevan a cabo y una auditoría creativa puede ser fácilmente identificable con la producción de utilidades. Quizá esto no está ampliamente reconocido debido a que las auditorías independientes, a diferencia de los exámenes médicos, normalmente no han culminado con diagnósticos y prescripciones.

Ningún profesional en su pleno juicio perjudicará las relaciones con el cliente aventurándose más allá de los límites de su competencia. Sin embargo, cualquier Contador Público puede plantear problemas significativos, y si no puede resolverlos él mismo. Por lo menos puede indicarle al cliente donde puede encontrar asesoría profesional especializada. Esto también constituye asesoría en administración e identifica al Contador Público con la principal meta del cliente: La producción de utilidades.

Por supuesto, a medida que el Contador Público pueda aumentar más su competencia para ayudar a la gerencia en áreas relacionadas con la contaduría, más directamente se reconocerá su contribución. Existen ciertos aspectos que prácticamente cualquier Contador Público puede cubrir para demostrar la importancia que pueda adquirir para el bienestar de su cliente. A continuación se indican algunas sugerencias:

1. Las visitas personales a la oficina del cliente durante -

- períodos ajenos al cierre del ejercicio pueden ser útiles para fomentar la buena voluntad del cliente. Ellas crean la impresión de que si el Contador Público está interesado en los asuntos de su cliente más allá de los límites estrictos de su trabajo regular. El cliente toma en consideración estos aspectos intangibles al evaluar los servicios del contador público y es menos probable que discuta los honorarios.
2. El Contador Público tiene una buena oportunidad, cuando está efectuando con su cliente un trabajo de auditoría o de naturaleza fiscal, para estimular una discusión sobre asuntos necesariamente relacionados con el trabajo que es tá llevando a cabo en ese momento. Un Contador Público -- competente e inteligente puede impresionar a su cliente a tal grado que éste no adopte una decisión administrativa de importancia sin consultarlo previamente.
 3. El reconocimiento está basado en la comunicación. Considero que los siguientes medios pueden contribuir a fortalecer el reconocimiento del cliente de la correlación existente entre las utilidades del negocio y la Contaduría Pública:
 - a) Buenos informes largos con suficiente espacio dedicado a índices de operación y aspectos operativos en gene--ral. Muy pocos Contadores Públicos le hacen justicia -

en sus informes a los análisis de las utilidades; la mayor parte de ellos aún dedican un mayor énfasis y espacio al Balance en comparación con los estados financieros.

- b. Buenas cartas a la gerencia sobre aspectos administrativos, después de la conclusión del trabajo. Estas cartas a la gerencia contendrán recomendaciones específicas, las cuales no serían apropiadas para su inclusión en el informe estándar del Contador Público.
- c. Introducir y formular gráficas sobre asuntos tales como rotaciones, márgenes de utilidad en ventas, volumen (por producto, territorio, etc.) costo de mano de obra y costos de fabricación. El propio personal del cliente deberá ser alentado a continuar con estas gráficas de operación.
- d. Recortes periódicos de revistas de negocios, publicaciones gubernamentales, y revistas profesionales y de la rama comercial o industrial, con respecto a temas que tengan influencia sobre las utilidades del cliente.

Informar al cliente acerca de la firma

Un Contador Público no puede confiar en poder proporcio--

nar el máximo servicio posible a menos de que el cliente esté plenamente consciente de los servicios disponibles y tenga confianza en la habilidad de la firma para llevarlos a cabo.

Los Contadores Públicos, como otros profesionales, son naturalmente renuentes a proclamar sus propios talentos, sin embargo, el hecho de no mostrar en forma efectiva los servicios que puede prestar ocasiona que reduzcan sus habilidades para servir.

A medida que sea más sutil la forma en la que la firma haga saber su potencial para prestar servicios, será menos probable que un cliente se sienta presionado. Sin embargo, los métodos directos tienen su lugar ciertamente no encaminados a presionar a un cliente a aceptar servicios que no necesita, sino para desarrollar la conciencia de un cliente acerca de la posición y habilidad de una firma. Durante el curso de un trabajo surgen numerosas oportunidades que pueden ser empleadas ventajosamente para demostrar la capacidad de una firma.

Artículos en periódicos. Un Contador Público que sea activo en su comunidad, encontrará que está originando noticias. Estas noticias son de interés general debido a que la gente está naturalmente interesada en aquellas que están trabajando para una mejor comunidad. Manteniendo dentro de los límites del decoro profesional, tal publicidad en los periódicos para un

Contador Público o para una firma, le da a un cliente la impresión de que cuenta con la colaboración de una firma talentosa.

Trabajos con el Gobierno. El llevar trabajos para instituciones estatales, distritos escolares, municipios, etc., puede ser útil en muchos casos. No sólo da lugar a esto a una publicidad justificable, sino que es probable que el cliente llegue a la conclusión de que si tal trabajo debió requerir considerables recursos técnicos, él también podría aprovecharlos.

Empleo de especialistas. Numerosas firmas, aún entre las más pequeñas, animan a sus socios y personal a convertirse en especialista en la materia, tomando cursos, leyendo la literatura disponible y por medio de una amplia experiencia.

En firmas más pequeñas, estas personas con frecuencia manejan también asignaciones de carácter general. El hecho de colaborar con colegas cuando sean útiles conocimientos de carácter especializado, es un medio efectivo para mostrarle al ---- cliente una evidencia adicional de los recursos de la firma.

Lo anterior hace posible que se reduzca el costo del manejo de trabajos similares de carácter especializado, que se logre un mejor y más rápido servicio y que se enaltezca el prestigio de la firma. En forma similar, las recomendaciones entre las firmas son ventajosas para todos.

Como en el caso de la medicina, el médico general se beneficia, en lugar de perjudicarse, cuando recomienda a un especialista, y que si las necesidades de un cliente se cumplen en forma cabal, la profesión en su conjunto adquiere una mayor es
tatura.

Visitas del cliente a la oficina. Un cliente deberá ser alentado a visitar regularmente la oficina del Contador Público. Aún cuando la mayor parte del trabajo se lleva a cabo en la empresa es útil frecuentemente tener juntas con un cliente en la oficina. El hecho de ver la biblioteca de la firma y observar la atmósfera profesional existente en la misma tiende a lograr que el cliente se pregunte a sí mismo si ha empleado todo el talento que la firma puede ofrecer.

Preparar publicaciones. Aún cuando la mayor parte de artí
culos y libros preparados por Contadores Públicos son para consumo interno de la profesión, estos frecuentemente llegan al conocimiento del cliente. Naturalmente él supondrá que una per
sona debe estar altamente calificada para que sus colegas se interesen en lo que escribe.

Folletos de la firma. Algunas de las grandes firmas distribuyen entre sus clientes material que fundamentalmente se destina a ayudar a reclutar asistentes. Estos documentos usual
mente contienen una breve historia de la firma, una descrip---

ción de los tipos de servicios llevados a cabo, y algunos comentarios sobre el personal de la firma y su historial. Algunas de las firmas de menores dimensiones han preparado resúmenes de tal naturaleza para el uso de sus clientes. Otras firmas consideran que es difícil controlar la distribución final de tal material impreso, y que por lo tanto esta información es más efectiva si se presentase en una carta personal dirigida al cliente. Además, esto disminuye la posibilidad de que el cliente envíe el material a una empresa que no sea cliente de la firma.

El envío de material al cliente. Un gran número de firmas envían tarjetas a sus clientes anunciando la admisión de un nuevo socio. Además de informar al cliente el nombre del nuevo socio, la tarjeta indica el éxito y desarrollo de la firma. Algunas firmas envían recortes de periódicos acerca de cambios de leyes fiscales y otros asuntos de interés para el cliente, esto sirve para indicar el interés que el Contador Público tiene en los asuntos del cliente. Sin embargo, si se exagera, este material puede perder su efectividad. Algunas firmas distribuyen boletines periódicos acerca de asuntos específicos, generalmente relacionados con ciertos aspectos fiscales o servicios administrativos. La reacción de los clientes al recibirlos varía de acuerdo con su utilidad y forma de presentación. En este punto nuevamente el Contador Público debe evitar su distribución indiscriminada.

LOGRAR QUE LOS EMPLEADOS DEL CLIENTE LLEVEN A CABO UN ADECUADO TRABAJO DE PREPARACION:

Algunas firmas consideran que la calidad del personal del cliente afecta al trabajo que el Contador Público debe llevar a cabo. El Contador Público debe aprovechar cualquier oportunidad para animar al cliente para que contrate buenos Contadores, asistentes de contabilidad, etc. Si el trabajo básico diario no se lleva a cabo en forma adecuada, es difícil que un profesional, cuyos servicios son costosos, haga un buen papel. Debe rá aclarársele al cliente que el grado en el que los registros estén bien llevados tendrá una influencia directa en el monto de los honorarios.

El Contador Público deberá informar al cliente, de preferencia en forma verbal, cualquier deficiencia o deficiencias serias atribuibles a los miembros del Departamento de Contabilidad del cliente. Sin embargo, él no deberá convertirse en un "relator de chismes"; los errores de poca importancia, sin que deban ignorarse, podrán ser tratados con la persona involucrada en forma directa y provechosa.

Deberá hacerse los esfuerzos necesarios para señalarle al cliente los ahorros que pueden lograrse si sus empleados están debidamente preparados para la auditoría. Siempre que sea posible, deberán proporcionarse instrucciones detalladas. Sin em--

bargo existen límites en relación a lo que se espere lograr al respecto. La preparación anticipada depende de las dimensiones y conocimientos del cliente y de la naturaleza de su organización.

Ningún cliente es tan pequeño y ningún personal está demasiado presionado por el trabajo, de manera que ambos no logren grandes beneficios de un sistema bien organizado y manejado. - Parte de las obligaciones del Contador Público hacia su cliente consisten en demostrar la necesidad de mantener adecuados - controles y registros. Deberá indicársele claramente al cliente que es más costoso para él si el contador público se ve --- obligado a enfrentarse a este tipo de problemas.

En su calidad de profesional el contador público busca -- proporcionar un máximo de servicio a un costo mínimo, en relación con el nivel razonable de honorarios al que tiene derecho a aspirar. Consecuentemente él deberá esforzarse por lograr el mayor empleo práctico posible del personal del cliente, para - aprovechar los beneficios que dicho cliente puede recibir.

SUPERAR LA RENUNCIA DE LOS CLIENTES A CONSULTAR:

Un Contador Público puede impresionar a su clientela con sus habilidades, pero aún así puede encontrar que el cliente - raras veces busca su asesoría y consejo. Para superar esto, la

mayor parte de las firmas consideran que debe haber un continuo aunque sutil esfuerzo para transmitir al cliente el concepto de que el tiempo de consulta es su mayor ganga profesional; de que usualmente le puede ahorrar mayores problemas o producirle mayores utilidades que cualquier otro tipo de servicio - que le preste al Contador Público.

Una gran parte de este servicio es de carácter "preventivo", la planeación anticipada para afrontar eventos esperados. Si se le presta al Contador Público meramente un hecho consumado, él estará limitado en el servicio que pueda prestar.

La actitud del Contador Público hacia los honorarios afectará considerablemente la disposición del cliente a consultarlo. Esto no significa que el Contador Público no debe aspirar a honorarios razonables por el tiempo de consulta. Pero si el cliente percibe que el tiempo está corriendo cada vez que llama por teléfono o plantea una pregunta, se inclinará a evitar tales llamadas.

Los honorarios por el tiempo invertido en consultas deben ser calculadas sobre bases que los cargos usuales por concepto de auditoría. El tiempo y los costos no son generalmente los factores más importantes que están involucrando. Un consejo valioso se puede otorgar en unos minutos, aún cuando estuviese -

basado en años de experiencia. Por otra parte, la inversión de un considerable tiempo y esfuerzo puede producir resultados in significantes.

La forma como se maneja la facturación de las consultas - tiene un efecto significativo sobre el cliente. Si cada conferencia o conversación telefónica es detallada, el cliente tratará de evaluar los resultados en cada caso y pensar con respecto a cada una de ellas en términos de un honorario independiente. La mayor parte de las firmas incorporan los cargos por concepto de consultas en la factura general correspondiente al trabajo llevado a cabo pero no los identifica como tales. Cuando existen numerosas conferencias y llamadas, o si ellas no es tán relacionadas con la principal finalidad del trabajo, frecuentemente se suman en una partida por separado en la factura. La forma usual parece ser la siguiente: "Consulta en relación-a..." (el área general involucrada).

Otra sugerencia consiste en crear las oportunidades que - hagan natural que el cliente busque asesoría. Algunos ejemplos que se mencionan son los siguientes: revisar juntos el borrador a lápiz del informe; animar al cliente para que se ponga - en contacto con el Contador Público en cualquier oportunidad, - invitar al cliente a desayunar ocasionalmente, hacerle varias- visitas durante el año. El socio de una firma separa cierta -- parte de su tiempo disponible para estos contactos "prelimina-res".

El mantiene un expediente de contactos con el cliente y procura, con respecto a cada uno de ellos, hacerles visitas, desayunar o telefonarles por lo menos una vez cada trimestre. El registra cada contacto en el expediente correspondiente, incluyendo cualquier aspecto significativo que hubiese discutido.

Algunas firmas consideran de mucha utilidad contar con "especialistas" aún cuando ellos puedan ser socios o miembros del personal que dediquen sólo una parte de su tiempo al área particular de su especialidad, por ejemplo un socio de alguna firma, pudiera estar estudiando y practicando durante varios años la instalación y corrección de sistemas. Aún cuando el maneje varios trabajos de auditoría de importancia, así como algunos de menor importancia, él ha encontrado tiempo para tomar cursos sobre sistemas e investigar nuevas máquinas y métodos de contabilidad. Cuando un cliente necesita modernizar sus sistemas, o se están estudiando nuevas máquinas, el auditor encargado consultará con nuestro socio especialista y posteriormente ofrecerá sus sugerencias generales al cliente. Sin embargo, él mencionará, asimismo, lo siguiente: Contamos con un buen elemento en este campo que ha efectuado numerosos trabajos de esta naturaleza, considero que sería útil que tal persona efectúe un breve estudio y ofrezca algunas sugerencias.

El resultado es que el socio entra en el panorama como un especialista experimentado, en tanto que el auditor encargado-

(aún cuando pudiese ser socio e igualmente competente para el trabajo) puede ser solamente un auditor en la mente del cliente.

EL MANEJO DE LAS DEMANDAS SIMULTANEAS DE LOS CLIENTES

El problema de "disponibilidad" es común en todas las firmas, grandes o pequeñas. Este no puede ser realmente resuelto. Por más que trate un Contador Público no puede estar en dos lugares al mismo tiempo. Sin embargo, se ofrecen varias sugerencias para reducir al mínimo los posibles efectos nocivos.

Lo más obvio es hacer todo lo posible para reducir la frecuencia con la que puedan ocurrir los conflictos.

Al aceptar a un nuevo cliente, por ejemplo, el Contador Público deberá considerar el efecto de la carga extra de trabajo sobre sus habilidades de servir a los clientes existentes. Si ello le provoca una acumulación excesiva en su programa de trabajo, él puede verse obligado a aumentar su personal, a no aceptar al nuevo cliente, a abandonar a uno o más de sus clientes menos deseables o arriesgarse a reducir el nivel de servicio en general.

Varias firmas se esfuerzan por lograr una clientela balanceada, en la cual las fechas de cierre están distribuidas a lo

largo del año. Esto no sólo aumenta su capacidad para servir; ello también contribuye a su eficiencia.

Sin embargo, al preparar un programa de trabajo una firma deberá dejar cierto margen para emergencias.

Algunas firmas consideran que muchos Contadores Públicos tratan de manejar demasiados clientes. Dichas firmas han indicado que tanto unos como otros estarían en mejores condiciones si estos Contadores Públicos sirviesen a menos clientes a un nivel más profundo de penetración.

Las dificultades surgen cuando un cliente se acostumbra demasiado a un miembro particular de la firma, y no desea que nadie más lo atienda. Aún cuando el servicio personal es necesario, el cliente deberá ser animado a sentir que la firma es la que está prestando servicios y no un individuo en particular, y a aceptar la ayuda de cualquier miembro calificado de la firma.

Aún cuando el cliente pertenezca a un socio en particular por lo menos otro socio deberá mantenerse cabalmente informado de sus asuntos. Las relaciones del segundo socio con el cliente deben ser lo suficientemente estrechas de manera que él pueda intervenir, si el socio encargado no está disponible, sin crear en el cliente la impresión de que está recibiendo un tra

to de segunda categoría. Existen momentos en los que un individuo se enfrenta a inevitables requerimientos que crean conflictos acerca de su tiempo. Deberá presentarse una oportuna y correcta respuesta a la solicitud de servicio con una explicación -- plena de tacto y franqueza. Esto no deberá dejarse en manos de otra persona a menos de que dicha persona se encuentre fuera -- de la ciudad. Con frecuencia el Contador Público puede obtener una buena idea acerca del problema durante esta conversación. -- El puede estar en posición de ofrecer algunas sugerencias preliminares que pueden ser útiles, debiendo informar al cliente -- cuándo estará disponible. Si el problema requiere una acción -- inmediata, puede tener que dejar temporalmente lo que está haciendo. El tiene que medir la urgencia relativa de cada caso. -- La naturaleza emergente de un nuevo problema tendrá que explicársele al cliente original. El estará en posición de aceptar -- esta explicación sin objeción alguna, si se le explica con todo el tacto posible, ya que la implicación del caso es que él puede esperar el mismo tratamiento si se enfrenta a un asunto urgente.

CUANDO EL CLIENTE Y EL CONTADOR PUBLICO SE SEPARAN:

En cualquier firma existe cierta rotación de clientes. Algunas firmas crecen demasiado en relación a ciertos clientes -- de la misma manera que ciertos clientes crecen con exceso a -- los recursos de una firma de contadores públicos.

En ocasiones se llega a la situación en la que el Contador Público no puede trabajar en armonía con el cliente. En consecuencia, es éste el momento para concluir las relaciones. Sin embargo, cualquiera que fuere la razón para la conclusión de las relaciones, ya sea a iniciativa del Contador Público o del cliente, la expresión final de las buenas relaciones mantenidas con el cliente, radica en la habilidad del Contador Público de retirarse en forma digna.

UN CONTADOR PUBLICO SE EXPRESO EN LA SIGUIENTE FORMA:

Nosotros somos muy especiales para dejar a un cliente como a un amigo. En aquellas ocasiones inevitables en las que un cliente deja de emplear nuestros servicios, nosotros hacemos todo lo posible para colaborar con él y con nuestros sucesores (sin preocuparnos en absoluto si recibiremos honorarios por ello) para lograr que el período de transacción sea lo más fácil posible. Esto ha producido sus resultados, debido a que varios clientes que por una razón u otra nos han dejado en el curso de los años han regresado a nosotros o nos han recomendado con otros clientes.

Usualmente, si ellos regresan, llegan a ser mejores clientes que con anterioridad.

CAPITULO III

"SU PERSONAL"

SU PERSONAL

La diferencia entre el éxito y el fracaso de una firma -- profesional reside en su habilidad para adquirir y retener personal de calidad. El todo de una organización no puede ser mejor que las partes que lo componen.

La escasez de personal adiestrado ha aumentado la importancia de un reclutamiento activo. Sin embargo, el Contador Público no debe permitir que esta escasez lo lleve a ser menos escrupuloso cuando seleccione su personal. La primera consideración es, y deberá continuar siendo, la adaptabilidad del individuo al trabajo. En segundo lugar debe considerarse cómo -- vender la firma al individuo que se ha seleccionado; este segundo asunto ha venido a ser un problema importante frente a -- la continua necesidad de contar con personal capaz en auditoría.

DECISION RESPECTO AL TIPO DE PERSONAL REQUERIDO

Los practicantes de la Contaduría Pública deben evaluar -- su clientela actual y la calidad; la evaluación servirá para -- determinar la tendencia futura de los servicios que sean requeridos.

Podrá entonces evaluarse la amplitud con que la firma pue

de cubrir en el presente tales servicios, y convertir la demanda aproximada de servicios en el número de personas y categorías necesarias. El presupuesto de tiempo proporciona una forma objetiva de determinar estas necesidades para el año próximo.

Por otra parte, el candidato debe llenar un mínimo de cualidades necesarias antes de hacerle alguna oferta. Estos requisitos pueden incluir aspectos educacionales (en términos de materias, o de años cubiertos de estudio), promedios de calificaciones, experiencia necesaria, apariencia, trato, estabilidad emocional, sinceridad y aparente motivación para trabajar en este campo. La adecuada determinación anticipada de las necesidades de personal, permitirá que el Contador Público mantenga estos requisitos hasta que encuentre a la persona adecuada para ese puesto.

Los errores en la selección de personal son extremadamente costosos. Se invierte mucho tiempo de supervisión para entreñar a una persona en una posición particular. Al nivel de ayudante, se necesita tiempo para entrenar a la persona en técnicas generales de Contabilidad, así como en los requisitos específicos de los clientes y las políticas y procedimientos de la firma; en el nivel de supervisores, el tiempo se requiere para familiarizar a la persona con los requisitos específicos del cliente, los procedimientos específicos de la firma, no só

lo está en juego el costo del tiempo que el nuevo empleado dedica al aprendizaje, sino que es más importante la pérdida de tiempo de supervisión que podría haber sido dedicada a actividades más productivas.

Es por eso que es sumamente indeseable contratar a alguien que se encuentra por debajo de las normas de la firma y que tiene, por lo tanto, escasas probabilidades de éxito.

FORMAS DE RECLUTAMIENTO

El personal potencial se encuentra por medio de anuncios en los diarios de la localidad, reclutamiento en universidades y recomendaciones. A continuación se comentan brevemente estas formas de reclutamiento para personal técnico.

ANUNCIOS. Debe indicar los requisitos específicos para el puesto. Hay que resaltar cualquier característica que haga atractivo al puesto, si se desea atraer un mayor número de reguestas. Características tales como el alto porcentaje de entrenamiento formal, el no haber necesidad de viajes nocturnos, etc., logrará este fin.

El número de teléfono en el anuncio aumenta las respuestas, pero también origina mucho desperdicio de tiempo al ha---

blar con un individuo que obviamente no llena los requisitos.- Las respuestas por correo constituyen una forma rápida de seleccionar a los aspirantes con quienes se desea mantener una entrevista posterior. Las personas que buscan una colocación profesional normalmente tiene un currículum ya preparado y puede responder con prontitud.

RECLUTAMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES. Puede lograrse en dos formas: Contratar a un estudiante para un puesto de tiempo parcial antes de que él esté en posibilidad de escoger una contratación definitiva, o bien contratar personal que ha terminado sus estudios y se encuentra en vías de obtener su grado universitario.

Las firmas pequeñas normalmente tienen mayores probabilidades de utilizar ayudantes de tiempo parcial y por lo tanto, tienen la oportunidad de mostrar los atractivos de la firma al estudiante antes de que éste se decida por un puesto permanente.

El empleo a tiempo parcial ofrece a la firma la oportunidad de evaluar las habilidades del individuo y de conocer la fecha cuando por sus méritos promete ser un futuro socio. Si esto es así, debe inducirsele a seleccionar la firma cuando se gradúe.

El reclutamiento en Universidades de futuros graduados en busca de una colocación permanente constituye una inversión -- fundamental en el futuro de las firmas pequeñas. Es difícil -- atraer muchos estudiantes de la más alta calidad para una firma local, pero una adecuada presentación de los méritos de la organización, puede atraer personal en un futuro próximo.

RECOMENDACIONES.- A menudo son un medio muy efectivo para obtener personal. La persona que tiene experiencia en la Contaduría Pública y que está insatisfecha con su firma, o carece de un adecuado entrenamiento y oportunidades de avance, tiene el beneficio de esta experiencia para hacer un más favorable juicio acerca de la firma pequeña. Por lo consiguiente, podrá apreciar mejor las ventajas que le ofrece una firma local.

El reclutamiento sólo es el principio de un continuo programa de ventas que debe continuar después que el individuo ha sido contratado, que lo anime a permanecer con la firma y a hablar de ella a otras personas y que incluya algunos posibles empleados.

ENTREVISTAS

Durante la entrevista, el entrevistador debe inducir al candidato a hablar libremente respecto de sí mismo y sus deseos. Debe preguntarle respecto a su carrera en la Universidad,

el tipo de materias que le gustaron más, las actividades en -- que participó y sobre lo que piensa en particular de su escuela. Posteriormente el entrevistador comentará la naturaleza de las actividades de la firma, sus objetivos, su programa de entrenamiento, su filosofía referente al crecimiento y las oportunidades de progreso.

El candidato recibe una impresión del entrevistador. Es importante, por lo tanto, que éste sea un perito en las políticas de la firma. Un candidato va a proyectar su propia carrera cinco, diez o veinte años adelante, por el juicio que se forme en las entrevistas. Si él no está bien impresionado, no tendrá una buena imagen de la proyección de su posición. También estará influido por la reputación general de la firma. El mejorar la impresión causada por la persona que hace la entrevista aumentará las oportunidades de atraer personal. El dictar conferencias ante asociaciones de Contadores Públicos y la participación en los programas internos de estudiantes, puede ayudar a desarrollar una buena reputación entre futuros socios.

EXAMENES

Algunos aspirantes se niegan a ser examinados. Esto es -- particularmente cierto en el caso de estudiantes que creen que su grado académico y los honores con que los obtuvieron hablan por sí mismo. Aún así, ocasionalmente, un estudiante con un --

buen historial académico tal vez no demuestre una inteligencia superior en el desarrollo de su trabajo.

En algunos casos esto pudo haber sido detectado por una prueba. Existen aquellos estudiantes capaces de aprender una materia determinada antes de los exámenes finales y obtener una buena calificación; sin embargo, puede ser que no retengan este conocimiento después de haber terminado los exámenes. La retención de una amplia variedad de conocimientos es el factor más importante buscado en un miembro del personal de la firma. Un estudiante que confía en sí mismo, debe darle la bienvenida a una oportunidad para demostrar sus conocimientos a un futuro jefe. Aquellos estudiantes que no desean una entrevista para un puesto y que se rehusan a ser examinados, pueden ser o no una pérdida para la firma. Las firmas de Contadores Públicos deseadas de adquirir buenos ayudantes decidirán cuando prefieren el riesgo de perder uno, dos o más candidatos de aquellos que han escogido, o el riesgo de aumentar las posibilidades de hacer una mala elección.

La selección de la persona adecuada para cubrir un puesto es el primero y más importante paso en el reclutamiento. El segundo es convencer a la persona de que acepte la oferta. Estos dos pasos son muy difíciles de dar si hay escasez de personal.

Para hacer más fácil la venta es necesario tener un pro--

ducto. Las firmas muy jóvenes, carentes de un currículo, deben venderse con base en la filosofía específica que pretenden seguir. La firma que tiene una reputación de realizar un trabajo de calidad, de estar bien organizada, de proporcionar un buen programa de entrenamiento a su personal (ya sea formal, ya en el trabajo), de ofrecer compensaciones competitivas y la oportunidad real de avance no tendrá dificultad en competir por personal con la mayoría de las otras firmas locales. A menudo el problema es, sin embargo, competir con las firmas muy grandes o internacionales.

Las personas que selecciona un empleo tiene que considerar factores tangibles e intangibles. La firma pequeña que no es competitiva en los tangibles que ofrece, nunca sería tomada en consideración por un solicitante calificado que puede escoger entre varias ofertas. Por lo tanto, estos factores deben ser cubiertos por las firmas pequeñas. Sin embargo, una vez que existen estos requisitos tangibles, estos sólo aseguran que la firma pequeña será tomada en consideración. Sólo los factores tangibles los que normalmente tienen el mayor impacto en la decisión final del aspirante.

CONSERVAR UN PERSONAL CAPAZ

El reclutar la mejor gente posible para el personal técnico será un esfuerzo desperdiciado, a menos que la firma sea ca

paz de retener esta gente y animarla a realizar sus mejores es fuerzos. La firma debe proporcionar incentivos en forma de --- oportunidades reales de progreso, tanto económicos como en res ponsabilidad, y verdadera estatura profesional ganada dentro - de un trabajo interesante, buen entrenamiento y consejo.

COMPENSACIONES

Las percepciones iniciales normalmente se basan en la edu cación, experiencia anterior y habilidades especiales del candidato. Los incrementos deben basarse fundamentalmente en los- méritos de cada uno en su contribución a la firma.

La contribución de una persona a la firma se mide por la- calidad del trabajo efectuado, la velocidad con la que lo ter mina, su habilidad para trabajar con un mínimo de supervisión, su capacidad para un avance posterior y el deseo de aceptar -- una mayor responsabilidad. La responsabilidad tiene dos aspec tos. El primero es presentarse al trabajo asignado con todo lo necesario (papeles, formas, etc.) cubrir todo el tiempo y el - trabajo dentro de una fecha límite sin la presencia y el impul so de un supervisor. El segundo aspecto es darle fin en cada - asignación, un poco más a allá de la anterior, y así gradual-- mente ir alcanzando los conocimientos de un supervisor, para - cubrir mayores deberes.

Estos factores pueden ser medidos cuantitativamente. Un miembro de la firma debe tener una tarifa cargable, o sea, un múltiplo de su sueldo. Por ejemplo, digamos que una persona va a ser facturada a tres veces su costo. Con objeto de que él reciba aumentos sin afectar al cliente, primero debe adquirir -- una mayor habilidad en sus tareas; después, alcanzar una mayor habilidad para cumplir su trabajo con menos supervisión, de -- tal modo que se reduzca el tiempo del encargado; el siguiente paso implica la capacidad de ejecutar una parte del trabajo -- del encargado, con alguien que le ayude a cubrir las labores -- del ayudante. Conforme su habilidad crece, el realiza trabajos que se cubran con tarifas más elevadas.

Eventualmente podrá ofrecer, y asumir aún, la responsabilidad al nivel de socio cuando libere al anterior para manejar nuevos clientes y ampliar las labores administrativas necesarias en una firma que crece. Esto no debe ser un concepto teórico sino algo que un miembro de la firma vea en acción desde el principio de su empleo. El reconocimiento de los méritos -- constituye una de las más grandes motivaciones. Al ayudante -- que observa sus logros convertidos directamente en una mayor -- compensación económica, le gustará preservar y continuar su -- progreso hacia encargado, gerente y socio. Es importante que -- los miembros del personal sean calificados e informados específicamente sobre la extensión de sus progresos o faltas y su -- aparente colocación dentro de los planes de la firma de acuer-

do con sus presente desarrollo.

EVALUACION

La evaluación debe ser una discusión mediante la cual se le da a cada miembro de la firma un crédito por sus cualidades y puntos fuertes y se le señalan propósitos para el futuro, -- así como aquellas deficiencias que pudieran existir. Normalmente se prepara una lista de revisión de las características del individuo; éste es calificado en cada una de acuerdo con una escala que va desde pésimo hasta excelente. Mientras que algunos consideran que éste es el producto terminado de la evaluación, otros opinan que esto es simplemente el punto de partida para resaltar aquellas áreas que deben ser discutidas a profundidad.

Es fundamental para cualquier programa de motivaciones la pronta identificación por parte del personal de todas aquellas metas específicas, y que examine periódicamente la adecuación de tales metas para todos los individuos y el progreso que han alcanzado. Es mejor tener un memorándum escrito de los asuntos más importantes antes de llevar a cabo una discusión para la evaluación; de esta forma el miembro de la firma y el socio; pueden examinar posteriormente el memorándum y compararlo con el desempeño actual.

Sin embargo, debe discutirse formalmente con el socio la evaluación, cuando menos una vez al año; es conveniente que el supervisor resalte, cuando sea posible, los grados específicos de éxitos o fracasos que puedan relacionarse con las metas pre establecidas. Al principio de una junta de evaluación con personal de mayor nivel, éste debe proporcionar un reporte que -- describa el grado con que él piensa que ha cumplido las metas que fueron fijadas al año anterior; aquellas áreas donde el -- mismo reconoce que las metas no han sido alcanzadas, no necesi tan ser resaltadas por el socio.

Una discusión mediante la cual ambas partes traten de definir las razones para esta falta de cumplimiento puede, sin embargo, ser benéfica.

Muy a menudo, la discusión evaluativa puede tomar la forma de una charla donde el socio destaca las capacidades no -- aprovechadas del individuo, y lo excita a una mayor utiliza--- ción de su talento latente. Tal discusión indica la falta por parte del miembro de la firma para aceptar toda la responsabilidad que el es capaz de absorber. La corrección de esta deficiencia, que es un defecto de omisión, es tan importante como la corrección de los errores de comisión.

Una frecuente evaluación, al término de un trabajo y realizada por su superior inmediato, proporciona al ayudante tan-

to incentivo, como reconocimiento de los puntos débiles, los consultores en manejo de personal sugieren que la percepción de un empleado respecto a sus capacidades es más realista cuando su progreso es revisado frecuentemente por su propio jefe, que cuando se le señala menos frecuentemente por un supervisor de rango más alto y que se encuentra lejos de su actuación.

La evaluación, desarrollada únicamente en el aspecto crítico, deja en el subordinado el sentimiento de que no ha sido equitativamente reconocido y disminuye sus incentivos, para mejorar. La evaluación puede ser una experiencia psicológicamente traumática. La evaluación debe evitar el tono crítico que puede hacer que el subordinado crea que su superior se siente omnipotente.

Una evaluación debe enumerar áreas que requieran mejoría, pero también debe reconocer los atributos positivos.

Una manera de evitar la sensación de omnipotencia, es solicitar al subordinado una evaluación objetiva de la firma y sus superiores. A pesar de que muchos Contadores Públicos piensan que el subordinado no debe evaluar a su supervisor porque le merece respeto, mi opinión es que sí lo debe hacer porque gufa a la administración en la consecución de mejores resultados de su personal. De cualquier manera, los subordinados intercambian opiniones de sus supervisores y de la firma entre -

ellos mismos. Es mejor que la alta dirección conozca estas opiniones directamente e impulse los mejores atributos de los supervisores, corrigiendo o eliminando los factores negativos y cualquier opini3n err3nea; la oportunidad de evaluar a sus supervisores y a la firma da al subordinado un sentimiento de -- participaci3n en la marcha de la misma.

No hay necesidad de que todas las personas en la administraci3n se enteren de la persona que origin3 los comentarios.

La forma m3s importante de cubrir las apariencias de ser sustancialmente cr3tico, es establecer el tono adecuado en la conferencia de evaluaci3n. La persona que evalúa debe explicar brevemente al principio el prop3sito de la junta es informar - a los miembros de su personal respecto a su desarrollo pasado - y que si 3l puede acentuar aquellos puntos favorables en el futuro y reconocer las 3reas que necesitan ser mejoradas, la discusi3n debe empezar con la enumeraci3n de los puntos que enorgullecen a la firma antes de citar las debilidades que la en-- tristecen. Hay que dejar que la persona que evalúa complete su discurso hasta un punto espec3fico y empieza a participar en - una discusi3n de ambos sentidos del asunto. Los asuntos que se van a tratar deben ser discutidos punto por punto de esta manera; a continuaci3n se realizar3 un esfuerzo conjunto para preparar un memor3ndum especial de la discusi3n.

ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

El primer paso para el entrenamiento del personal es familiarizar a los individuos con el resto de los empleados y la organización. Un manual para el personal es valioso en este aspecto; podría mostrar una breve historia de la firma. Sus objetivos, las responsabilidades de las varias categorías del personal y un esquema del grupo de papeles, procedimiento de archivo, etc. Este manual podrá reducir el tiempo que los socios y encargados tendrían que dedicar a explicar estos asuntos.

ENTRENAMIENTO DE AYUDANTES

Al ayudante no le agradan las tareas de rutina, aunque no trabaje en ellas constantemente. Sin embargo, si se le explican las razones por las cuales se le asignan aquellas actividades, él tratará de obtener los mayores beneficios de estas labores. Los beneficios son los siguientes:

1. La lectura para revisión de reportes financieros es la mejor manera para aprender cómo prepararlos en el futuro. El ayudante puede aprender la necesidad de la congruencia a través de todo el reporte, la concordancia de los encabezados de las columnas con su referencias, en los títulos de las cuentas que aparecen en diversos lugares, la hilación del formato, identificación, espacios, redacción, etc.

2. El archivo de los servicios de información de impuestos - le permite conocer la forma como están diseñados y aprender cómo utilizar estos servicios para futuras investigaciones.
3. La revisión de comprobantes, sumas, familiariza al ayudante con las raíces de las fuentes de información.

El trabajo debe ser planeado de tal manera que proporcione al ayudante nuevas experiencias que despierte su habilidad e imaginación. Deben motivarse las preguntas y discusiones; --asimismo, debe estimularse al ayudante para que formule una --opinión sobre el problema antes de cualquier discusión, con objeto de asegurarse de que está aprendiendo a ejercitar su propio juicio.

Cuando sea posible, las discusiones con otros miembros de la firma o con el cliente deben ser conducidas en presencia --del ayudante. Cuando no concluya un trabajo, se discutirá con todos los ayudantes los problemas contables anormales que fueron descubiertos y que no son conocidos por todos.

La discusión debe incluir la forma como resolverán estos problemas, así como la forma de cumplir el trabajo de manera - más expedita en el futuro.

ENTRENAMIENTO A LOS ENCARGADOS

Conforme el tamaño de la firma crece, las juntas con el personal deben formar parte en el programa de entrenamiento. Las juntas para ayudantes podrán ser fundamentalmente conferencias; para encargados, es más apropiada una forma de seminarios; se puede asignar algunos puntos a individuos de la firma y solicitarles que dediquen una cantidad de tiempo importante a un asunto especial que sea de interés y a la preparación de un reporte.

Los cursos de desarrollo profesional deben incluirse en forma continua. Inicialmente estarán los seminarios de auditoría de carácter general. Eventualmente, los miembros de la firma procurarán desarrollar un especial interés y asistir a cursos de desarrollo profesional en esa área de especialización. De esta manera, se entrenarán para nuevos niveles de responsabilidad y desarrollarán una mayor eficiencia en ellos.

El aspecto más importante de un programa de entrenamiento, para miembros del personal de la firma que desean crecer con ella, es el desarrollo profesional. El administrador o gerente de la firma debe ayudar e impulsar a su personal hacia este desarrollo. Además debe proporcionar el ambiente y extender sus energías hacia la motivación de los miembros de su personal para convertirlo en el máximo de sus recursos.

El motivar a otros requiere antes de todo, detectar cuáles son sus capacidades y ayudarlos a utilizar esas características. En segundo lugar debe hacerseles creer que ellos pueden alcanzar esas metas; los talentos que permanezcan latentes no son el propósito del individuo ni de la firma. El asignar labores que exijan la motivación de este talento, para que el individuo llegue a ser eficiente por sí mismo. Entonces, finalmente, se sabrá cuando permitir que el individuo realice tales actividades por sí mismo y sin necesidad de supervisión, será un éxito tanto para la persona, como para la firma. Tales experiencias entre el supervisor y el subordinado, son las más satisfactorias que una asociación de negocios puede producir, incitan a continuar la relación, reduce la rotación del personal y mejora por lo tanto el servicio prestado al cliente y al público.

CAPITULO IV

REQUISITOS Y CUALIDADES DEL CONTADOR PUBLICO

INDEPENDIENTE

El Contador Público es un profesionalista y como tal, poseedor de un grado superior de habilidad en la técnica contable, - habilidad desarrollada con el estudio, la práctica y las características personales. Como todos los profesionalistas, el Contador Público debe reunir ciertos atributos de carácter personal y técnico que lo capaciten plenamente en el ejercicio de su -- profesión. Estos requisitos se pueden agrupar en:

- Requisitos Morales
- Capacidad Intelectual
- Requisitos Técnicos

REQUISITOS MORALES

Se relacionan directamente a la conciencia e integran el cúmulo de valores intangibles que todos los individuos tienen- que pueden y deben ser desarrollados con particular ahfncio en el caso de un profesionalista como Contador Público:

Integridad:

Es la capacidad de ser honrado, en este caso, con un sentido más amplio al que normalmente se le da, es decir, ser honrado en las ideas y creencias, con fuerza suficiente para afirmar lo que se piensa y sostener la verdad por encima de todo.

Independencia de Criterio

Es la capacidad para expresar juicios y opiniones imparcialmente, sin alterarlos en sentido alguno por presiones económicas, familiares, sociales o de cualquier naturaleza.

La independencia de criterio tiene relevante importancia en el caso del Contador Público porque sus opiniones, expresadas en el dictamen, tienen interés para un núcleo variado de individuos, que incluso le son desconocidos, a los que una afirmación contraria a la realidad puede acarrear graves perjuicios.

El código de ética profesional expedido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, hace hincapié en este requisito y establece reglas precisas de las situaciones en las que se supone el Contador Público no tiene independencia de criterio, y por lo tanto, no puede dictaminar cuando es pariente en línea recta del propietario o administrador de la empresa a auditar, cuando es director o propietario de la misma empresa, etc.

Disciplina

Es éste un requisito esencial del hombre con aspiraciones, es la capacidad de adaptar nuestros deseos personales a las ne

cesidades que nos imponen las circunstancias. Ser disciplina--do es ser ordenado en nuestra conducta, voluntarioso en el cumplimiento de nuestros propósitos y con un alto sentido de responsabilidad hacia nuestras obligaciones.

Puntualidad

La puntualidad es signo de buena educación pero además es la materialización del grado de responsabilidad con que aceptamos nuestros compromisos. Ser puntuales es no sólo estar a --- tiempo a una cita, sino además, concluir nuestros compromisos-- en la fecha prometida.

Trato Social y Presentación Apropiada

Estos requisitos se desarrollan plenamente en el trabajo-- mismo, el primero se refiere a la manera de comportarse con -- las personas con quienes se ha de tratar, tanto con el cliente como en la propia oficina; saber ser corteses y enérgicos al - mismo tiempo, obtener servicios sin causar molestias y en general, saber causar la buena impresión de quien, al desarrollar-- su trabajo, coopera y obtiene la cooperación de todos.

La presentación adecuada es el arte de llevar puesta la - ropa que requiera las circunstancias; con el traje adecuado en una oficina con ropà de trabajo en un inventario, con ropa li-

gera en un clima caluroso, etc.

Capacidad Intelectual

Se refiere a las cualidades de la mente y guarda relación directa con la inteligencia, no obstante, como un elemento indispensable de nuestro desarrollo profesional y personal, puede ser mejorada.

Se localizan en este grupo de requisitos personales, los siguientes:

- Criterio y tacto
- Habilidades y corrección al expresarse
- Habilidad para captar y analizar los problemas
- Habilidad constructiva
- Cultura general
- Propósito continuo de estudios

Este último requisito es fundamental para el desarrollo de los demás y de indiscutible necesidad. Todas las profesiones están sujetas a evolución y cambios en los que debe participar activamente quien las ejerza, para estar en condiciones de prestar un servicio con las mejores armas de que pueda disponer cada día. El propósito continuo de estudios garantiza el estar al día en los conocimientos más recientes de las técni-

cas contables y de administración.

Requisitos Técnicos

Son las columnas centrales que soportan la cualidad de -- profesionistas, ya que se refiere concretamente a los conocimientos específicos necesarios para el ejercicio de una profesión. En el caso particular del Contador Público son:

- Conocimientos sólidos de contabilidad y auditoría
- Dominio pleno de sistemas contables y de control
- Nociones de administración de negocios
- Conocimientos de las leyes civiles, mercantiles, fiscales etc.
- Economía y estadística
- Elementos de matemáticas aplicadas
- Otros conocimientos técnicos auxiliares

CONCLUSIONES

Los fundamentos para lograr buenas relaciones con los --- clientes no pueden cubrirse por medio de un juego específico -- de reglas y técnicas. Las relaciones entre el Contador Público y el cliente, después de todo, se basan en las características y personalidades de individuos y esto constituye una interacción en relación a la cual nunca se puede formular una lista - de instrucciones.

Estos elementos de servicio profesional, tomados en su -- conjunto, forman el núcleo de la imagen profesional del Contador Público. Esta imagen es una mezcla de varios elementos, la opinión de una persona acerca de sí mismo, su competencia técnica, su comportamiento personal, su actitud hacia sus clien-- tes y hacia sus propios socios y personal.

El Contador Público que cuente con una clara comprensión-- acerca de la imagen profesional y los factores que le son vitales, estará en posición de aplicarla en sus relaciones con sus clientes.

Las técnicas para la solución de problemas deben necesaa-- riamente estar ligadas a diferencias individuales. Sin embargo como principios de todas las técnicas se encuentran los aspectos fundamentales de una cuidadosa planeación, la identifica--

ción con el bienestar del cliente, la sinceridad y cortesía -- personales y el mantenimiento de la imagen profesional.

Numerosos Contadores Públicos en forma obvia consideran -- fácil el hecho de mantener buenas relaciones con sus clientes. A pesar de lo anterior, aún ellos no pueden especificar claramente qué es lo que hacen para lograrlo. Es claro, sin embargo que estas personas tienen confianza en sí mismas, en el valor de su trabajo y en su habilidad para prestar un servicio en -- forma efectiva y, además, tiene destreza para tratar con la -- gente.

Otros, no menos competentes, parecen considerar que sus - clientes, no los ven enteramente bajo la misma perspectiva.

Algunas de estas personas pueden tender a menospreciar su valor consciente o inconscientemente. Algunos pueden ser tan - introvertidos que, aún cuando tengan precisamente un interés - tan grande en el cliente y deseo igual de servirle, comuniquen el efecto contrario, el de aislamiento. Tales personas deben - hacer un esfuerzo deliberado encaminado a superar estos obstáculos que impiden relaciones efectivas con el cliente.

A largo plazo, no es importante si la imagen profesional- se transmite por medio del esfuerzo consciente o si se transmi

te en forma instintiva. La imagen no puede perdurar, por su---
puesto, si es sólo un producto sintético. Perdurará solamente-
si es producto del deseo de una persona de servir y refleja au-
ténticamente los hechos. Sin embargo, estos hechos deben cau-
sar una impresión al cliente de manera que él, con toda con---
fianza, aproveche los servicios del Contador Público a medida-
que surge la necesidad de ellos.

En este intercambio mutuamente benéfico, las relaciones -
con el cliente dejan de ser una aparente teoría de libro de --
texto y se convierte en una productiva y en ocasiones afectuo-
sa realidad.

BIBLIOGRAFIA

CODIGO DE ETICA PROFESIONAL

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

ELEMENTOS DE AUDITORIA

Víctor M. Mendivil E. C.P.

EL ESTABLECIMIENTO DE BUENAS RELACIONES CON
SU CLIENTE

Instituto de Contadores Públicos, A.C.

LA CONTADURIA PUBLICA FACTOR DE DESARROLLO

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

LAS RELACIONES HUMANAS APLICADAS A LA
AUDITORIA INTERNA

Jorge Lozano Nieble C.P.