

308908

13
2j

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

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



"HABILIDADES DIRECTIVAS DEL CONTADOR PUBLICO"

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO

T E S I S

ROSA MARIA VIRAMONTES CHERIT

PARA OPTAR POR EL TITULO DE

LICENCIADA EN CONTADURIA

DIRECTOR: C. P. MIGUEL ANGEL CABRERA MIR

MEXICO, D. F.

OCTUBRE 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS:

POR HABERME CREADO

***A MIS PADRES
MARIA DEL CARMEN Y FRANCISCO:***

***POR TODO EL CARIÑO, COMPRENSIÓN Y APOYO QUE ME
HAN BRINDADO EN LA VIDA, Y COMO MUESTRA DE MI
AGRADECIMIENTO POR TODOS SUS SACRIFICIOS.***

A RAMÓN:

***POR TODO LO QUE HEMOS COMPARTIDO,
Y SEGUIREMOS COMPARTIENDO TODA LA VIDA***

A MIS HERMANOS:

FRANCISCO JOSÉ: POR SU AYUDA
JUAN CARLOS: POR SUS CONSEJOS
Mª. DEL CARMEN: POR SU APOYO
GABRIEL: POR SU ALEGRÍA.

A MIS AMIGOS:

FRANCISCO LINARES:

POR LOS MOMENTOS DIVERTIDOS.

CARLOS MENA:

POR SU APOYO Y CONSEJOS TAN ACERTADOS.

ARTURO MENA:

*POR SU AYUDA INCONDICIONAL; POR HACER DE MI
UNA MEJOR PERSONA.*

JORGE MORALES:

POR ESTAR SIEMPRE JUNTO A MI.

FRANCISCO POLANCO:

POR SER EL MEJOR AMIGO DEL MUNDO.

A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA:

POR LA ENSEÑANZA Y PRINCIPIOS QUE INCULCÓ EN MÍ.

AL M.A. CARLOS PUGA.:

*POR SU AYUDA DESINTERESADA Y SIN LA CUAL NO
HUBIERA SIDO POSIBLE LA REALIZACIÓN DE ESTE
TRABAJO. MI MÁS SINCERO AGRADECIMIENTO.*

ÍNDICE.

ÍNDICE

I

ÍNDICE.

	PÁG.
Introducción	I
Capítulo I Marco Metodológico y Marco Teórico	5
Definición Metodológica	6
Marco Teórico	9
La Dirección de Empresas	11
Capítulo II El Contador Público	19
Evolución de la Profesión	20
Características del Contador Público	24
Marco Social de Contador Público	28
Perfil Profesional del Contador Público	30
Capítulo III La Dirección de Empresas	35
Funciones de la Dirección	36
La Dirección de Empresas como Recurso Económico	41
La Dirección de Empresas como Sistema de Autoridad	43
Capítulo IV Habilidades Directivas	46
Excelencia Directiva	49
Creatividad	56
Toma de Decisiones	59
Disposición al Cambio	63
Motivación	67
Administración del Tiempo	70
Delegación	73
Liderazgo	76
Actitud de Servicio	80
La Ética en el Ejercicio Profesional	86
Comunicación	91
Compromiso	94
Control de Stress	96
Habilidad Cuantitativa	98

	PÁG.
Capítulo V El Contador Público y sus Habilidades	99
La Imagen del Contador Público en la Actualidad	100
Capacidad de Análisis	102
Interpretación de Estados Financieros	105
Planeación Estratégica Financiera	108
Planeación Estratégica Fiscal	110
El Adecuado Control	111
Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones	112
Glosario	124
Bibliografía	128

INTRODUCCIÓN.

INTRODUCCIÓN

"Habilidades Directivas del Contador Público", se presenta con el objetivo de identificar las características directivas propias que un Contador Público debe poseer para ocupar puestos directivos.

La metodología seguida en el desarrollo de este documento se fundamentó en una investigación primaria básica (BAENA, G. 1991), seguida de una fase descriptiva (el fenómeno como se da en la realidad) y transversa -se realiza en un momento determinado- (PICK, S. 1988)

El enfoque en que se basó este estudio fue administrativo-humano-contable, el cual reconoce las habilidades extrínsecas a los programas de estudio vigentes en la formación de directivos contables.

La necesidad de explicitar las habilidades de los directivos en Contaduría está íntimamente relacionada con el ejercicio profesional del Contador Público y su formación académica por lo

que las áreas de oportunidad encontradas fueron básicamente de orientación humanística.

En el Capítulo I, se esboza el marco metodológico explicitando las áreas y objetivos de la investigación, el marco teórico donde se describen los antecedentes de la Contaduría y de la Dirección de Empresas.

El Capítulo II, retoma la evolución de la profesión contable, y las características del Contador Público.

En el Capítulo III, se mencionan los elementos de la Dirección de Empresas, diferentes tipos de dirección y rasgos personales para la dirección efectiva.

El capítulo IV, plantea las habilidades directivas que todo profesional debe poseer para alcanzar puestos directivos y en nuestro caso el Contador Público, con base en la investigación documental realizada, encontrándose desarrolladas individualmente.

En el capítulo V, se encuentran mencionadas las verdaderas habilidades del Contador Público, como han sido adquiridas y que son aquellas que lo distinguen de los demás profesionales.

Por último el Capítulo VI, expresa las conclusiones y recomendaciones que se proponen en la formación de directivos en Contaduría.

CAPÍTULO I.
MARCO METODOLÓGICO
Y MARCO TEÓRICO.

MARCO METODOLÓGICO

DEFINICIÓN METODOLÓGICA

Título:

“Habilidades directivas del Contador Público”.

Tema:

Definición de habilidades directivas inherentes al Contador Público en puestos directivos.

Área genérica:

Contaduría - Administración.

Área específica:

Habilidades directivas.

Tema específico:

Habilidades directivas que posee el Contador Público y habilidades que debe poseer un directivo.

Planteamiento:

Identificar ¿Cuales serán las habilidades directivas propias que un Contador Público deberá poseer para ocupar un puesto directivo?.

Objetivo general:

Identificar las habilidades directivas que deben poseer los Contadores Públicos en el ejercicio de un puesto directivo.

Objetivo particular:

Proponer el perfil de habilidades directivas ideal que debe presentar el sujeto con formación profesional en contaduría para ocupar un puesto directivo.

Hipótesis de trabajo:

H₁. Las habilidades directivas desarrolladas por los Contadores Públicos en su formación profesional, tienen áreas de oportunidad para el desempeño en puestos directivos.

Hipótesis nulas:

H₀. Las habilidades directivas desarrolladas por los Contadores Públicos en su formación profesional, no tienen áreas de oportunidad para el desempeño en puestos directivos.

Hipótesis alternativa:

H_a. La experiencia laboral determina las habilidades directivas suficientes para ocupar un puesto directivo.

Variables:**Independientes:**

Formación profesional del Contador Público.

Dependiente:

Habilidades directivas

- Actitud de servicio.
- Administración del tiempo.
- Compromiso
- Comunicación.
- Conocimiento.
- Creatividad.
- Disposición al cambio.
- Ética.
- Liderazgo
- Manejo de stress.
- Motivación.
- Toma de decisiones.

MARCO TEÓRICO

El Contador Público.

Antecedentes Históricos.

"Todos los pueblos y culturas desde tiempos remotos practicaron la contabilidad, aunque en forma muy rudimentaria, y por necesidad de control e información financieros. Podríamos afirmar que el inicio fue:

- a) La división del trabajo
- b) La invención de la escritura.
- c) La utilización de una medida de valor.

La cultura egipcia, una de las más antiguas, practicó la contabilidad, pues había que controlar los tributos, los bienes que poseía el faraón, sus gastos, etc. y así todas las culturas de la antigüedad.

En la Edad Media, con el desarrollo de los centros comerciales, las cruzadas, las guerras de conquista, etc., continuó el avance y aplicación de la contabilidad, aunque en forma todavía rudimentaria, y sólo como medio de información. En el siglo VI, con el desarrollo de la actividad mercantil, es cuando la contabilidad aparece como una técnica muy parecida a la que se utiliza actualmente.

Con el Renacimiento, la invención de la imprenta y los descubrimientos, se propaga el conocimiento de la contabilidad.

Se considera como pionero en el estudio de la "partida doble", a Benedetto Cotrugli Rangeo; quien en su obra especifica el uso de tres libros: un mayor, un diario y un recordatorio.

Pero la obra más conocida es la de Fray Lucas de Pacioli, quien redactó un tratado de contabilidad llamado "Summa" en 1492, donde

establece los libros principales y las reglas para su manejo, definiendo el aspecto mecánico de la contabilidad.

A partir del siglo XIX la contabilidad sufre transformaciones como:

- Naturaleza de las cuentas.
- Depreciaciones.
- Amortizaciones.
- Reservas.
- Contenido de la información
- Mecanización de la contabilidad
- Se definen los principios que permiten la confiabilidad de la contabilidad
- Sistemas de costos de producción.
- Se reglamenta la profesión.
- La reglamentación por parte del Estado de información financiera que, deben proporcionar las entidades"¹

Generalidades.

La Contabilidad es un procedimiento sistematizado cuyo objeto es el registro constante, ordenado y cronológico de todas las operaciones realizadas por un negocio y también será el análisis de la situación financiera; así pues es de gran importancia para las empresas ya que muestra una situación detallada de las transacciones efectuadas.

La contabilidad muestra cual ha sido el desarrollo de las operaciones, dando razón del incremento en que fueron efectuadas, los valores afectados, quienes intervinieron y el resultado obtenido, determinando también la posición del negocio por medio de la presentación de estados financieros. De esto se puede decir que se tiene un control eficaz y todas las actividades son vigiladas desde el punto de vista contable.

¹BALLESTEROS, N. . Fundamentos de contabilidad. Interamericana, México, 1989

Podemos decir que la contabilidad es justificada por el grado de utilidad de sus servicios, debe presentar información fidedigna y flexible; para cumplir con estas condiciones, el Contador Público presentará una actitud imparcial y tendrá un criterio sólido que le permitirá saber lo que ha de presentarse en los registros contables.

La Dirección de Empresas.

Generalidades

Hoy en día la dirección juega un papel muy importante en la vida de todo ejecutivo, toma decisiones para resolver problemas que ayudarán a que todo negocio sea puesto en marcha adecuadamente, sabiendo siempre cual es la línea que debe seguir para lograr una verdadera eficiencia.

El trabajo de la dirección de la empresa, consiste en relacionar todas las actividades de una colectividad.

Para la dirección de empresas le resulta imposible saber todos los pasos de cada uno de los departamentos por lo que surge el concepto de delegar responsabilidad para que otras personas sean capaces de tomar decisiones en la resolución de problemas que correspondan a su área.

Toda aquella persona que esté encargada de la dirección de la empresa, deberá tener conocimientos de lo que sucede en cada departamento, por lo que se deberán realizar juntas, visitar cada área, recibir información escrita de cada una y en base a esto tomar decisiones. Es por lo que el Contador Público puede ocupar de manera amplia este cargo, ya que tiene la visión de un generalista y en algunas áreas en forma detallada.

Es fundamental el no olvidar que con la dirección deberán satisfacerse las necesidades de los empleados sin contradecir los objetivos de la empresa.

El ser humano, muchas veces se opone a la dirección por motivos personales; ciertas actitudes como huelgas, retardos, renunciaciones, inasistencia, robos, fraudes, etc. Para evitar estas reacciones la dirección deberá buscar cual es la causa y poner una solución inmediata para evitar daños posteriores a la organización.

Para supervisar la dirección deberá ser sometida a evaluaciones para ver que se ha hecho y que es lo que hay por hacer para obtener mayor eficiencia.

Concepto de Dirección.

La dirección es la etapa del proceso administrativo que también es llamada ejecución, mando o liderazgo. Es tan importante que algunos autores consideran lo mismo la administración y la dirección, y esto se debe a que el dirigir es cuando se asumen las funciones administrativas, y quién mejor para ocupar este puesto que las personas que han realizado estudios de estas funciones.

La dirección es tan importante que el proceso administrativo hace mención de ella, ya que para cualquier empresa, la dirección es esencia de la administración pero aquella puede ser vista como una etapa.

Para poder entender lo que es dirección hay que partir de su etimología: La palabra *dirección* proviene del latín "directio", que significa la línea del movimiento de un cuerpo; persona o conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, organización, etc.

Reyes Ponce, dice que *dirección* proviene de la palabra latina "dirigire", que es a su vez compuesta por "di" que significa intensivo y "regere" que es regir o gobernar.²

² KOONTZ, O'DONELL, *Administración*, México, McGraw-Hill, 1985

Roberto B. Buchele, dice que la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización por medio de la supervisión, comunicación y motivación.³

Henry Fayol, padre de la administración, define a la dirección como "el conducir a la empresa y sus objetivos, procurando sacar el mejor provecho posible de los recursos disponibles. Consiste en mejorar a los hombres previamente organizados de una manera tal que se facilite el desarrollo y detención del programa acción base, tanto para la organización como para la dirección misma".⁴

George R. Terry, menciona que "la dirección es hacer que todos los miembros del grupo se propongan a lograr los objetivos de acuerdo con los planes y la organización hechas por el jefe administrativo".

Koontz y O'donell, establecen que la dirección es hacer que los subordinados integren sus esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa.

De las definiciones anteriores, se puede decir que el éxito de una empresa u organización dependerá del logro de sus metas, objetivos y planes previamente establecidos, aprovechando tanto los recursos naturales como humanos donde el ejecutivo dirigente deberá integrar, coordinar y vigilar el cumplimiento de las órdenes emitidas adecuadamente para la consecución eficiente de cada función requerida por la empresa.

Naturaleza de la Dirección.

La función primordial de la dirección es que los empleados lleven a cabo sus labores.

³ Idem.

⁴ Idem.

La dirección comprende a todos los ejecutivos, es decir a todos los dirigentes responsables de la realización de cada uno de las tareas encomendadas, teniendo bajo su cargo a sus subordinados debiendo coordinar e integrar sus esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa.

Cabe mencionar que la dirección es una actividad eminentemente humana, por lo que el factor de la subjetividad está presente, lo cual implica riesgo, por lo tanto tiene gran importancia la preparación de los dirigentes.

Importancia de la Dirección.

El ejecutivo es el que se encarga de la dirección, por lo tanto, su trabajo será efectuado a la hora en que el ejecutivo esté pensando la mejor forma de llevar a cabo la dirección, implantando planes, organizando su trabajo y delegando actividades de una manera perfecta, así, el ejecutivo se limitará a pensar.

La delegación es de suma importancia en la dirección de las empresas, ya que puede ser entendido como el proceso en el cual se decidirán las actividades a desarrollar de cada puesto y la autoridad y responsabilidad con la que se contará.

La delegación podrá darse de distintas formas:

- a) Delegación por medio de la información, donde se hace un análisis de cada puesto, para saber qué labores habrá que desempeñar, el alcance de su puesto, que características deberá tener, cual será su autoridad y sobre todo, su responsabilidad.
- b) Delegación por medio de una orden, donde el subordinado recibe un mandato específico que le muestra el trabajo a efectuar, el cuál ha sido planeado previamente para saber el resultado que se espera obtener, aquí deberá tomarse en cuenta la motivación hacia el subordinado para un buen desempeño.

Elementos de la Dirección.

1. La Autoridad.

Los distintos estilos gerenciales imponen su propia modalidad en el desempeño de los elementos de la dirección, entre los que destacan: la autoridad, responsabilidad, comunicación y supervisión.

La autoridad es la facultad que posee una persona en una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quién las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo. Así pues, es el derecho de mandar y hacerse obedecer. Sus elementos son: el mando, que es el ejercicio de la autoridad, y la delegación, que es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior a un subordinado.

Por lo tanto la organización no podrá funcionar como tal con el simple hecho de haber determinado la distribución de las distintas unidades de la organización, sino que cada una de ellas deberá ligarse vertical y horizontalmente por relaciones de autoridad (organigrama), donde se indica que las relaciones horizontales o laterales se refieren a funcionarios del mismo nivel organizacional, mientras que las verticales es la relación entre un superior y un subalterno. Ambos tipos de relaciones serán necesarias para la consecución de los objetivos.

Es importante mencionar que en las organizaciones, la autoridad no la tiene una sola persona, ya que sería imposible que un solo individuo pueda obtener los resultados deseados. De allí, la necesidad de delegar. La delegación de la autoridad, más que la transmisión de órdenes puede ser entendida como una forma general de la dirección. En la delegación por lo general un superior le proporciona a su subordinado, la capacidad de mandar o actuar en determinada área.

En la delegación es en donde se manifiesta diariamente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que si administrar es hacer a través de; la delegación es una consecución de la autoridad y responsabilidad para actuar. Así que las ventajas de la delegación son claras y sencillas:

- Permite al directivo dedicarse a las actividades más importantes en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- Consigue la motivación del personal al estar en poder de participar en la consecución de los objetivos.
- Da a los subordinados capacidad de tomar decisiones importantes.

2. Responsabilidad.

La responsabilidad más importante de los dirigentes es la toma de decisiones, es decir, la elección del curso de acción entre varias alternativas, disponiendo de los recursos que han sido puestos a la disposición de una persona considerando las políticas fijadas y otros tipos de restricciones.

La responsabilidad del dirigente, siempre será total ante el grupo de sus subordinados y ante las otras acciones de la empresa, surgiendo de esta manera el concepto de responsabilidad colectiva que deberá darse en todos los colaboradores de la empresa. Y aquí es importante recordar que para establecer responsabilidad se está ligado con el concepto de autoridad, ya que de esta manera, cada integrante de la organización sabe perfectamente hasta donde abarca su compromiso con la empresa, su responsabilidad.

3. Comunicación.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección ya que de ella dependerá en gran parte el éxito o el fracaso de la delegación de autoridad, ya que ésta nos presenta toda la información que muestra el buen funcionamiento de la empresa, ayudando a la coordinación de actividades y sobre todo en la toma de decisiones.

Así bien, comunicación, puede ser definida como un proceso por medio del cual se recibe y transmite información en un grupo social.

El ejecutivo, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces. Cualquier comunicación desvirtuada origina errores y confusiones que disminuyen el rendimiento del grupo y que impiden el logro de los objetivos.

Hay que considerar que una buena comunicación dentro de la empresa facilita el espíritu de grupo. La comunicación es necesaria en todos los niveles de la empresa, pero cuando desempeña un papel muy importante, es cuando los directores ejecutivos la toman como base para dar a conocer sus decisiones para coordinación de todas las actividades en una sola.

4. Supervisión.

La supervisión es un complemento necesario para la dirección, ya que ésta consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

La supervisión es de gran importancia para las empresas e imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que logren sus objetivos. Para que la supervisión sea efectiva depende de:

- La productividad del personal, para el logro de objetivos.
- La importancia de una buena comunicación.
- La corrección de errores.

La supervisión no solo implica la delegación de la autoridad, sino que también debe fijar los resultados esperados haciendo así una adecuada distribución de trabajo; esto ayudará a los objetivos de la empresa.

El supervisor, como dirigente de una empresa, deberá estar consciente de la importancia que tiene el llevar a cabo una buena vigilancia de las funciones a realizar, por lo que será el eslabón que una a los trabajadores con el cuerpo administrativo, ya que será el encargado de transmitir, por un lado, las órdenes de la empresa a los trabajadores y de igual forma llevar a la administración las inquietudes, deseos, etc., de niveles inferiores, por lo que al supervisar se le deberá reconocer su autoridad.

CAPÍTULO II

EL CONTADOR PÚBLICO.

EL CONTADOR PÚBLICO

Evolución de la profesión.

La Contabilidad es muy antigua, empezó como simples apuntes o registros, y al desarrollarse la civilización, la contabilidad pasa a ser una técnica de administración y control para fines internos. Y por mucho tiempo el Contador Público careció de un título específico hasta que, con la revolución industrial en el siglo XVIII, se acentuó la necesidad de acumulación de capital para adquirir maquinaria, lo cual dió lugar a la proliferación de las compañías limitadas, que son un prototipo de las sociedades anónimas que conocemos actualmente. De aquí, se puede decir que tal vez surgió el concepto de "rendición de cuentas" a los accionistas. A mediados del siglo XIX, la contabilidad, en su sentido de información financiera, se incorpora al derecho positivo. Se vio que los asuntos económicos se tornaban más complejos y la información debería ser manejada por expertos. Se consideró importante el proteger a los accionistas por medio de una revisión independiente y objetiva de los informes que presentaban los administradores respecto al manejo del dinero, es así como surge la auditoría independiente, o la "función de dar fe", y obtiene una aceptación legal.

Así mismo, por primera vez se reconoce al Contador Público actuando como auditor independiente, aceptando una responsabilidad específica hacia terceros además de la responsabilidad que tuviera con los dueños del negocio. Se da el surgimiento de los Institutos de Contadores Autorizados, en donde se analiza la capacidad de los aspirantes y se implantan normas de ética que le dan independencia. De igual forma se crean los conceptos de capacidad profesional y responsabilidad con lo que dejaba de ser una habilidad técnica.

A continuación se presenta un cuadro con resumen cronológico¹ sobre la evolución de la profesión contable.

- 1494 • Primera edición del primer libro sobre Teneduría de Libros de que se tiene noticia, escrito por Fray Lucas Pacioli.
- 1581 • Primera agrupación profesional de Contadores, fundada en Venecia
- 1844 • Ley del Parlamento Inglés estableciendo que para conceder la incorporación de una compañía era necesario el nombramiento de uno o más auditores
- 1845 • El Tribunal de Comercio de la Ciudad de México establece la "Escuela Mercantil".
- 1847 • La Escuela Mercantil cierra sus puertas a los dos años por falta de fondos, en la época de la invasión americana.
- 1854 • Se funda la "Escuela de Comercio" por decreto de Santa Ana.
- 1856 • Se organiza en Escocia una Sociedad de Contadores.
- 1868 • El 15 de julio, siendo Presidente Don Benito Juárez, se inaugura la Escuela Superior de Comercio y Administración.
- 1868 • Se suprime la enseñanza de idiomas en la Escuela de Comercio, inclusive la del Castellano.
- 1869 • Se restablece la enseñanza de idiomas extranjeros en la Escuela de Comercio y continúa en suspenso la del Castellano.
- 1870 • Se nombra director de ella a Don Bernardino del Raso.
- 1871 • Se crean en dicha Escuela las carreras de "empleado contador" y "corredor titulado".
- 1880 • La Reina Victoria otorga concesión para fundar el Instituto de Contadores de Inglaterra y Gales.
- 1886 • Se fundan en la Escuela de Comercio, las clases de química, estadística, e historia del comercio, y se restablecen las de lengua castellana y caligrafía.

¹ MANCERA, R. *Breve Historia de la Profesión de Contador Público en México*. IMCP, México, 1992

- 1887 • Se funda en Estados Unidos la Asociación Americana de Contadores Públicos
- 1890 • Se establecen en la Escuela Superior de Comercio y Administración, las clases de operaciones financieras, bancarias y de bolsas.
- 1896 • El Senado del Estado de Nueva York otorga reconocimiento legal a la profesión de Contador Público.
- 1899 • Se establecen las clases de taquimecanografía en la Escuela Superior de Comercio y Administración.
- 1905 • Se crea en México la carrera de Contador de Comercio.
- 1905 • Se establece en México la firma de contadores Price Waterhouse y Cia
- 1906 • Inaugura sus oficinas en México la firma de contadores Deloitte Plender, Griffith, Haskins and Sells.
- 1907 • El 25 de mayo Don Fernando Díez Barroso sustenta el primer examen de contador celebrado en México.
- 1917 • La Asociación Americana de Contadores, se convierte en el Instituto Americano de Contadores.
- 1917 • El Instituto Americano de Contadores publica las primeras reglas a que deben sujetarse sus miembros para la "certificación" de balances, con el nombre de "Métodos aprobados para la preparación del Balance General".
- 1917 • El Instituto Americano de Contadores adopta un Código de Ética Profesional.
- 1921 • Se modifican los procedimientos de enseñanza de la contabilidad, adoptando como punto de partida el estudio del Balance General, según la práctica americana.
- 1923 • El 6 de octubre se firmó el acta constitutiva del Instituto de Contadores Públicos Titulados de México.
- 1923 • Se establece la cátedra de auditoría en la Escuela Superior de Comercio y Administración.
- 1925 • El Instituto de Contadores Públicos Titulados de México adopta su Reglamento de Ética Profesional.
- 1925 • Se promulga la Ley del Impuesto sobre la Renta en México.

- 1929 • Se establece la Escuela Nacional de Comercio, actual Facultad de Comercio y Administración (Antes Escuela Nacional de Comercio) en la Universidad Nacional de México, la antigua Escuela Superior de Comercio y Administración toma el nombre de Escuela Superior de Ciencias Económicas, Administrativas y Sociales, pasando a depender del Instituto Politécnico Nacional.
- 1932 • A partir de este año se promulgan diversas leyes que requieren la intervención de contadores públicos en varias operaciones relacionadas con la emisión de bonos y obligaciones, concesión de crédito bancario, registro de valores en Bolsa, etc.
- 1934 • Inicia sus trabajos la primera firma de contadores públicos mexicanos: Mancera Hermanos (Con anterioridad y como sociedades "de hecho" existieron algunas otras)
- 1939 • Se publica el primer texto mexicano sobre auditorías: "Auditoría Práctica" por Alejandro Prieto y Luis Ruiz de Velasco.
- 1944 • Se expide la Ley Reglamentaria del Artículo 4o. Constitucional y en ella se establece que la profesión de contador necesita título para su ejercicio.
- 1948 • El 6 de octubre de este año el Instituto de Contadores celebra su aniversario de plata.

Un profesional debe tener las siguientes características definidas por John I. Carey:

1. Poseer y dominar una gama de conocimientos especializados.
2. Haber cursado una educación formal.
3. Mantener ciertas normas de conducta.
4. Tener una categoría reconocida.
5. Desarrollar un trabajo de interés público.
6. Pertenecer a una agrupación dedicada al acrecentamiento de las obligaciones sociales de la profesión.
7. Obtener un título profesional que lo autorice a ejercer públicamente su profesión.

Al Contador Público le son afines las características anteriores y habría que agregarles además el concepto de independencia mental que es lo que le da el verdadero significado profesional.

Por lo tanto, se puede ver que la preparación que el Contador Público recibe en sus estudios profesionales, lo capacita para desempeñar los puestos de dirección de empresas, asesoría y ejecución de las funciones de la misma. Este es un campo muy amplio y un elevado porcentaje de los nuevos profesionales de la contaduría pública se han desempeñado y piensan desempeñarse en este ramo.

Características del Contador Público.

Las principales características del Contador Público son su independencia y la instrucción contable que ha recibido.

Por consiguiente el Contador Público será experto en su trabajo, lo cual le proporcionará status profesional que unido a su independencia, actuará, conforme a sus conocimientos, honestidad y capacidad.

Capacidad Profesional.

Para adquirir el título de Contador Público, el aspirante deberá cursar la carrera de Contaduría Pública en cualquier institución reconocida por las autoridades gubernamentales y de Educación Pública. Una vez adquirido el título que lo acredita como tal, deberá registrarlo ante las autoridades, para poder obtener la cédula profesional y poder ejercer como tal.

Todo aquel Contador Público que además ejerza otra profesión, deberá acatar las reglas de conducta marcadas por el Código de Ética Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., independientemente de las que marque la otra profesión.

De lo anterior podemos ver que los servicios que presta el Contador Público son de naturaleza variada, pero su capacidad de trabajo se ve en los siguientes puntos:

- Auditoría.
- Organización y reorganización.
- Contabilidad.
- Costos.
- Asesoría fiscal, contable, financiera, etc.
- Interpretación de estados financieros.
- Administración.
- Contraloría.
- Consultoría y
- Otros.

Estos puntos se relacionan entre sí y el Contador Público podrá desarrollarse en más de uno.

Capacidad Profesional.

Para adquirir el título de Contador Público, el aspirante deberá cursar la carrera de Contaduría Pública en cualquier institución reconocida por las autoridades gubernamentales y de Educación Pública. Una vez adquirido el título que lo acredita como tal, deberá registrarlo ante las autoridades, para poder obtener la cédula profesional y poder ejercer como tal.

Todo aquel Contador Público que además ejerza otra profesión, deberá acatar las reglas de conducta marcadas por el Código de Ética Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., independientemente de las que marque la otra profesión.

De lo anterior podemos ver que los servicios que presta el Contador Público son de naturaleza variada, pero su capacidad de trabajo se ve en los siguientes puntos:

- Auditoría.
- Organización y reorganización.
- Contabilidad.
- Costos.
- Asesoría fiscal, contable, financiera, etc.
- Interpretación de estados financieros.
- Administración.
- Contraloría.
- Consultoría y
- Otros.

Estos puntos se relacionan entre sí y el Contador Público podrá desarrollarse en más de uno.

Su Responsabilidad.

La diferencia fundamental entre un técnico y un profesional es su responsabilidad, ya que el técnico por capaz que sea, no tiene la habilidad suficiente para la toma de decisiones de alto nivel, sólo sabe hacer la parte ardua del trabajo.

El Contador Público profesional, toma decisiones, y en su función de auditor "da fe" de lo que el ha revisado y bajo el criterio que el ha decidido.

Es responsabilidad del Contador Público ante sus clientes el hacer un contrato adecuado. El Contador Público deberá fijar de antemano sus honorarios por el desempeño de determinado trabajo, acercándose lo más posible a la realidad, para así evitar el abuso hacia el cliente.

Es obligación del Contador Público el guardar el secreto profesional sin poder revelar ningún dato total o parcial de su trabajo a excepción de que sea autorizado por el interesado o que sea requerido por alguna autoridad competente, de ser así, deberá salvaguardar su responsabilidad en forma de que no deje lugar a dudas.

Ante terceros, si el Contador Público falta a su responsabilidad, se le llamará fraude o negligencia, y se da cuando la opinión de Contador Público es contraria a la realidad para sí obtener su beneficio personal, olvidándose de la comunidad.

Normas de Conducta.

El Contador Público, tiene sus propias reglas de conducta, establecidas en el Código de Ética Profesional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., el cual se tiene la obligación de cumplir aunque se practique otra profesión, sin embargo, existen algunas dudas acerca de la aplicación de normas vigentes de conducta profesional en la consultoría administrativa.

Se ha considerado práctico imponer normas de ética para la función de servicios administrativos, en especial a los aspectos de publicidad y oferta de servicios.

El Código de Ética en lo referente a la oferta de servicios nos dice lo siguiente en los artículos 1.20 y 1.21 de Normas Generales:

- “1.20: El Instituto directamente o por conducto de sus asociaciones federadas, difundirá institucionalmente de la manera que juzgue conveniente, los servicios que los Contadores Públicos están en capacidad de brindar a la sociedad en general y publicará el directorio de sus socios.”
- “1.21: El Contador Público puede comunicar y difundir sus servicios y productos, excepto los relativos a dictaminación, a la sociedad en general, únicamente en periódicos y revistas manteniendo una presentación digna.

Se prohíben comunicaciones o difusiones que hagan alusión a honorarios, que persigan fines de autoelogio o que menosprecien o demeriten la dignidad de un colega en particular o de la profesión en general.

Para estos propósitos, no se considera autoelogio la descripción de características comprobables del contador público o de los servicios que presta, siempre y cuando no se califiquen ni se comparen”.

Estos artículos fueron emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., con la finalidad de dignificar la imagen del Contador Público en base a calidad y honradez.

Marco Social del Contador Público.

Al hablar de marco social, se hace referencia a aquel ambiente social que rodea al Contador Público, ya que como ser humano, es objeto de comentarios, calificativos o señalamientos que se refieren a su persona, a su preparación y a su actuación.

La Materia Contable no puede prescindir del ser humano.

La Materia Contable se dio con la aparición de las primeras operaciones de carácter económico y financiero. Pero las operaciones mercantiles y financieras no son posibles si no es mediante dos o más personas. Existiendo una sola persona, no puede haber transacciones financieras de ninguna índole, no las más elementales.

Se puede decir que los elementos necesarios para que sea posible la actividad contable son los siguientes:

Económicos:

- Propiedad
- Valor
- Cuantificación del valor
- Unidad de medida.

Sociales:

- Necesidad
- Forma de expresión gráfica
- Volumen de operaciones
- Intercambio

El Contador supone la existencia del objeto o materia contable, y ésta a su vez supone la existencia del hombre agrupado, quien crea la necesidad de una actividad contable, señalando al semejante más

Marco Social del Contador Público.

Al hablar de marco social, se hace referencia a aquel ambiente social que rodea al Contador Público, ya que como ser humano, es objeto de comentarios, calificativos o señalamientos que se refieren a su persona, a su preparación y a su actuación.

La Materia Contable no puede prescindir del ser humano.

La Materia Contable se dio con la aparición de las primeras operaciones de carácter económico y financiero. Pero las operaciones mercantiles y financieras no son posibles si no es mediante dos o más personas. Existiendo una sola persona, no puede haber transacciones financieras de ninguna índole, no las más elementales.

Se puede decir que los elementos necesarios para que sea posible la actividad contable son los siguientes:

Económicos:

- Propiedad
- Valor
- Cuantificación del valor
- Unidad de medida.

Sociales:

- Necesidad
- Forma de expresión gráfica
- Volumen de operaciones
- Intercambio

El Contador supone la existencia del objeto o materia contable, y ésta a su vez supone la existencia del hombre agrupado, quien crea la necesidad de una actividad contable, señalando al semejante más

indicado para ejercerla, naciendo así el concepto de Servicio a la comunidad.

La función contable es profundamente social.

El que la contabilidad haya nacido como consecuencia de una necesidad creada por el roce social de los seres humanos, hace que se llegue a la conclusión de que la actividad contable es profundamente social desde sus inicios, es decir, actúa en base al desarrollo de la sociedad y de los miembros de ésta, con el fin de resolver problemas y satisfacer necesidades económicas de la misma.

Respecto a la función social de la contabilidad se tiene como conclusión los siguientes puntos.

1. La función contable es factor determinante para el progreso económico, social y técnico de la comunidad.
2. Por lo mismo, la labor del Contador Público resulta necesaria en toda comunidad o sociedad.

Se puede afirmar que no existe núcleo socioeconómico, en que el Contador Público no tenga o pueda intervenir utilizando su profesionalismo y preparación.

Perfil Profesional del Contador Público (Lo Ideal).

Características Relacionadas con la Preparación Profesional.

Vocación.

La vocación es un llamado espiritual hacia un estado de vida determinado.

Cuando un individuo se decide por adoptar una carrera profesional, supuestamente es porque ha hecho un estudio sobre lo que desea ser en la vida.

Se considera que cuando se elige una profesión, se debe atender a los siguientes puntos:

- a) Inclinación y Atracción
- b) Gusto por la Actividad
- c) Aptitudes para desempeñarla
- d) Futuro Social y Económico.

Aprovechamiento.

Una vez que se ha emprendido la prolongada etapa de la preparación profesional, lo mejor será aprovechar todos los conocimientos técnicos, científicos, culturales y de toda índole, porque de lo contrario se incurrirá en el fracaso personal, no concluyendo los estudios, o lo que es peor, el desempeño de la profesión será de tal manera deficiente, que se dañe al sector social en que se desempeñe cualquier trabajo.

Culminación.

De la culminación de los estudios se puede decir que, si se concluyen sin los conocimientos necesarios para obtener un

título profesional, no se podrá asumir una responsabilidad a tal nivel, y los servicios no serán completos ni suficientes.

Características Relacionadas con el Trabajo.

Constancia y orden.

Cualquier labor que el Contador Público efectúe, para que sea fructífera, deberá ser constante y ordenada, porque la naturaleza de los trabajos así lo requiere y porque la constancia y orden son básicos en toda labor que se emprenda.

Claridad y Limpieza.

Se ha dicho que la contabilidad es un lenguaje, éste deberá ser claro y limpio. La culminación de cualquier trabajo que el Contador Público lleve a cabo, para que cumpla con la finalidad de informar, deberá ser tan claro que las personas que se sirvan de él, lo entiendan e interpreten fácilmente.

Puntualidad y Dedicación.

La falta de estas cualidades traería consecuencias negativas. La dedicación resulta ser indispensable para que el trabajo sea terminado puntualmente.

Sencillez y Precisión.

Generalmente el Contador Público, para efectuar muchas de sus tareas, tiene que tener pláticas, comunicaciones, charlas, etc. con diferentes personas. Si no hay sencillez y precisión, éstas serán poco inteligibles, y en tal caso será inútil la comunicación.

Cualidades Relativas a la Persona

Accesible y Cortés

La accesibilidad y cortesía por parte del Contador Público, son necesarias para el trato que tiene con sus clientes, colegas y demás personas que rodean su entorno social. El ser abierto a opiniones le ayudará a solucionar mejor los problemas y situaciones con las que se enfrenta.

Entusiasta y Optimista.

El entusiasmo y optimismo, sean la mente siempre despierta y saturada de ideas positivas para emprender una meta, esperando satisfactorios resultados, en todo momento deben estar latentes en la actuación del Contador Público. Sin embargo, habrá momentos en que tenga que utilizarse con mayor precisión.

Ágil y Dinámico.

La agilidad y dinamismo, sea la manera rápida y sutil de pensar y actuar, así como una constante inquietud por buscar diferentes soluciones a los problemas y la reacción rápida y oportuna ante situaciones positivas o negativas, deben ser cualidades que acompañen a la persona del Contador Público en todas sus labores.

Comprensivo y Humano.

El Contador Público es un experto en la realización de operaciones numéricas, pero no debe de olvidar que el humano está presente en todo momento y que se encuentra latente dentro de las operaciones, datos o cifras que él maneja.

El Contador Público debe cuidar el aspecto humano, como un factor que es la última causa de todos los acontecimientos.

Cualidades Relativas a la Persona

Accesible y Cortés

La accesibilidad y cortesía por parte del Contador Público, son necesarias para el trato que tiene con sus clientes, colegas y demás personas que rodean su entorno social. El ser abierto a opiniones le ayudará a solucionar mejor los problemas y situaciones con las que se enfrenta.

Entusiasta y Optimista.

El entusiasmo y optimismo, sean la mente siempre despierta y saturada de ideas positivas para emprender una meta, esperando satisfactorios resultados, en todo momento deben estar latentes en la actuación del Contador Público. Sin embargo, habrá momentos en que tenga que utilizarse con mayor precisión.

Ágil y Dinámico.

La agilidad y dinamismo, sea la manera rápida y sutil de pensar y actuar, así como una constante inquietud por buscar diferentes soluciones a los problemas y la reacción rápida y oportuna ante situaciones positivas o negativas, deben ser cualidades que acompañen a la persona del Contador Público en todas sus labores.

Comprensivo y Humano.

El Contador Público es un experto en la realización de operaciones numéricas, pero no debe olvidar que el humano está presente en todo momento y que se encuentra latente dentro de las operaciones, datos o cifras que él maneja.

El Contador Público debe cuidar el aspecto humano, como un factor que es la última causa de todos los acontecimientos.

Características Relativas a la Ética.

La ética es la base de la actuación profesional del Contador Público; no sólo se le exige integridad por requerirlo la naturaleza de sus labores, sino que por razón de la naturaleza legal de su profesión, deberá tenerla, de lo contrario podrá incurrir en alguna de las sanciones legales.

Responsabilidad y dominio de la Profesión.

La responsabilidad es fundamental. Esta le da al Contador Público el toque de profesional, junto con el dominio que tiene sobre su profesión, aun cuando no sea de modo absoluto.

Respeto y Discreción.

El respeto y discreción son necesarios en muchos casos, puesto que con frecuencia el Contador Público conoce situaciones muy íntimas, ya sea de una empresa o de una persona, en cuyo caso está obligado a guardar toda la discreción que sea necesaria y que la propia ética exige como el "Secreto Profesional".

Amplio Criterio e Independencia Mental.

El amplio criterio del Contador Público es necesario en la realización de todas sus actividades, quien además se fundamenta con una independencia mental para emitir opiniones o juicios.

Honradez y Confiabilidad.

En general, por la naturaleza de muchos de los trabajos del Contador Público, que consisten en manejar valores, bienes, información, etc. así como por una exigencia de ley natural, es indispensable que el profesional inspire una confianza y haga

Características Relativas a la Ética.

La ética es la base de la actuación profesional del Contador Público; no sólo se le exige integridad por requerirlo la naturaleza de sus labores, sino que por razón de la naturaleza legal de su profesión, deberá tenerla, de lo contrario podrá incurrir en alguna de las sanciones legales.

Responsabilidad y dominio de la Profesión.

La responsabilidad es fundamental. Esta le da al Contador Público el toque de profesional, junto con el dominio que tiene sobre su profesión, aun cuando no sea de modo absoluto.

Respeto y Discreción.

El respeto y discreción son necesarios en muchos casos, puesto que con frecuencia el Contador Público conoce situaciones muy íntimas, ya sea de una empresa o de una persona, en cuyo caso está obligado a guardar toda la discreción que sea necesaria y que la propia ética exige como el "Secreto Profesional".

Amplio Criterio e Independencia Mental.

El amplio criterio del Contador Público es necesario en la realización de todas sus actividades, quien además se fundamenta con una independencia mental para emitir opiniones o juicios.

Honradez y Confiabilidad.

En general, por la naturaleza de muchos de los trabajos del Contador Público, que consisten en manejar valores, bienes, información, etc. así como por una exigencia de ley natural, es indispensable que el profesional inspire una confianza y haga

sentir a todos los que lo rodean que todo está en "buenas manos", tanto bienes materiales como espirituales.

En este capítulo podemos observar como ha evolucionado la Profesión Contable. Visualiza la importancia de las responsabilidades, de la capacidad profesional y las normas de conducta que deben regir el ejercicio de la Contaduría.

CAPÍTULO III
LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

Funciones de la Dirección:

1. Planeación
2. Organización.
3. Coordinación.
4. Dirección. (propiamente dicha).
5. Control.

La planeación es la preparación de un curso predeterminado de acción, y es, en la práctica inevitable, para aquellas empresas que piensan en el futuro de la alta dirección es necesario prestar la debida atención a esta función directiva.

La función de organización tiene que ver con la estructura de una empresa, establece relaciones entre los elementos de una compañía, asegurando que cualquier cosa o persona tenga un lugar correcto dentro de la misma.

Al coordinar se asegura que todas las actividades de una empresa avancen en un mismo sentido. La coordinación, en la actualidad, se deja sentir allí donde fracasan los planes, o bien cuando éstos se están ajustando para eliminar el mayor número de causas que contribuyen al fracaso de los mismos.

La dirección está específicamente relacionada con el personal y con la labor de dirigir sus actividades. Toda empresa necesita ser guiada en sus actividades e instruida en cuanto a las tareas específicas que deba asumir.

El control tiene que ver con:

- Medición de resultados,
- Comparación de estos con los objetivos,
- Adopción de medidas correctivas.

Es imposible ejercer control si no existen objetivos ni planeación. Por tanto, la planeación y el control están muy estrechamente ligados, e incluso algunos teóricos se refieren a ambas como una sola actividad combinada.

A continuación se examinan los principios generales de la función directiva, según Henry Fayol, los cuales han sobrevivido casi inalterables desde su publicación original en Francia en 1916, y todavía respetan la base de la función directiva.

Henry Fayol.

Principios generales de función directiva:

1. División del trabajo: se refiere a la idea de la especialización (Taylor)
2. Autoridad y responsabilidad: deben ser coherentes entre sí.
3. Disciplina: es necesaria en toda organización.
4. Unidad de mando: todo empleado debe tener un solo jefe.
5. Unidad de dirección: debe haber un objetivo común para el conjunto de la organización, así como para sus diferentes partes.
6. Subordinación de los intereses individuales al interés general.
7. Remuneración del personal: debe ser justa y satisfactoria.

8. Centralización: se dice que es inevitable en un mayor o menor grado.
9. Cadena jerárquica: en el organigrama de la organización debe verse un simple e inequívoco camino desde cada empleado hasta el presidente ejecutivo.
10. Orden: cualquier persona u objeto de la empresa debe tener designado un lugar concreto en el que pueda ser localizado rápidamente.
11. Equidad: ésta se da en virtud de una combinación de justicia y benevolencia en el trato con los empleados.
12. Estabilidad del personal: no es deseable una rotación innecesaria del personal de un puesto de trabajo a otro.
13. Iniciativa: el estilo directivo debe ser tal que la iniciativa se promoviera a todos los niveles.
14. Generar espíritu de grupo.

Rasgos Personales importantes para la dirección efectiva.

- **Inteligencia:** Poseer nivel de inteligencia que se encuentre entre la media superior que le permita aprender y desarrollar habilidades directivas.
- **Educación:** El grado de educación formal facilita las relaciones con el medio y la comunicación.
- **Amplios intereses analíticos:** Capacidad para interesarse por adquirir amplios conocimientos y cultura, que le permita resolver numerosos problemas.

- **Características personales favorables:**

- ↳ *Habilidad superior al tratar con las personas.*
- ↳ *Confianza en sí mismo y autoestima.*
- ↳ *Innovación e ingenio más que conformismo.*
- ↳ *Integridad.*
- ↳ *Salud física, mental y emocional.*
- ↳ *Habilidad para manejar los propios asuntos personales.*

- **Habilidad de supervisión:** Desempeño de las funciones básicas de la administración.
- **Necesidad de lograr** en sus subordinados la búsqueda de responsabilidad y *deseo de éxito*.
- **Carácter decisivo:** Habilidad para tomar decisiones y resolver problemas de forma capaz y competente.
- **Iniciativa:** Habilidad para actuar y encontrar formas nuevas e innovadoras de hacer las cosas.

Estos rasgos o características personales no son las únicas, si tomamos en cuenta que cada vez existe un número mayor de personas poseedoras de conocimientos, teorías y conceptos.

La Dirección de Empresas.

La abundancia de potencial humano de elevada capacidad no se traduce, necesariamente, en una dirección más efectiva, puesto que, la misma no resulta de la simple suma de sus miembros. La dirección es un conjunto jerarquizado de personas cuyas actividades se deben coordinar para conseguir sus objetivos específicos.

La dirección de una organización y la coordinación de los esfuerzos humanos dentro de ella dependen de cual sea su sistema de autoridad. Existen diferentes sistemas de autoridad, como resultado de las "diferentes personalidades" distintas de la dirección y de las diversas filosofías de los creadores de la organización.

La Dirección de Empresas como Recurso Económico.

La dirección se combina en el proceso productivo con otros agentes económicos, tales como el trabajo y el capital. Algunos tipos de actividad económica requieren más cantidad o mayor calidad de dirección que otros.

Los autores coinciden en 6 proposiciones que se consideran fundamentales para un entendimiento de la dirección de empresa como factor de producción:

1. La Complejidad de la Organización.

Las empresas difieren en el volumen y en la complejidad de sus actividades, y cuanto más compleja es la organización, mayor es la intensidad de utilización de los recursos directivos. El tamaño de la organización y el tipo de actividad a que se dedica ésta, influye en la necesidad de aptitud directiva y recursos humanos de elevada capacidad.

2. La Complejidad del Mercado.

Cuanto mayor es el mercado y más complicados son sus mecanismos y estructuras, mayor es la intensidad de utilización de recursos directivos. Cuanto menos pronosticable es el mercado se necesita mayor habilidad para predecir la demanda de un producto.

3. La Cuantía de la Inversión de Capital.

Las industrias que exigen una gran inversión de capital necesitan, análogamente, una considerable inversión de recursos directivos de elevada capacidad o, dicho de otra forma, los grandes gastos en equipo y maquinarias, serán casi improductivos sino se hace una inversión similar en el potencial humano técnico, profesional y directivo, para hacerlos eficaces.

4. El Grado de Innovación.

Las innovaciones de toda clase exigen inversiones muy elevadas de recursos directivos.

5. Relación entre Dirección y la Productividad del Trabajo.

La dirección es el principal factor que determina la productividad del trabajo, en el supuesto de que no varien ni el capital ni las materias primas. Por lo tanto, el apremio por una mayor productividad demanda recursos humanos de alto nivel.

6. Ineficiencias propias de las Organizaciones.

Hay fricciones intrínsecas en todas las organizaciones directivas, que las hacen en cierto grado, "ineficaces" para organizar los recursos humanos. A diferencia de los recursos naturales y de capital, la dirección es un recurso humano. Por otra parte, la organización se compone de seres humanos impulsados por sueños, esperanzas, temores y fracasos.

Desarrollo de Recursos Directivos.

Para realizar una planeación en base a la capacitación o creación de directivos, son aconsejables los siguientes pasos:

1. Evaluación objetiva de las necesidades probables, presentes y futuras de capacidades diversas para llevar a cabo el crecimiento industrial.
2. Lista de prioridades de los programas y proyectos de desarrollo y de sus necesidades respectivas de capacidades directivas y técnicas.
3. Investigación en los centros de capacitación disponibles en el país o en el extranjero, y un bosquejo de los distintos métodos utilizados.
4. Plazo conveniente para formular un programa total de las exigencias en potencial humano.
5. Coordinación eficaz con los diferentes programas, públicos y privados, para crear directivos y técnicos.
6. Evaluación continua de la efectividad de los programas e instituciones para el desarrollo de directivos y técnicos.

La Dirección de Empresas como Sistema de Autoridad.

1. Ejercicio del Poder absoluto por una Persona o Familia.

En este sistema el creador de la organización dirige y controla a sus subordinados, y asume la dirección de todas las áreas de la empresa, además de ser propietario. No delegan autoridad, por lo tanto se hacen indispensables; esto le deja poco tiempo para desarrollar la creatividad y para organizar eficazmente.

2. Dirección por Objetivos.

La misión esencial consiste en disponer ciertas condiciones y métodos para que las personas puedan lograr sus propios fines, de la mejor manera, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización. En este sistema se le da más importancia al autocontrol y autodirección, que al control y dirección impuesto desde arriba, sin participación del inferior ni consulta con él.

3. Sistema que combina la Gestión Descentralizada y el Control Centralizado.

Al descentralizar y delegar la autoridad, la alta dirección no cede toda su autoridad, no puede hacerlo; debe tener algún control por encima de los límites entre los que los subordinados pueden tomar decisiones. De aquí que la alta dirección establezca ciertos mecanismos centralizados de información y control, para enterarse del cumplimiento de los objetivos.

La responsabilidad final de los errores es del jefe superior, por lo tanto, cuanto más alta sea la descentralización en la toma de decisiones, más debe centralizarse el control de éstas.

Las filosofías o soluciones de la dirección con respecto a los trabajadores, tendrá mucho que ver con los esfuerzos que la misma

lleva a cabo para conseguir la subordinación, la lealtad y la productividad de su fuerza laboral, elementos que influyen considerablemente en el funcionamiento excelente de la organización.,

Si la dirección goza de libertad para dictar normas en su organización, sin interferencias de nadie, como pudieran ser organizaciones laborales o el gobierno, su filosofía o actitud con los trabajadores puede ser: dictatorial o paternalista. Ahora, si existen diversas presiones de los sindicatos o el gobierno, entre otros, que fuerzan ala dirección a compartir su autoridad y modificar su filosofía, la nueva actitud de la dirección puede caracterizarse por ser: constitucional o democrática y participativa.

Antes de exponer e ilustrar las características de cada una de ellas, interesa destacar que no son tipos actuales de filosofías y actitudes, sino más bien tipos "ideales", o sea, un análisis real de la actualidad.

Ejercicio de la Autoridad Directiva sobre los Trabajadores.

1. Dirección Autoritaria o Dictatorial.

Se obliga a los empleados a aceptar la autoridad incuestionablemente. Las decisiones tienen una sola dirección y el cuestionamiento de las mismas puede ser motivo suficiente para el despido inmediato.

2. Dirección Paternalista.

En este tipo de dirección los patrones les proporcionan diversos servicios a sus empleados, como pueden ser: alojamiento, comida, asistencia médica y servicios sociales; esperando de ellos una mayor lealtad y productividad, sin que tenga relación con un compromiso de obligación moral.

3. Dirección Constitucionalista.

Cuando el gobierno interviene en las relaciones entre la dirección y el trabajo, para regular los términos y las condiciones de empleo, y para proteger o estimular el desarrollo de las organizaciones laborales. En estos casos, el gobierno comparte la autoridad reguladora con los patrones.

4. Dirección Participativa o Democrática.

Bajo este tipo de actitud directiva las personas responden mejor, ya que pueden participar en el proceso de elaboración de las decisiones, sobre todo de aquellos aspectos que les afectan directamente.

En este capítulo se han revisado los aspectos referentes a la dirección de empresas, sus principios y rasgos personales para una dirección efectiva, los cuales se integrarán en el siguiente capítulo, en las habilidades propias de los profesionales que desean alcanzar puestos directivos y en nuestro caso que también posee el profesional en contaduría en el desarrollo de un puesto directivo.

CAPÍTULO IV
HABILIDADES DIRECTIVAS.

HABILIDADES DIRECTIVAS.

Habilidad.

Es, en general, un término que implica el poder de ejecutar como el resultado del desarrollo de una aptitud, es decir, es una aptitud por sí misma en la ejecución. La aptitud es considerada como innata y constante, mientras que la habilidad puede ser desarrollada, dependiendo del entrenamiento y experiencia, hasta el máximo permitido por su aptitud fundamental.

Aptitud.

Una aptitud es una habilidad potencial o no desarrollada. La aptitud es innata, o hereditaria, algo que forma parte de la constitución nativa del hombre. Las aptitudes no se miden nunca directamente, sino que son deducidas de las medidas de habilidad.

Habilidades y Características que deben tener los Dirigentes.

Para ser efectivos los dirigentes requieren de diversas habilidades que van desde capacidades técnicas hasta capacidades de diseño. Además, la importancia relativa de esas capacidades varía de acuerdo al nivel que se ocupa en la organización.

Habilidades Directivas.

Anteriormente se creía que las cualidades personales eran la mayor fuente de un liderazgo exitoso, pero en la actualidad se da más importancia a la identificación de los comportamientos de liderazgo, las habilidades y la actuación, en lugar de subrayar las cualidades personales. Los líderes ponen en práctica tres diferentes tipos de habilidades -técnicas, humanas y conceptuales- Aun cuando estas habilidades se interrelacionan

en la práctica, para estudiarse deben considerarse separadamente.

1. Habilidades Técnicas.

Son los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica, como por ejemplo, los adquiridos por los contadores, ingenieros, mecanógrafos o herreros. Estas técnicas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo, conforme los trabajadores son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo sus habilidades técnicas se van haciendo menos importantes. Poco a poco dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados, y en muchos casos nunca han practicado algunas de las habilidades técnicas que supervisan.

2. Habilidades Humanas.

Son la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo. Ningún líder, en ningún nivel organizacional, se sustrae de la necesidad de poseer técnicas humanas eficientes, ya que éstas son una parte sustancial de su conducta.

3. Habilidades Conceptuales.

Son la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. Se vuelven más importantes en posiciones gerenciales de alto nivel. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, mientras la habilidad humana se interesa por la gente como la habilidad técnica lo hace con las cosas.

4. Capacidad de Idear.

Se refiere a la habilidad para resolver problemas en forma que se beneficie a la empresa. Para ser efectivos, en particular en los niveles superiores de la organización, los administradores deben estar en posibilidades de hacer algo más que simplemente observar un problema. Deben tener además la capacidad de idear una solución práctica a los problemas.

EXCELENCIA DIRECTIVA.

Definición de Excelencia.

Es una forma de acción continua que requiere de tiempo, esfuerzo y constancia; pero por sobre todas las consideraciones, esta es el resultado de una mística en que los valores de un pueblo se orientan hacia valores tales como: calidad, lealtad y trabajo. En el caso de los países en vías de desarrollo, será un proceso de educación y reeducación desde los niveles elementales.

La excelencia es una forma de vida, una filosofía en la que los valores personales son imprescindibles para obtener la calidad de las organizaciones.

La excelencia administrativa consiste en coordinar todos los recursos y lograr los objetivos de una organización con todas las características que conforman a la empresa excelente. La excelencia de una empresa radica en la fortaleza y el poder de la misma en cuanto a rentabilidad, naturaleza de la empresa, mercados, estructura, políticas y desarrollo empresarial.

La gerencia excelente: ¿Integración de virtudes administrativas, humanas, sociales y técnicas ?

Los negocios actuales requieren algo más que el conocimiento de técnicas y tecnología. Exige que los directivos entiendan el aspecto humano de sus funciones.

Para los directivos es importante tener en cuenta que los conocimientos no son suficientes para lograr una dirección exitosa en el mundo actual, sino que es imprescindible la combinación efectiva de conocimientos técnicos con el aspecto humano de las funciones que desempeñan.

Indicadores Claves de Excelencia Directiva.

1. Escuchar con Creatividad.

Este indicador es una de las habilidades más importantes que puede aprender un directivo. Es entender lo que se está diciendo, lo que no se está diciendo y detectar la diferencia.

2. Toma de Decisiones.

Esta es la actividad fundamental de los directivos. Para ello debe considerar, que los "hechos" no siempre pueden ser una descripción exacta y adecuada de lo que está sucediendo.

3. Manejo de la Dinámica de Cambio.

El cambio es vital para el continuo desarrollo de nuestra sociedad.

Una de las principales funciones como directivo es saber manejar el cambio y preparar a las personas para éste.

4. Habilidad de Motivar.

Un directivo debe ser capaz de indicar a los demás como alcanzar las metas y satisfacer las necesidades en una situación de trabajo.

La motivación es el impulso interior del individuo que lo mueve a actuar para satisfacer necesidades y alcanzar metas.

5. Administración del Tiempo.

Mejorando y entendiendo la actitud frente al tiempo, es posible lograr más eficiencia. El manejo tradicional del tiempo le indica al directivo que: sea selectivo y fije prioridades para su trabajo y que delegue todas las tareas posibles.

6. Capacidad de Delegación.

Delegar es el arte de ser capaz de depositar en alguien una tarea que Usted puede hacer perfectamente bien. Para ser eficiente, un directivo debe descentralizar su trabajo a través de delegación. La tarea del directivo es supervisar - no hacer - las tareas.

7. Liderazgo:

Para ser un líder, es necesario demostrar capacidades de liderazgo a aquellos que se está dirigiendo. Hay que desear aceptar la responsabilidad del liderazgo.

Líder o director, es la persona que actúa como agente de cambio de otras voluntades. En cuanto a labor que desempeña, dirección, es el proceso que enfoca a la atención y abarca las energías de la gente en un sentido determinado.

El líder o director genuino necesita tener presente los sentimientos humanos, las necesidades, motivaciones, percepciones, frustraciones y conflictos.

De esta forma, el director o líder está constituido por una combinación de cualidades y requerimientos:

- Coraje.
- Dignidad.
- Ecuanimidad.
- Amistad.
- Honestidad.
- Justicia.
- Amabilidad.
- Lealtad.
- Consideración.
- Nobleza.
- Mentalidad abierta.
- Sinceridad.
- Capacidad de innovación y creatividad.

8. Entrenamiento y Capacitación Empresarial.

Entrenar y capacitar es un proceso interminable para un sistema gerencial basado en los principios fundamentales.

9. El Arte de la Comunicación:

Una comunicación eficiente es fundamental para todo lo que hagan los directivos. La interacción humana tiene éxito o fracasa como consecuencia directa de nuestra habilidad para comunicarnos.

El Director y la Comunicación.

Tomando en cuenta la estructura formal de la empresa, existe necesidad de establecer comunicación que permita la interrelación de todos los integrantes de la empresa. Por ello es necesaria una buena transmisión de lo que se pretende lograr.

Algunos tipos de comunicación empresarial son:

a) Comunicaciones verticales descendentes:

- Órdenes e
- Instrucciones.

b) Comunicaciones verticales ascendentes:

- Sugerencias, quejas, informes

c) Comunicaciones horizontales:

- Informes y contactos establecidos entre los ejecutivos o el personal de un mismo nivel jerárquico.

d) Comunicaciones generales:

- Boletines, circulares y magna voces

10. Fijar las Metas de la Empresa:

El directivo excelente tiene que establecer las metas para sí mismo y para sus empleados, y conocer la manera de hacer planes apropiados para lograr esas metas y objetivos.

La gerencia excelente:

- reconoce el talento natural.
- es antiburocrática.
- desdeña el temor y la codicia como motivadores en el negocio.
- hace mucho hincapié en las destrezas aprendidas.
- reconoce la necesidad del instinto y de la no conformidad en el pensamiento.

- es un estilo de dirección compasivo persona a persona.
- es la estrategia perfecta para el directivo actual, quien debe utilizar las nuevas tecnologías con los principios directivos comprobados por el tiempo.

El directivo excelente:

- se conoce a sí mismo.
- es experto en que se realicen las cosas.
- tiene talento para administrar el tiempo y para la autorganización.
- utiliza la comunicación como principal herramienta de dirección.
- es magnánimo con las habilidades de la gente.
- es creativo e innovador y sabe como se motiva y se utiliza el resultado creativo de su gente
- sabe como se delega con éxito el trabajo.
- es un supervisor eficiente.

Factores Claves del Éxito y de la Grandeza Empresarial:

1. *Habitual disposición a la acción*, en vez de empantanarse en análisis interminables.
2. *Contacto cercano y activo con la clientela*, captando sus necesidades y gustos.
3. Cierta *autonomía de los departamentos*, que los hace sentir como pequeñas empresas dentro de la empresa y los estimula a pensar y actuar creativamente.

4. ***Productividad a través de la gente***, inculcando a todos los empleados la conciencia y la convicción de que su trabajo es muy importante, y que ellos participan y participarán del éxito de la compañía.
5. ***Valores claros y muy bien asimilados*** con definida caracterización de algunos valores esenciales para la compañía.
6. ***Fidelidad a la propia línea***, permaneciendo en los negocios en que la compañía tiene experiencia y competitividad.
7. ***Sencillez organizativa***: el organigrama tiene pocos niveles, los estrictamente necesarios.

a) CREATIVIDAD.

La Creatividad y la Excelencia Empresarial.

En estudios realizados de empresas americanas con mejores resultados económicos se encontraron en común los siguientes factores.

1. Énfasis en la acción.
2. Autonomía e iniciativa.
3. Proximidad al cliente
4. Estructuras simples
5. Valores claros
6. Especialización.
7. Contar con las personas
8. Descentralización.

¿Por qué es tan importante la innovación para las empresas? Y si es tan importante, ¿por qué los teóricos no se habían dado cuenta mucho antes?

En cada época hay algún factor que condiciona a las personas, más que los demás. En esta época que nos ha tocado vivir, ese factor es el cambio; y la mejor forma de enfrentarse con el cambio es la creatividad.

A comienzos de siglo, cuando la mayor parte de la mano de obra procedía del sector agrario y estaba muy poco calificada, la principal preocupación de la industria era la de organizar talleres de fabricación. Por eso pusieron el énfasis en la "organización científica del trabajo". La motivación de los obreros no les preocupaba, los obreros se encontraban con salarios de supervivencia y era fácil motivarlos por la vía del sueldo. El marketing tampoco les preocupaba porque tenían toda la producción vendida. Años más tarde, al aumentar sus salarios y su formación, los obreros se volvieron más difíciles de motivar; bajó entonces el interés por la organización y se puso énfasis en las "relaciones humanas". Después, cuando vender toda la producción se hizo difícil, surgió el interés por el marketing. Ahora, en esta época marcada por el cambio, lo más importante es la innovación.

Se está entrando a una era que se caracteriza, más por la intensidad y profundidad de los cambios. Cambian los consumidores, que cada vez son más exigentes y están mejor informados; cambia la estructura del comercio mundial; cambian las regulaciones estatales; pero, sobre todo, cambia la tecnología y con ella los productos, sus métodos de fabricación y la forma de comercializarlos.

Actualmente a las empresas no les basta con tener un rumbo claro y bien definido, y un buen sistema de control, les falta la creatividad. No basta con saber adaptarse a los cambios del entorno, ni siquiera con ser capaz de predecirlos, hay que generarlos uno mismo. Por lo tanto, ya no bastan los caminos de la lógica, que sólo conducirán a soluciones al alcance de cualquiera. Hay que recurrir a la creatividad para obtener ventajas competitivas sobre los demás.

El Contador en puestos directivos debe de desarrollar esta característica que es la creatividad para obtener mejores resultados dentro de la empresa; esta habilidad no es estudiada, se desarrolla y se obtiene con la experiencia a lo largo de la carrera laboral en el ámbito profesional. No es estudiada como tema específico, se obtiene ante el enfrentamiento de diferentes circunstancias. El Contador no importando si se desarrolla de manera independiente o dentro de la empresa, debe desarrollar su creatividad para buscar la mejor manera de obtener los resultados deseados y para mantener un control adecuado de la empresa.

b) TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones es la selección entre varias líneas de acción opcionales y forma el núcleo mismo de la planeación. La toma de decisiones sólo es uno de los pasos de la planeación,

Selección de una Alternativa: Tres Enfoques.

Para realizar una selección entre varias opciones, los directores pueden recurrir a los tres enfoques básicos:

1. La Experiencia.

Es probable que recurrir a las experiencias del pasado tenga mayor importancia de la que merece en la toma de decisiones. Normalmente los directores experimentados creen, casi siempre en forma inconsciente, que los éxitos alcanzados en el pasado, así como sus errores, les pueden servir de guías casi infalibles para el futuro y esta actitud se hace más pronunciada a medida que el director adquiere más experiencia y asciende en la jerarquía de la organización.

Hasta cierto punto, la experiencia es el mejor maestro. El hecho mismo de que los directores hayan llegado al puesto que ocupan parece justificar sus decisiones pasadas. Más aún, el proceso mental de desmenuzamiento de los problemas, de toma de decisiones y de absorción del éxito o del fracaso de los programas requiere una adecuada dosis de buen juicio. Sin embargo, muchas personas echan en saco roto sus errores y así nos encontramos a directores que nunca logran alcanzar esa madurez de juicio que se requiere en las empresas.

Sin embargo, puede resultar muy peligroso confiar en la experiencia pasada como una guía para las acciones

futuras. En primer lugar, la mayoría de las personas no sabe descubrir las verdaderas razones de los éxitos o de los fracasos. En segundo lugar, las lecciones de experiencia pueden ser totalmente inaplicables a los problemas del presente. Las buenas decisiones deben evaluarse con base en los acontecimientos del futuro, mientras que la experiencia pertenece al pasado.

Por otra parte, si se analiza la experiencia en vez de seguirla ciegamente y si se extrae de ella las razones fundamentales de los éxitos y fracasos, entonces se puede emplear útilmente como una de las bases para la toma de decisiones.

2. Experimentación.

Una forma obvia de decidirse por una de varias opciones consiste en poner en práctica una de ellas y observar lo que pasa. Las investigaciones científicas se basan, casi siempre, en la experimentación. Hay personas que opinan que debería emplearse con mayor frecuencia en la dirección y que la única forma en que un director puede asegurarse de que algunos de sus planes están bien, es probando las distintas opciones para ver cuál es la mejor. Sin embargo, es probable que la técnica experimental sea la más cara de todas, en especial si se trata de un programa que implica grandes inversiones de capital y en personal y si la compañía no puede darse el lujo de probar las distintas opciones con todo vigor. Además, después de haber probado una de las opciones quizás se sigan teniendo dudas respecto de lo que se comprobó, puesto que el presente no va a duplicarse en el futuro. Por todo lo anterior, es obvio que esta técnica sólo deberá emplearse después de haber analizado las demás posibilidades.

De todos modos siempre hay una serie de decisiones que no pueden tomarse en tanto no se determina la mejor línea de acción por medio de experimentos. Ni los análisis más minuciosos de las experiencias pasadas, ni la investigación más cuidadosa, pueden asegurar a los directores tomar las decisiones correctas.

3. Investigación y Análisis.

Cuando las decisiones que han de tomarse son de suma importancia para la empresa, la técnica más utilizada, sin duda la más efectiva para seleccionar entre diversas opciones, es la de investigación y análisis. Este enfoque obliga a comprender primero el problema antes de intentar resolverlo. Por lo mismo, implica una búsqueda de las relaciones entre las variables, las restricciones y las premisas más importantes relacionadas con el objetivo que se pretende alcanzar. Es abordar la toma de decisiones con "papel y lápiz".

Es muy probable que el estudio y el análisis resulten mucho más baratos que la experimentación. Por lo general, las horas de trabajo y los montones de papel empalmados en los análisis cuestan mucho menos que la puesta a prueba de las distintas opciones.

Un paso importante del enfoque con base en la investigación y el análisis consiste en elaborar un modelo simulado del problema. La simulación más útil de una situación o problema consiste en representar sus variables por medio de términos y de relaciones matemáticas. Si se lograra convertir un problema en términos y relaciones matemáticas, se daría un paso muy importante hacia su solución.

Evaluación de una Decisión.

Puesto que además de tomar las decisiones correctas, los directores también deben tomarlas a medida que se necesitan y sin incurrir en gastos absurdos, y como esta actividad es muy frecuente, resultan muy útiles los lineamientos referentes a la importancia relativa de las decisiones. Hay decisiones de poca importancia que no requieren profundos análisis e investigaciones, y que hasta pueden delegarse sin problema y sin poner en peligro la responsabilidad básica del jefe respectivo. La importancia de una decisión depende de la magnitud de la responsabilidad de la persona.

Algunos planes son fáciles de cambiarse; algunos llevan la posibilidad implícita de cambios de dirección en el futuro; otros conllevan acciones difíciles de revertirse. Por lo mismo, las decisiones que implantan líneas de acción más rígidas deben tener prioridad sobre aquellas que pueden modificarse con facilidad.

Si las metas y las premisas son bastante exactas, una decisión que se basa en éstas debe presentar menos dificultades y requerir menos criterio y análisis que si implican un alto grado de incertidumbre.

Cuando una decisión puede provocar fuertes efectos sobre las personas, su importancia es alta. Ningún directivo que vaya a tomar una decisión que afecte a otras personas puede darse el lujo de dejar pasar por alto la necesidad que tienen esas personas de aceptar la decisión.

El Contador, a lo largo de su vida estudiantil, adquiere las bases para la toma de decisiones, pero con esto no se quiere decir que cuando termina la carrera ya es un experto en este ramo. No por el contrario, debe de sacar lo mejor de lo que ha estudiado.

c) DISPOSICIÓN AL CAMBIO.

Origen y Factores.

El cambio en las empresas no se trata de un suceso fortuito y eventual, sino de un fenómeno continuo y permanente, derivado de la movilidad de la propia empresa. Desde el momento en que el cambio simplemente ocurre sin que podamos quererlo o evitarlo, en sí mismo no es ni malo ni bueno. Sin embargo, plantea a la organización en su conjunto uno de sus más grandes retos, y suele ser casi siempre motivo de conflicto y tensión para el individuo.

¿Por qué la Resistencia al Cambio?

Cuando se busca un cambio en la organización, es con el fin de buscar un beneficio general para la organización. Cuando una determinada situación de trabajo se ve alterada por el cambio, el comportamiento adecuado y el conjunto de respuestas aprendido en arreglo a ella dejan de tener vigencia y, en el peor de los casos, pueden incluso llegar a convertirse en ocasión de disgusto y castigo. Ello provoca lógicamente una verdadera crisis en la estructura psíquica del individuo, quien se ve presionado a adaptarse a la nueva situación. El proceso de ajuste suele ser penoso y largo, en primer lugar porque el cambio al que es preciso adaptarse muchas veces no dependió de la voluntad de la persona, y aparece como una imposición arbitraria que tarde o temprano inevitablemente tiene que ser aceptada. En segundo término, dado que el cambio frecuentemente introduce variantes de carácter técnico desconocidas y de mayor complejidad, exige un prolongado y sostenido esfuerzo llegar a manejarlas y adquirir con ellas completa familiaridad.

Factores del Cambio que Generan Resistencia.

Razones Económicas.

- Temor al desempleo.
- Temor a una reducción de horas de trabajo.
- Temor al despido y a disminución de sueldos.
- Temor a un aumento de trabajo con menores incentivos.

Razones Psicológicas.

- Disgusto porque otros vienen a trastornar "su" área de trabajo.
- Resentimiento por las críticas implícitas.
- Desagrado por tener que volver a pasar por un proceso de aprendizaje.
- Temor a que las habilidades personales tengan menor valor.
- Temor a lo desconocido.

Razones Sociales.

- Desagrado por tener que llevar a cabo nuevos ajustes sociales.
- Resentimiento por la falta de participación para llevar a cabo el cambio.
- Impresión de que el cambio beneficia a la organización a expensas del personal.
- Desagrado por la participación de personas ajenas al grupo.
- Temor a una reducción de los satisfactores sociales.

Lo anterior sugiere que la oposición al cambio proviene de problemas de relaciones humanas y no de los aspectos tecnológicos del cambio. Aunque la dirección es el principal agente del cambio dentro de la organización, los empleados controlan la decisión de aceptar o rechazar los cambios. El rechazo se manifiesta mediante el "tortugismo" o mediante una confrontación. Aún cuando es utópico el pensar que todos los empleados van a aceptar de buena manera cualquier cambio, los siguientes comportamientos gerenciales aumentan las posibilidades de recibir el apoyo del personal:

- Avisar a las personas sobre los cambios que se efectúen:

A nadie le gusta que alguien "de fuera" venga a darle órdenes y a efectuar cambios en las áreas que considera como "suyas". Y esto es verdad hasta en el caso de los cambios más pequeños. Por tanto ningún cambio debe llevarse a cabo antes de dar aviso a todas las personas de lo que se va a realizar. Lo que para los directivos parece obvio, para el personal puede no serlo.

Es necesario que el personal aporte ideas y sugerencias en relación con los cambios necesarios que habría que hacer, dejar que tomen las decisiones relacionadas con los cambios en sus propias áreas de competencia y de responsabilidad, siempre que sea posible.

Hacer los cambios por evolución y no por revolución. Cuando el alcance de la organización, o su habilidad para definir los cambios necesarios, sobrepasa su capacidad o posibilidades para llevar a cabo o asimilar tales cambios, el resultado no sólo es frustrante, sino devastador. El primer cambio debe de estar totalmente asimilado antes que se intente introducir el siguiente.

- Dar Seguimiento:

Es importante vigilar de cerca cualquier cambio, ya que la diferencia entre el éxito y el fracaso radica en la falta de vigilancia por parte de los directivos. Cuando logran detectarse los problemas en las primeras etapas de la implantación, estos pueden corregirse más fácilmente. Si no se detectan, ni se corrigen, las consecuencias pueden llegar a ser más graves que las del fracaso de un cambio. Es la destrucción de la confianza lo que más afecta las actitudes y hace más difíciles los cambios futuros.

d) MOTIVACIÓN.

En esta época en la que se distingue una creciente preocupación por "humanizar" las actividades que realiza el hombre, son muchas las técnicas administrativas que enfatizan la participación activa y responsable de todos los miembros de la empresa, como el principal recurso de ésta para alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, al tratar de aplicarlas dentro de la empresa, nos encontramos de frente con una pared: nuestra propia tendencia al mínimo esfuerzo. Todo cambio de hábitos y actitudes en el ser humano requiere necesariamente de un esfuerzo adicional al efectuado normalmente por el sujeto; ante esto, ¿Cómo lograr que los empleados estén dispuestos a realizar este esfuerzo adicional?; ¿Por qué querrían los miembros de la organización cambiar su actitud ante el trabajo?; ¿Qué los movería a hacerlo?.

La definición que de motivación nos presenta el Doctor Carlos Llano en su nota técnica del Ipade, "Examen Filosófico del concepto de motivación" es la siguiente: "la motivación es un proceso interno al ser que realiza la acción, que, por tanto, difiere de lo que actualmente se entiende por "motivar". En sentido estricto, no se puede motivar a nadie, pues atentariamos contra su soberanía, es decir, lo estaríamos privando de su libertad de elección y de compromiso.

Henry A. Murray en 1938 con la publicación "Catálogo de motivos humanos", define a la motivación como el mecanismo interno que impulsa al sujeto a buscar los satisfactores de sus necesidades humanas..

Murray clasifica las necesidades en dos categorías; primarias y secundarias. Entendiendo por primarias aquellas que son innatas y biológicas en el ser humano y por secundarias las necesidades adquiridas o aprendidas por éste.

Abraham Maslow, con su obra "Motivación y Personalidad", postuló en 1954 que las necesidades humanas se encuentran ordenadas en una jerarquía en función de la urgencia de su satisfacción. Los puntos más relevantes de esta teoría son:

- El hombre está integrado y organizado como un todo.
- El hombre siempre se encuentra necesitado de algo.
- Todas las necesidades del hombre están presentes simultáneamente y será la urgencia de su satisfacción la que les dará predominio relativo.
- La motivación es la causa de un comportamiento y se dirige a un fin satisfactorio.

P. Hersey y K. Blanchard.

En el año de 1982, presentan su libro "Dirección del comportamiento organizacional", un modelo motivacional en donde aporta una definición operativa de la motivación. "la motivación es un proceso eminentemente interno, pues depende básicamente del cúmulo de experiencias vividas por el sujeto, con las cuales ha ido elaborando sus propios conceptos respecto a la "valencia", "instrumentalidad" y "niveles de equidad y aspiración" de cada actividad realizada". Estos parámetros juegan un papel muy importante cuando se trata de lograr un cambio de actitud y de comportamiento en otras personas.

Juan Antonio Pérez López.

Recientemente propuso una teoría sobre la motivación basada en un concepto integral del hombre, en la que establece que el hombre alcanza su plenitud a través de una mezcla motivacional

"humanista" que le permita satisfacer sus necesidades afectivas. En donde el ser humano está constituido por tres dimensiones diferentes que interactúan estrechamente: la materia (o corporal), la cognoscitiva (o de inteligencia) y la volitiva (o espiritual), cada una de estas dimensiones está incompleta y sólo alcanza su plenitud a través de la posesión de ciertos valores absolutos (placer, verdad y bien) que el hombre obtiene por medio de su interacción con el entorno.

En específico, el Contador Público egresado de la Universidad Panamericana ha aprendido el verdadero significado de la motivación, como la debe aplicar y que se busca con ella, esto le ha sido transmitido en las clases de la materia llamada Factor Humano, en donde lo que se destaca es el hombre como un ser y no como una máquina, se destacan sus necesidades y sus posibles satisfactores. Este profesional, al tener estos conocimientos bien claros, los tiene que ir reforzando con la práctica para llegar a ser un directivo excelente en el ramo que se desarrolle, contando así con el apoyo del personal que dirige.

e) ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.

"No Dejes para Mañana ..."

"No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy" dice un viejo refrán.

Todas las personas aplazan ciertas cosas, cosas triviales y cosas importantes. Claro está que no todos estos aplazamientos son malos. Thomas Jefferson solía decir que " la demora es mejor que el error". Es muy cierto que el hecho de dedicar un poco de tiempo a meditar las cosas para poderlas ver con más claridad algunas veces da como resultado una respuesta mejor. Lo malo es que la mayoría de las personas cae en la tentación de aplazar las cosas aunque no sea realmente necesario pensarlas dos veces.

Las demoras no sólo confunden el ayer con el mañana sino que se requiere tiempo para aplazar las cosas. Es preferible dedicar el tiempo que empleamos en esas demoras a acometer y terminar el trabajo en cuestión. Con nuestra manera de actuar, se pierde tiempo dos veces; primero, el tiempo que empleamos en considerar y aplazar, luego, el que empleamos en hacer, por fin, lo que debemos hacer. Es posible incluso que algunas personas pierdan tiempo tres o cuatro veces.

Sugerencias para Evitar Aplazamientos.

- Establecer prioridades: No se debe "planear" hacer cosas que son secundarias a los fines y que acabarán por aplazarse y, finalmente, olvidarse. Deben programarse únicamente acciones esenciales y hacerse.

- ¡Ser acometedor!: Abordar el asunto en cuestión y poner manos a la obra en seguida. La mayor parte de las tareas que causan pavor y que se van aplazando resultan sorprendentemente fáciles una vez que son abordadas.
- Tomar decisiones más rápido: Cuando se sabe que la decisión será "no", hay que decirlo en seguida. No perder tiempo diciendo "quizás". Hay que abordar una objeción o un problema inmediatamente en vez de dejarlo para mañana.

La Pérdida de Tiempo.

Esta pérdida de tiempo puede ser involuntaria pero necesaria, tal es el caso de juntas, informes, interrupciones. Sin embargo, a menudo es posible hacer algo al respecto. Una vez que se ha precisado qué es lo que más tiempo le hace perder, el primer paso estriba en tomar la determinación de remediarlo.

Hay dos maneras de encarar las situaciones en las que se desperdicia el tiempo. Una de ellas es eliminarlas, de ser posible. La segunda es aceptar que no pueden ser eliminadas... y, hacer lo posible para mejorarlas de modo que valgan la pena de dedicarles ese tiempo.

"El Tiempo es Dinero"

Para nadie es desconocido que el motor principal de las empresas, así como su principal objetivo, es la consecución de buenos resultados económicos y lo mismo acontece con los individuos.

El tiempo, entonces, es dinero, o por lo menos, puede y debiera ser dinero, y se debe aplicar a todos los conocimientos, todas las habilidades en la obtención de beneficios. Por ello, como individuos, lo que se busca es la concentración de esfuerzos en ese fin, y así se procura evitar las interrupciones en el desempeño, consiguiendo las metas con los medios más apropiados, y en fin, ver que el tiempo cada vez valga más dinero.

En las empresas sucede lo mismo y como son uno de los centros del quehacer humano, del individuo, a ellos corresponde que el tiempo de la empresa a la par que el de las personas, sea más y más dinero.

Hacer en uno el trabajo de dos días.

Uno de los problemas que mayores preocupaciones provocan a los directores de empresas, es el mejor desempeño de la capacidad humana la cual, por desgracia, está prácticamente desaprovechada.

A nivel empresarial, es muy frecuente que las tareas a desempeñar, pudiendo ser realizadas en plazos muy cortos, sólo son terminadas después de haber transcurrido varias jornadas.

El problema está en que los trabajos a realizar son adaptados por el hombre al tiempo de que dispone y así, cuanto mayor sea el volumen de tareas por concluir en un plazo determinado, será menor el tiempo que emplee en la realización de cada una de ellas. Por el contrario, pudiera ser que si se contara con una sola de esas misiones, se empleara el mismo tiempo que para todas.

Todo esto puede obedecer a que no se fijan metas en el que hacer. La solución es ¡Hacer compromisos con uno mismo!. ¡El trabajo normal se puede realizar en la mitad del tiempo en que ahora se emplea!.

f) DELEGACIÓN.

El propósito principal de la delegación consiste en hacer posible la organización. Así como no es posible que una sola persona en una empresa realice todas las tareas necesarias para cumplir con el propósito del grupo, también es imposible que, a medida que la empresa crece, una sola persona ejerza toda la autoridad sobre la toma de decisiones.

Se delega autoridad cuando un superior otorga libertad a un subordinado para que utilice su propio juicio en la toma de decisiones.

La delegación se refiere al proceso mediante el cual los administradores asignan tareas, autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de las mismas.

El ideal de una delegación clara ilustra la situación en la que los superiores y los subordinados se comunican de tal manera que éstos comprenden con claridad sus tareas, responsabilidades y autoridad. Los superiores deben comunicar claramente a sus subordinados de cuáles trabajos son responsables, pero también deben comunicar con claridad qué autoridad tiene el subordinado para proceder, sin tener que consultarles.

El Arte de Delegar.

La delegación que carece de efectividad casi siempre se debe a que, a pesar de conocer la naturaleza y los principios de la delegación, no se quieren aplicar. En cierta forma la delegación es un acto elemental de administración. Gran parte de una mala o inadecuada delegación proviene de las actitudes personales ante la misma.

Actitudes ante la Delegación.

1. *Receptividad*: es estar dispuestos a brindar una oportunidad a las ideas de los demás. La persona que sabe como delegar debe poseer un mínimo del factor NEMI ("no es mi idea") y, además de fomentar la generación y presentación de las ideas de los demás, debe elogiarlos por su creatividad.
2. *Disposición para dejar hacer*: se debe estar dispuesto a otorgar a sus subordinados el derecho de tomar decisiones.
3. *Disposición para permitir que los demás cometan errores*: puesto que todos cometemos errores, a cualquier subordinado debe permitírsele cometer los propios y el costo debe considerarse como una inversión en desarrollo del personal. Entre las herramientas que se tienen para lograr una buena delegación, es posible mencionar un asesoramiento paciente, preguntas esclarecedoras y orientadoras y una explicación cuidadosa de los objetivos y políticas de la empresa.
4. *Disposición para confiar en los subordinados*: los jefes no tienen más remedio que confiar en sus subalternos, puesto que la delegación implica una relación de mutua confianza entre ellos. Con mucha frecuencia los jefes desconfían de sus subordinados porque temen o no desean dejarlos actuar solos, por que no delegan como es debido, o porque no saben

cómo establecer los controles que les aseguren un adecuado uso de la autoridad.

5. *Disposición para establecer y utilizar controles generales:* puesto que los jefes no pueden delegar la responsabilidad del desempeño, no deben delegar su autoridad a menos que estén dispuestos a encontrar los medios para recibir retroalimentación de información, es decir, para asegurarse de que la autoridad se emplee en favor de las metas y los planes de la empresa o del departamento. No es posible establecer y ejercer control alguno si no se utilizan las metas, las políticas y los planes como estándares básicos para juzgar las actividades de los subordinados. Casi siempre la renuncia a delegar y a confiar en los subordinados proviene de una carencia de cuidadosa planeación del jefe y del posible temor a perder el control.

g) LIDERAZGO.

Estilos de Dirección que Estimulan la Productividad.

El liderazgo o estilo de dirección, es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás. Cuatro son los factores que afectan el liderazgo dentro del ámbito organizacional: el comportamiento del líder, los seguidores, las metas de la organización y las de sus empleados y el ambiente operativo de la organización. El liderazgo es circunstancial. Diferentes metas, ambientes operativos y diferencias dentro del mismo grupo son factores que influyen en el estilo de liderazgo que más efectividad puede tener para determinada situación.

Un líder utiliza tres tipos de capacidad: la capacidad técnica que se relaciona con las cosas, la capacidad o aptitud humana que se refiere a las personas y la capacidad conceptual que se refiere a las ideas. La capacidad técnica se refiere a la que tiene el líder para enfrentarse a cualquier proceso o técnica, como podrían ser la contabilidad, la mercadotecnia o la ingeniería. En general esta capacidad la ponen en práctica los ejecutivos de niveles inferiores, más que los directivos de niveles superiores. Cuanto más alto es el nivel gerencial, mayor es la dependencia del líder en la capacidad técnica de sus subordinados.

La capacidad o aptitud humana se refiere a la que tiene el líder para actuar recíprocamente con los demás en forma eficaz. El líder que posee tal capacidad está mejor dotado para motivar a sus colegas y subordinados, y para generar un espíritu de cooperación y de trabajo en equipo. Estas aptitudes humanas tienen la misma importancia para todos los directivos de todos los niveles gerenciales.

La capacidad conceptual se relaciona con la creatividad del líder para formular planes y generar proyecciones. Esta capacidad habilita al líder para manipular con eficacia las abstracciones.

Normalmente los directivos de los niveles superiores deben poseer mayor capacidad conceptual que los ejecutivos de los niveles inferiores. La naturaleza de sus responsabilidades es tal que dedican más tiempo a labores de planeación y a otras actividades todavía más abstractas. Los tipos de funciones y niveles de liderazgo requieren combinaciones peculiares de capacidades.

Estilos de Liderazgo que Motivan.

El liderazgo puede aplicarse de muy diversas formas según el estilo del directivo. Por ejemplo, si su enfoque hace hincapié en los premios o recompensas, el líder estará utilizando el "liderazgo positivo". Si por el contrario, el enfoque recalca los castigos, el dirigente estará empleando el "liderazgo negativo". Cuanto mayor sea la recompensa monetaria o no monetaria, más positivo será el liderazgo. En forma similar, cuanto mayor sea el castigo, más negativo será el liderazgo. El estilo del director está relacionado con su teoría personal sobre el comportamiento organizacional. Los que han adoptado la teoría "X" (las personas son perezosas y no les gusta trabajar) normalmente exhibirán el estilo de liderazgo negativo. Los directivos que concuerdan con la teoría "Y" (las personas tienen una necesidad psicológica de trabajar y de lograr resultados) normalmente muestran un estilo de liderazgo positivo. En determinadas situaciones hasta el líder más competente y positivo debe adoptar un estilo negativo en un intento por sacar a un subordinado de su estado de incompetencia. Ciertos factores tales como el alto nivel educativo del personal, una mayor independencia por parte de los empleados y un sindicalismo muy extendido, obligan a los directivos de hoy a adoptar un estilo de liderazgo más positivo.

Estilos de Liderazgo con Poder.

La forma como los directivos emplean el poder que les ha sido dado también establece un estilo de liderazgo. Son tres los

estilos básicos de liderazgo con poder: autocrático, liberal y participativo. Los ejecutivos exhiben una combinación de los tres estilos en el cual uno de estos predomina el comportamiento de líder ejecutivo.

a) Ejecutivos Autócratas.

Este tipo de ejecutivos centralizan el poder y la toma de decisiones. Estructuran la situación laboral por completo, dejando pocas oportunidades para que el empleado exprese sus opiniones o iniciativas individuales. El ejecutivo autócrata posee la autoridad total y asume la responsabilidad absoluta del área que tiene asignada. En general los empleados se encuentran mal informados, se sienten inseguros y padecen de esa tensión por inseguridad que les causa el comportamiento de su jefe. El directivo autócrata puede cumplir con sus resultados a corto plazo, pero por lo general fracasa a largo plazo, debido a que su estilo negativo va erosionando poco a poco la moral de los empleados y enfría su entusiasmo.

b) Ejecutivos Liberales.

Si el dirigente autócrata disfruta con el poder, el ejecutivo liberal hará todo lo posible por evitar el uso del poder personal. Los subordinados llevan a cabo su trabajo sin sufrir ninguna influencia de parte del jefe; establecen sus propios estándares de desempeño y resuelven sus propios problemas. Si el estilo de poder autócrata hace caso omiso de la contribución de los subordinados, el estilo de poder liberal no toma en cuenta la contribución del líder. El estilo de poder liberal no es un estilo predominante viable; sin embargo, puede emplearse

en situaciones aisladas en que el directivo puede dejar en manos del grupo de trabajo la elección de las opciones.

c) Ejecutivos Participativos.

A diferencia del dirigente autócrata que toma todas las decisiones, o del ejecutivo liberal que no las toma, el dirigente participativo sí toma decisiones, pero pocas veces en forma unilateral. Los directivos que emplean el estilo participativo están conscientes de que pueden multiplicar los esfuerzos a través de sus subordinados y de que pueden ser más efectivos al crear un clima de trabajo que favorezca la participación del personal y que esté centrado en las recompensas. Los dirigentes participativos mantienen a sus subordinados bien informados, comprometiéndolos en los problemas según su experiencia y capacidad, así como solicitándoles ideas y sugerencias sobre las situaciones por las que estén atravesando. El dirigente participativo delega responsabilidad y autoridad voluntariamente en forma selectiva y controla generando un espíritu de grupo que fomenta el cumplimiento como un medio para satisfacer las necesidades individuales de amor propio. El estilo participativo puede lograr los mejores resultados debido a que aumenta la participación de los empleados, y por tanto su contribución, ya que cuenta con la capacidad para sacar el máximo provecho del potencial de productividad de la organización.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

h) ACTITUD DE SERVICIO.

Características de los Servicios.

- Son intangibles: son actividades o beneficios ofrecidos por una persona o un grupo, a otra persona o grupo.
- No se puede juzgar su valor antes de comprarse.
- No se puede transferir su propiedad.
- Son variables: un mismo servicio puede variar en calidad hecho por una u otra persona, en un momento dado, y en uno y otro lugar.
- No es posible almacenarlos: se consumen al mismo tiempo que se producen.

La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente, es un problema que toda organización debe afrontar. Nadie puede evadir este desafío, el servicio no es un estímulo competitivo, es el estímulo competitivo en sí.

Las organizaciones que se preocupen por perfeccionar un estímulo competitivo tienen que desarrollar dos nuevas capacidades:

1. La habilidad para pensar estratégicamente acerca del servicio y para crear una gran orientación hacia el servicio alrededor y dentro de la perspectiva.
2. La habilidad para administrar y diseñar efectiva y eficientemente el desarrollo y prestación del servicio.

La excelencia de servicio para Karl Albrecht, desde el punto de vista de posicionamiento competitivo, es:

“Un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores.”

A pesar de los tantos servicios que actualmente existen y de la revolución del servicio tan avanzada, no todos los negocios están prestando mucha atención a la calidad del servicio, en su gran mayoría la cuestión de la calidad queda a merced del azar y, en consecuencia, logran una calidad mediocre, por lo que muchos clientes quedan descontentos.

Existen siete categorías de factores de quejas, llamados *los "siete pecados del servicio"*¹:

1. Desaire: Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su necesidad o problema.
2. Apatía: La persona que tiene directamente el contacto con el cliente, simplemente manifiesta una actitud de no importarle nada.
3. Frialdad: Una especie de fría hostilidad, áspero, antipatía hacia el cliente.
4. Aire de superioridad: Tratar al cliente con un aire de protección.

¹ ALBRECHT, K. *La Revolución de Servicios*; Colombia, Legis Editores; 1990

5. Robotismo: El trabajador totalmente mecanizado hace que el cliente cumpla el mismo programa, con los mismos movimientos.
6. Reglamento: Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer excepciones o usar el sentido común.
7. Evasivas: Tratar de deshacerse del cliente con respuestas tales como: "lo sentimos, pero. . ."

Las empresas de servicios se han encaminado hacia un interesante período en los negocios, especialmente relacionado con el servicio como un factor competitivo, al cual se le ha llamado "Batalla de los eslóganes". Cada vez más, anuncios publicitarios para negocios de servicios de todas clases hacen alarde de todo lo que se preocupan por el cliente.

Cuando una empresa muestra a sus clientes una desagradable contradicción entre su anuncio, de estar orientada hacia el cliente, y la realidad que experimente éste último, lo más probable es que los ejecutivos han tenido una ingenua idea del servicio al cliente.

El uso incorrecto de los eslóganes puede traer como consecuencias:

- Desorientación del cliente.
- Desconfianza del cliente.
- Desprestigio de la organización.

Como conclusión se puede decir que "si no se puede dar calidad, no se anuncie calidad."

Planeación Estratégica e Ingeniería de los Servicios.

Se puede definir a la Planeación Estratégica como una práctica, y más que esto como una actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, encaminar las acciones apropiadas que debe emprender una organización a fin de dar respuesta a amenazas , como para detectar oportunidades que se traduzcan finalmente en ventajas competitivas.

Por otra parte la práctica de la Planeación Estratégica ayuda a desarrollar una visión de lo se quiere lograr a largo plazo, y permite definir la misión de una empresa en términos de resultados finales.

Para que la alta dirección tome decisiones en el futuro necesita.

- Conquistar posiciones competitivas a partir de centrarse en el cliente.
- Identificar la competencia actual y directa, sí como la potencial y futura.
- Crear escenarios futuros probables y posibles sobre lo que será el contexto socioeconómico sobre la empresa.
- Analizar los fenómenos y tendencias del entorno para derivar riesgos, amenazas y oportunidades.
- Definir lo que debe ser y hacer la organización en el futuro.
- Fijar los objetivos estratégicos a largo plazo, de los cuales se deriven programas y objetivos funcionales y operativos a menor tiempo.
- Determinar las acciones de cambio que debe emprender desde el presente.

Factores Competitivos y Estructurales para fines de la Ingeniería de Servicios.

1. Precio: La elección se va a tomar en función de lo que se paga en igualdad de circunstancias -calidad y servicio-.
2. Calidad del producto: Considerado el ingrediente mínimo esperado por el cliente -en lo que recibe, en el producto que adquiere-.
3. Calidad del servicio: Es objeto de la Ingeniería de Servicios, busca ofrecer un servicio superior al de la competencia para lograr clientes satisfechos.

Con estos tres factores se tienen los factores competitivos básicos, que deben ser manejados conjuntamente en la práctica para lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Para lograr ese propósito, la Ingeniería de servicios debe apoyarse en los factores estructurales:

1. Comunicación: Conduce al mejoramiento del servicio, a la diferenciación del producto y al fortalecimiento de la imagen corporativa.
2. Innovación: Permite emprender mejoras continuamente, de acuerdo a las necesidades cambiantes del cliente, así como de la nueva tecnología que surja, y de las reacciones de la competencia.
3. Sistemas de información: Permite mantener un seguimiento del cliente y analizar su comportamiento así como tomar decisiones

relacionadas con la formulación de estrategias competitivas.

Al interrelacionarse los factores estructurales a los competitivos, producen una poderosa fuerza competitiva que logra los siguientes objetivos:

- Diferenciar el producto y fortalecer la imagen corporativa.
- Crear clientes satisfechos y superar a la competencia.

i) LA ÉTICA EN EL EJERCICIO PROFESIONAL.

Un aspecto particularmente decisivo en la vida social y económica de un país, es el que se refiere a las profesiones de sus habitantes, ya que la sociedad es productora y consumidora de bienes económicos y servicios. En esta actitud colectiva cada individuo tiene que cumplir una función, y en virtud de su profesión el hombre se introduce en la vida económica y asegura así su existencia, al mismo tiempo hace progresar la economía y el bienestar en general de la sociedad entera. Después de haber elegido la profesión, el hombre tiene el deber de prepararse adecuadamente para su ejercicio y debe adquirir conciencia de su responsabilidad ética.

El profesional tiene una triple vinculación humana de deberes y derechos: con la persona y/o institución que solicita sus servicios, con los colegas de su profesión y con el círculo social en que se actúa.

La ética profesional es el conjunto de normas morales que rigen la actividad de los profesionistas en su rol de trabajo, en su profesión, en vías de un fin último, "El Deber Ser". La ética y el Deber Ser son inseparables principios. La Moral es el estudio de los actos humanos en la sociedad, es particular, transformadora y dinámica.

La moral (el hecho) está sujeta a la ética (deber ser), pero una no sirve de nada sin la interacción de la otra.

La profesión es algo más que una relación contractual entre dos personas (una en busca de un servicio, la otra operando un "modus vivendi"), es una relación que debe tener trascendencia social, cumplir un bien común, satisfacer una misión organizacional.

En la relación que se establece entre el profesional y su cliente, surgen una serie de problemas y de situaciones que están profundamente enraizadas en aspectos éticos. Tienen que ver con los valores del profesionista, de su familia, del ambiente en el cual trabaja, de sus amigos, maestros, etc., y por otra parte, con los valores de su cliente, de su familia, del ambiente en el cual éste trabaja, y así sucesivamente. También con los valores, conceptos y emociones que son manejados por la sociedad en general, además de cada uno de los subgrupos en los cuales se desenvuelven ambos. Esto se complica llegando a tener muchas ramificaciones si pensamos que tales valores interactúan y son cambiantes.

El manejo de las soluciones tentativas a los problemas de esta naturaleza y que forman parte del código ético de cualquier profesional, son las respuestas, surgidas en ocasiones de la tradición filosófica, histórica, cultural, social y en ocasiones también de la experiencia, estos aspectos conforman la actitud del Contador en el desempeño de su labor profesional.

Las normas son una derivación del modelo ético (deber ser), que se ajusta a una realidad concreta, a una circunstancia objetiva.

Un aspecto importante para evaluar la madurez de una profesión son precisamente las normas éticas.

De hecho, la violación de las normas éticas en cualquier país es penada, ocasionando la revocación de la membresía del transgresor, haciéndola pública a los otros miembros del gremio. Esto es decisivo, ya que los negocios, al igual que las demás profesiones, deben adherirse a las normas éticas, tanto en la investigación como en la práctica, pues es necesario para servir adecuadamente al público y para mantener su respeto. De otra forma una profesión y un profesional no pueden sobrevivir.

La Problemática de la Ética.

Los problemas éticos afectan íntimamente al hombre porque se refieren a su actuación y a las relaciones con sus semejantes, incluyendo las actuaciones de éstos.

El problema de la ética consiste entonces en saber qué es bueno y qué es malo, esto ha sido un problema que ha preocupado a toda la humanidad a lo largo de la historia.

La Definición de Ética.

La definición etimológica de ética es "ethos=costumbre". En los pueblos primitivos las costumbres regulaban las actividades humanas. Según su etimología la ética sería la "ciencia de las costumbres". Sin embargo este concepto es básico, pero si se considera a la ética profesional como el estudio de la moralidad, como la disciplina filosófica que estudia los bienes y valores del territorio cultural llamado moralidad, entonces decimos que el proceso moral se cristaliza en instituciones colectivas, en formas sociales de convivencia, y la moral es la conducta del hombre frente a los demás; el comportamiento del hombre como miembro de una compañía, de una familia, de un estado, que es donde se da el verdadero sentido de la realización de los valores, en la moralización de la comunidad.

Para aclarar el concepto de ética, es importante señalar que ésta es una ciencia normativa, establece leyes, reglas que el hombre debe cumplir en relación a su vida y en relación con los demás. Estas normas son imperativas, dictan lo que "se debe" hacer, comprometen a la persona, aunque suponen la libertad de cumplirlas o no, ya que parten de la premisa que el hombre tiene conciencia de su deber.

La Ética y Los Negocios.

El problema de la ética en los negocios es de rigurosa actualidad, ya que el mundo y en todos los ámbitos se cuestiona la moralidad de los negocios, aunque al mismo tiempo se critica el carácter no científico de los códigos morales.

La ética tradicionalmente era ocupación de filósofos y teólogos, sin embargo, ahora todo profesional muestra interés por los problemas de la conducta moral, desde que se advirtió con qué facilidad puede corromperse el ejercicio de la profesión y los negocios. Algunos intelectuales han tomado conciencia de los compromisos que asumen con sus empleados por una parte, proveedores, clientes y sociedad por otra. Al enfrentarse a estos dilemas, tanto el hombre común como los profesionales han dejado de considerar a la ética como un sistema y conjunto de principios que se dirigen a un modelo perfectible (deber ser), se está desarrollando una ética de negocios, como la ciencia de la conducta deseable, que emplee métodos y conocimientos acerca del individuo y del profesional en relación a la sociedad.

Los negocios se corrompen cuando se pone al servicio de la destrucción, del privilegio de unos cuantos, de la ineptitud o del dogma. Algunos Contadores llegan a corromperse colaborando en tareas contrarias a su propio código moral, o en contra del código moral que establece la búsqueda y difusión del conocimiento y el bienestar común.

La ética en los negocios tiene intencionalidad y debe tender hacia la conducción del bien común, hacia el fin último de toda organización, hacia la consecución de la Misión Empresarial.

La actividad del Contador exige altas cualidades morales como podrían ser:

1. Honestidad intelectual (culto al conocimiento, a la verdad, aceptarse imperfecto)
2. Independencia de juicio (respaldo en la autoridad y pruebas empíricas)
3. Necesidad epistemológica del deber ser (saber lo que debe ser)
4. Aplicación de la justicia (dar a cada quien lo que le corresponde según sus necesidades y oportunidades)

Estas cualidades morales, aunadas a la Justicia, Templanza (mesura), Fortaleza, Prudencia (aplicación del conocimiento), deberían ser principios básicos del ejercicio profesional pero, ninguna de estas virtudes se puede ejercitar cabalmente cuando el trabajo se hace en beneficio de fuerzas destructivas, privilegiadas o sojuzgadoras.

La búsqueda de la verdad objetiva impone una conducta recta desde el comienzo (la planeación), hasta el final (el control). La ética ofrece principios y modelos del ser humano que éste efectúa cotidiana y conjuntamente. Ser ético en nuestros tiempos, responde a un modelo de compromiso y calidad personal e institucional.

El Contador debe sentirse comprometido con su profesión, incluyendo colegas, sociedad en general, institución donde presta sus servicios, clientes, y, desde luego consigo mismo: el desarrollo profesional requiere consistencia en el manejo de los valores personales y profesionales al trabajar en distintos ambientes. Si la tarea profesional es mejorar la condición humana, su creatividad implica compromiso ético en todos sus niveles.

j) COMUNICACIÓN.

La comunicación es el proceso más importante de la interacción del ser humano. Es en realidad una actitud frente a la vida. El concebirla únicamente como la transmisión y recepción de mensajes entre un emisor y un receptor, nos impide entender la esencia, profundidad y trascendencia de la comunicación como fenómeno humano.

El proceso de comunicación es algo más rico, es el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias que han ido moldeando las actitudes, conocimientos, sentimientos y conductas ante la vida. Este fenómeno de comunicación es una proyección del verdadero Yo. Entiéndase bien que se refiere a la comunicación tanto en sus formas verbales y lógicas, como a sus manifestaciones corporales, no verbales y emocionales como son los gestos, el tono de voz, la mirada, la postura corporal, la expresión del rostro que se va formando a través del tiempo, el silencio significativo.

A través de la comunicación hemos recibido nuestra herencia cultural: los valores en los que hacemos énfasis, los prejuicios y fantasmas que nos acompañan a cumplir con los roles sociales, la manera que nuestra sociedad espera que nos comportemos, etc. A través de la comunicación hemos aprendido a concebirnos, tratarnos y valorarnos a nosotros mismos.

En el trabajo, la comunicación también constituye el proceso más importante. La relación de trabajo en última instancia es una relación de comunicación, intercambio y comunión con personas y cosas.

Cuando se pierde o se distorsiona el centro de la comunicación es cuando nos enajenamos: decimos lo que no somos, hacemos lo que no queremos, vemos lo que no hay y dejamos de ver lo que hay; nos convertimos en objetos de nuestras ideas, metas y

sentimientos; dejamos de ser sujetos de nuestra propia comunicación y así también objetivizamos a los demás. Aparecen las formas distorsionadas de comunicación tales como la manipulación, el poder y el control. Se establecen relaciones basadas sólo en el poder y en este sentido la productividad se puede convertir en un proceso de control alienante

El ejecutivo y la comunicación.

Todo ejecutivo fundamentalmente lo que hace es comunicarse, su trabajo como administrador de personas y cosas consiste en:

- transmitir órdenes e instrucciones
- escuchar
- motivar
- compartir información en varias direcciones.

Los ejecutivos son los hombres que guían y deciden, que emprenden, proponen y crean, dirigen los recursos, manejan los conflictos. Son formadores de personas y grupos y fundamentalmente son agentes de cambio que generan nuevas ideas que mejoren su equipo y su organización.

Para poder realizar la función y vocación del ejecutivo de hoy, se requiere de un excelente dominio de las habilidades y talentos de comunicación.

El ejecutivo en la acción diaria de la organización es el generador, enlace y distribuidor de las acciones que realizan todos los miembros de la organización. A ellos se refiere la función de comunicación, que básicamente se sintetiza en:

1. Recibir información.
2. Procesar e interpretar esta información.
3. Distribuir y delegar.
4. Evaluar y controlar.

Para todo esto al ejecutivo se le pide que sea un buen transmisor y activo receptor, un eficaz profesional del fenómeno de la comunicación.

k) COMPROMISO.

Filosofía del Dirigente.

La dirección se considera como un arte que requiere de una entrega total hacia la obtención de resultados beneficiosos para la empresa, los dirigidos y el mismo dirigente.

El dirigente deberá estar entrenado para alcanzar las metas que se ha propuesto, a través de organizar, discutir, dirigir, controlar y evaluar el trabajo de su gente a un grado tal que el ambiente laboral donde se desempeña, sea digno y placentero y consiga además una colaboración completa de otros supervisores y jefes.

Su objetivo principal será integrar con sus subordinados un equipo que se acostumbre a conseguir mayor productividad y calidad en la realización del trabajo cotidiano.

Su premio será la satisfacción de que por su habilidad, criterio y sensatez ha tomado una buena decisión que pueda redundar en haber rescatado a un subordinado problemático, o haber obtenido mejores condiciones para hacer el trabajo, o para disminuir los costos y los riesgos para las personas y los recursos de la empresa.

Su obra cumbre será la de ser considerado como la unidad o célula del mundo industrial que efectivamente ha ayudado a un país en el difícil proceso de la recuperación económica.

Decálogo del Dirigente.

1. Dedicaré la mayor parte de mi tiempo y mi mejor esfuerzo a promover la calidad y la productividad entre mis supervisados.

2. Escucharé antes de hablar y decidir y promoveré toda idea o acción importante para que se realice.
3. No prometeré antes de hablar y decidir; y promoveré toda idea o acción importante para que se realice.
4. Respetaré y me haré respetar por mis supervisados. No reprenderé a nadie delante de otros ni discutiré acaloradamente.
5. Predicaré con el ejemplo; honestidad, espíritu de servicio, creatividad, iniciativa, compañerismo, puntualidad, responsabilidad y lealtad hacia la empresa.
6. Estaré siempre consciente de que un buen dirigente hace que las horas de trabajo de sus supervisados transcurran amigablemente y que éstos piensen que la vida bien vale vivirla en el trabajo.
7. Seré justo y honesto al aplicar nuestras políticas y reglamento.
8. Seré justo y honesto al valorar mi desempeño y el de mis supervisados.
9. Promoveré la motivación haciendo sentir a mis supervisados que son parte importante de su grupo y de la organización y daré el reconocimiento justo a su participación.
10. Lograré que cada uno de mis supervisados tenga el puesto acorde a su vocación, aptitudes y experiencia; los capacitaré, adiestraré y entrenaré para facilitarles su superación.

I) CONTROL DE STRESS.

El Stress

Stress es una reacción no específica del cuerpo a cualquier demanda o estímulo.

El agente o la situación que causa la presión (o stress) puede ser en sí agradable o desagradable; lo que cuenta es la intensidad de adaptación o reajuste que la demanda requiere del individuo.

El stress no es sólo una tensión nerviosa; no es algo que pueda ser eliminado, termina con la muerte.

El síndrome (conjunto de síntomas) de adaptación general o síndrome biológico del stress tiene tres fases:

1. La etapa de alarma
2. La de resistencia
3. La de agotamiento.

Ante un estímulo se produce en el organismo un cambio con dos tipos de reacciones, la sintónica que actúa como tranquilizadora creando un estado de tolerancia y la catatóxica o de ataque.

Un motivo es algo dentro de la persona (necesidad, idea, estado orgánico o emoción) que le incita a la acción.

La adaptabilidad al cambio es la característica distintiva de la vida si la vida es un ciclo de cambio, y cuando viene la muerte ya no hay cambio.

Hay dos vías para la supervivencia, la pelea y la adaptación, con frecuencia esta última es más exitosa. La indiferencia es el nivel más bajo de adaptación, permite la coexistencia pero no la cooperación.

El desarrollo de sofisticados sistemas de mutua ayuda entre las partes de un organismo, minimizan el stress interno y le permiten mejor respuesta ante las demandas y una armoniosa coexistencia de todos sus componentes.

Nivel Óptimo de Stress.

Una vida sin sentido, aburrida es tan indeseable como una vida agotadora resultante de una constante y compulsiva búsqueda de la perfección. Para cada persona existe un nivel de tensión en el cual se siente cómoda.

La persona va aprendiendo de cada experiencia. Los efectos de los agentes que producen stress pueden sentirse mucho tiempo después de que éstos han desaparecido.

En el stress que producen las relaciones interpersonales; se va de la necesidad de ser aceptado y querido hasta el temor de ser rechazado o no ser tomado en cuenta.

La naturaleza funciona por ciclos y esto se aplica también a las conductas humanas. Cuando se impide la satisfacción de los impulsos se producen tan malos efectos como se prolonga e intensifica cualquier actividad más allá del nivel deseado. Ignorar esta regla conduce a la frustración, a la fatiga y el agotamiento puede llevar a un colapso físico o mental.

m) HABILIDAD CUANTITATIVA

Esta habilidad es la principal que debe poseer todo Contador Público que se considere profesional.

Esta habilidad se basa en aquella capacidad de abstracción de números y de interpretación de los mismos que solo algunas personas llegan a poseer y que además se va desarrollando con la adquisición de técnicas especializadas como lo puede ser: la Técnica de Contabilidad de Costos, la Técnica de Auditoría Externa e Interna, etc.; actividades que solo el Contador Público puede llegar a realizar y que se le facilitan gracias a los estudios y conocimientos que ha adquirido durante su vida estudiantil y profesional. Sin dejar de tomar en cuenta la aptitud, que es una habilidad no desarrollada, que hizo al individuo elegir esta carrera ya que se sabe con capacidad suficiente para manejar los números y entenderlos sin mayor dificultad.

Esta es la habilidad por excelencia que debe poseer el Contador Público para poder llegar a ser un profesional que ocupe puestos directivos, en los cuales utilizará conocimientos y desarrollará habilidades que otros profesionales no pueden llegar a poseer.

Estas características y habilidades propias del Contador Público se desarrollan en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V EL CONTADOR PÚBLICO Y SUS HABILIDADES

EL CONTADOR PÚBLICO Y SUS HABILIDADES.

La imagen del Contador Público en la Actualidad.

Si la función contable nació como consecuencia de una necesidad social y también que la profesión contable ha contribuido al desarrollo de la sociedad y a la solución de sus consecuentes problemas, forzosamente hay que afirmar que el progreso de la profesión contable y el progreso de la sociedad deben ser paralelos.

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

- Sirve a sus semejantes ya constituidos como personas físicas o unidos con otro semejantes, formando sociedades cualesquiera que sea la naturaleza de dichas agrupaciones.
- Atendiendo a la magnitud de la entidades, fuentes de operaciones mercantiles, económicas y financieras, el Contador Público es necesario desde los negocios medianos y algunos pequeños hasta las más complejas sociedades o consorcios.
- En relación con las funciones de las entidades socioeconómicas, los servicios del Contador Público son útiles tanto en las empresas comerciales, industriales, de servicios, de beneficencia, culturales, deportivas y hasta religiosas, sin olvidar la labor que este profesional efectúa en el sector gubernamental.

Es necesario afirmar que no existe núcleo socioeconómico, ni aún el más recóndito, cualesquiera que sean sus fines, en que el Contador Público no tenga que intervenir utilizando su profesionalismo y preparación.

Para cubrir de manera satisfactoria las necesidades de cada empresa, el Contador Público debe de poseer habilidades específicas que otros profesionales no han desarrollado como son las siguientes:

1.- CAPACIDAD DE ANÁLISIS.

El Contador Público se ha distinguido de los demás profesionales por su capacidad de análisis, habilidad que desde el inicio de su carrera profesional se le ha presentado debido a la vocación que manifestó para cursar los estudios de Licenciatura en Contaduría

Análisis: "Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos".

"En Matemáticas, el análisis denota el proceso por medio del cual un problema queda reducido a sus más simples elementos".

El Contador Público, a lo largo de su carrera profesional, recibió la preparación necesaria para ser el profesional idóneo para realizar el Análisis de los Estados Financieros, ya que lo que se busca al hacer este análisis es la obtención de resultados que nos lleven a considerar la verdadera situación de la empresa basada en números y no solamente en una situación aparente en el ámbito laboral. Para ello existen diferentes métodos de análisis que le fueron impartidos al Contador Público a lo largo de la su carrera profesional.

MÉTODOS DE ANÁLISIS.

No obstante de ser una técnica relativamente moderna, el análisis de estados financieros cuenta a la fecha con una cantidad bastante considerable de métodos para llevar a cabo dichos estudios.

Sin embargo, podemos decir que muchos de estos métodos son simples derivaciones de un número más reducido de métodos que podríamos considerar como básicos y que lógicamente son los más aplicados, ya que son los que presentan un análisis más completo.

Tenemos que afirmar que no existe un método que por sí solo haga que se considere suficiente su única aplicación, por ello es necesario la práctica de varios métodos.

Por otro lado se debe evitar el peligro de que se lleven a cabo análisis demasiado detallados, lo cual tendrá como consecuencia una cantidad excesiva de datos que sólo producen confusión a la hora de interpretarlos.

MÉTODOS DE ANÁLISIS.

I. MÉTODOS ESTÁTICOS:

- | | |
|--|---|
| a) Métodos de Razones | 1) Razones Simples
2) Razones Estándar
3) Razones Índices |
| b) Método de Porcientos
Integrales | 1) Totales
2) Parciales |
| c) Método del Punto de
Equilibrio Económico | 1) Fórmulas
2) Gráficas |

II. MÉTODOS DINÁMICOS.

- | | |
|--|---|
| a) Método de Aumentos y
Disminuciones | 1) Edo. de Origen y Aplicación de
Recursos.
2) Estados Comparativos |
| b) Métodos de Tendencias | |
| c) Métodos Gráficos. | |

NOTA. Se clasifican como métodos estáticos a aquellos sistemas de análisis cuyos datos corresponden a Estados Financieros de un ejercicio, en tanto que los dinámicos abarcan datos financieros de 2 o más ejercicios.

2.- INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.

Se considera que a fines del siglo XIX, cuando durante una convención de la Asociación Americana de Banqueros se presentó la ponencia para que todos los bancos asociados exigieran como requisito previo al otorgamiento de un crédito, la presentación de un Balance por parte de los solicitantes, con el objeto de que las instituciones estuvieran en condiciones de analizar dicho estado, y así se aseguraran de la recuperabilidad del crédito.

Se aprobó dicha ponencia y poco después era un requisito en todos los bancos presentar el Balance, aunque el estudio que se hacía era muy empírico.

Más tarde no sólo exigían un Balance, sino también los correspondientes a los tres o cuatro ejercicios anteriores para compararlos; posteriormente se vio la necesidad de que se anexara el Estado de Resultados, ya que los datos que este documento reporta permite determinar la solvencia, la estabilidad y la productividad del negocio, con mayor exactitud, así como el desarrollo de la administración de la empresa que solicita el crédito.

De lo anterior, se puede decir que el origen de lo que hoy se conoce como Interpretación de Estados Financieros, fue precisamente la Convención de la Asociación Americana de Banqueros, para que a partir de esa fecha poco a poco se fuera desarrollando dicha técnica, aceptándose y aplicándose no sólo en operaciones de crédito con los Bancos, sino también precisar fallas en la administración de los negocios.

La importancia de la interpretación de los Estados Financieros radica en que de ella se obtienen los siguientes aspectos que conforman la empresa:

1. Nos permite conocer la *SOLVENCIA*, que se puede definir como una situación de crédito presente.
2. Así mismo nos permite conocer la *ESTABILIDAD*, que es la situación de crédito futura, o sea, que la solvencia que se tiene actualmente seguirá durante una época más o menos cercana en iguales o mejores condiciones.
3. Y la *PRODUCTIVIDAD*, que es el máximo rendimiento de los resultados de las operaciones de una empresa, es decir determinar si se han aprovechado los recursos con que cuenta la empresa para obtener la utilidad óptima.

JUICIO ERRÓNEO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Es fácil observar que muchas personas no interiorizadas con los estudios contables, consideran al leer un Estado Financiero que éste refleja datos exactos sobre las operaciones que han realizado las empresas a que se refiere dicho Estado Financiero, puesto que creen lógico que si las Matemáticas es una ciencia exacta, lo que señalan los Estados Financieros lo es también; ya que la Contabilidad se auxilia en parte de las Matemáticas, pero es necesario considerar lo siguiente:

1. *MATEMÁTICAS*: La contabilidad no es una rama de las Matemáticas, sólo se auxilia de ellas para poder resolver algunos problemas.

2. *MONEDA*: Es conocido que la moneda no es estable y que el poder adquisitivo de ella, está sujeto a fenómenos económicos internos y externos.

3. *JUICIOS CONTABLES*: El registro de las operaciones debe ser de acuerdo a ciertos convencionalismos contables.

4. *JUICIOS PERSONALES*: Aun cuando las operaciones siguen un patrón en su forma de registro, interviene de modo significativo el juicio personal de quien los elabora.

Lo anterior, nos hace concluir que hay que tomar en consideración varios factores para opinar sobre un Estado Financiero, y estos factores le han sido enseñados al contador público durante el transcurso de su carrera profesional, otros de ellos los ha adquirido con lo largo de su vida laboral con la experiencia que las diferentes circunstancias le han dejado.

3.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

En la actualidad este campo de trabajo se llega a complicar por la complejidad de operaciones que emergen dentro de la Empresa. Por lo tanto se requiere de personas capacitadas en este campo y con una visión y preparación reconocida para llevar a cabo estas actividades.

El Contador Público posee un amplio grado de preparación profesional en el ramo de las finanzas, que le facilita conocer perfectamente las necesidades de cualquier empresa. Sabe por su experiencia profesional, cuáles son las principales consecuencias negativas que puede sufrir la empresa cuando sus finanzas son desequilibradas.

El Contador cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para efectuar el conjunto de operaciones, que propicien una situación financiera favorable.

También el Contador puede conocer qué operaciones originan recursos y en donde deben aplicarse dichos recursos. Es capaz de descubrir en un momento dado cuál es la situación financiera de una empresa, así como señalar las fallas o aciertos que propiciaron dicha situación financiera. Pero lo que es más importante, puede sugerir las maniobras económicas que han de efectuarse para obtener una sana situación financiera al mismo tiempo que señalar las decisiones administrativas que habrían de llevar a cabo para obtener un financiamiento progresista.

El Contador así mismo sabe cómo y por qué se dio determinada situación financiera, y apoyado en su profesionalismo y sentido de servicio, deberá dar los consejos que procedan, con el objeto de que no se repitan las malas decisiones administrativas que generan tal o cual situación financiera.

Por todo lo anterior, se llega a la conclusión de que el Contador Público es el profesional más indicado para actuar en el campo financiero, es más, es un campo que a él toca desarrollar primordialmente.

4.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FISCAL.

Con base en sus conocimientos y experiencia, es frecuente la actividad del Contador Público como gestor y representante fiscal de las empresas y sociedades.

La preparación académica, el conocimiento de la relación que las causas fiscales guardan con la productividad de la empresa, hacen que el Contador Público pueda interpretar y comentar las leyes fiscales y mercantiles por ello es muy frecuente que él, lleve a cabo estudios e investigaciones fiscales además de propiciar un campo apto para que todas las disposiciones de este tipo se cumplan con justicia y equidad.

En este terreno la responsabilidad social del Contador Público es importante ya que está de por medio no sólo una persona o un grupo, sino la sociedad entera; está de por medio el desarrollo socioeconómico de una nación; ésta en sus manos la justicia y el bienestar social. Por lo mismo, no basta la preparación académica ni la experiencia adquirida, sino que cada vez debe prepararse más el Contador Público respecto del espíritu, modificaciones y matices fiscales, así como motivarse y motivar a los demás en el sentido de subrayar la importancia y necesidad del cumplimiento completo y oportuno de todas y cada una de las disposiciones fiscales y mercantiles.

5.- EL ADECUADO CONTROL.

El control es indispensable en toda gama de acciones y operaciones. En la empresa mediante el control se efectúan medidas preventivas o correctivas para que todas las operaciones sean llevadas a cabo tal y como se han planeado para evitar caer en una situación financiera no deseada.

El Contador Público tiene los conocimientos necesarios para el desarrollo de esta labor porque conoce con precisión la naturaleza de la empresa así como la estructura general que puede adoptar, ya que como se dijo, cuenta con los conocimientos amplios y suficientes para conocer los elementos que deben planearse, coordinarse y encauzarse para lograr el fin propuesto.

Se ha afirmado que el Contador Público se encuentra localizado principalmente en el grupo de administradores, ejecutivos, técnicos o especialistas de una empresa. Esto hace deducir que el Contador contribuye, en forma indirecta al grupo de los objetivos que se han llamado socioeconómicos. Son objetivos generales a cuyo logro contribuye el Contador Público desde la posición que ocupe respecto de la empresa. Es evidente que el Contador Público en puestos directivos forma parte del cerebro de la empresa, el cual es responsable de tener en mente los objetivos y tratar de lograrlos en toda su actuación.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Al finalizar esta propuesta encontré que no hay suficientes investigaciones sobre la relación Contador-Habilidad-Dirección, por lo que constituyó un área de oportunidad para mí, para poder profundizar en los conocimientos adquiridos durante mis estudios universitarios.

El producto de mi investigación es el siguiente:

1.- La evolución de la Contabilidad ha sido de gran importancia ya que cualquier empresa o negocio no podría sobrevivir sin el apoyo de un sistema contable. Y con el paso del tiempo la contabilidad ha tenido que adaptarse a los cambios y a las necesidades de los usuarios hasta convertirse en profesión y llegar a estar totalmente regulada.

2.- El Contador Público tiene una responsabilidad hacia la sociedad, confía en él por tener una independencia de criterio, por presentar trabajos de calidad y principalmente por haber cursado una

carrera profesional. Así mismo el Contador Público tiene una responsabilidad hacia su profesión, tanto con colegas como con la imagen profesional que este emite y con la forma en que transmite sus conocimientos, así que todo lo que este profesional realice lo deberá de hacer con calidad, con honradez y con el ánimo de ser el mejor.

3.- Para que toda empresa y negocio funcione adecuadamente debe contar con bases firmes y para ello debe de empezar desde arriba, desde la cabeza misma, es decir, desde la “Dirección”, no solamente vista como parte del proceso administrativo, sino como la parte fundamental de toda organización.

Se debe buscar una Dirección Efectiva y para ello, como una consideración personal, manifiesto que el Contador Público es el profesional idóneo para ocupar estos puestos, ya que cuenta con las bases académicas y de experiencia para poder lograr los objetivos que persigue una empresa.

Para poder definir un rumbo claro de la empresa, no se debe ver a la Dirección como un puesto jerárquico, se debe involucrar a todo el personal para poder obtener las metas que ha planeado la empresa y así proporcionar al personal la satisfacción de sus necesidades.

4.- Las Habilidades Directivas que todo profesional debe poseer en el ejercicio de un puesto directivo, y en especial el Contador Público que es el profesional que nos ocupa son las siguientes:

A) CREATIVIDAD:

Esta habilidad es básica dentro del ejercicio del Contador Público en puestos directivos, ya que no solo basta saber como llevar una empresa adelante, sino la manera ideal de generar el rumbo de la misma; la creatividad es una ventaja competitiva ante los demás.

B) TOMA DE DECISIONES:

Esta habilidad toma en cuenta tanto la experiencia que se ha adquirido durante la vida laboral, como los conocimientos adquiridos durante los estudios profesionales. Lo importante es saber cual es la mejor de entre varias alternativas y para tomar esta decisión es necesario evaluar el costo de la misma en cuanto al beneficio que nos brindará y las consecuencias que tendrá.

C) DISPOSICIÓN AL CAMBIO:

El cambio es un proceso continuo para buscar la mejora de la empresa y el Contador Público en el puesto directivo que llegue a desempeñar, debe impulsar a todo el personal de la empresa a aceptar y difundir el cambio mediante la motivación y el seguimiento al mismo.

D) MOTIVACIÓN:

Es sabido que la motivación es interna, pero la función de un directivo, en especial del Contador Público, es dar la pauta a seguir, la dirección y el rumbo que deberá de tomar tanto la empresa como los individuos para así satisfacer tanto las necesidades de la empresa como de los individuos que laboran en la misma, y con esto lograr la misión y el objetivo de la empresa.

E) ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO:

Aquí la habilidad del Contador Público consiste en saber "planear" y saber diferenciar entre lo urgente y lo importante y evitar que lo importante se convierta en urgente.

F) DELEGACIÓN:

El directivo debe de fomentar la delegación ya que él no puede hacer todo. Se debe delegar con responsabilidad, es decir, delegar funciones pero nunca llegar a perder la autoridad.

G) LIDERAZGO:

Esta es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, esta habilidad es innata, pero puede llegar a perfeccionarse con la experiencia adquirida. El Contador Público adquiere experiencia a lo largo de su carrera profesional, y durante sus estudios universitarios con materias como "Factor Humano", que nos enseñan a distinguir entre el liderazgo y los procesos de avance. El fin de esta materia es el desarrollo de las actitudes del líder.

H) ACTITUD DE SERVICIO:

El directivo debe de buscar ante toda la calidad del servicio que presta la empresa en la que labora, para poder ser competitivos en el mercado. Se debe de dar lo mejor de cada uno para que la empresa ofrezca lo mejor a sus clientes. El Contador Público debe de dar lo mejor de sus conocimientos y experiencia para fomentar y difundir la excelencia.

I) LA ÉTICA:

Toda persona debe ser íntegra, pero en especial el Contador Público en puestos directivos debe cumplir con el compromiso que adquiere con la sociedad, con la empresa y con sus propios colegas de actuar con moralidad, con honestidad y sin apasionamiento, debe evitar la corrupción que destruye a las empresas.

J) COMUNICACIÓN:

El Contador Público debe ser un excelente comunicador para poder transmitir sus ideales y propósitos, debe hacerlo a todo el personal para buscar el cumplimiento de la misión de la empresa que dirige, debe así mismo, saber escuchar y aceptar propuestas en beneficio del desarrollo de la empresa y de su personal.

K) COMPROMISO:

El dirigente tiene el compromiso de integrar a sus subordinados como un equipo en busca de la calidad y de la productividad, tiene compromiso con los clientes de la empresa para brindarles lo mejor y satisfacer sus necesidades, tiene compromiso con los dueños de la empresa de proporcionarles las mejores utilidades posibles.

L) CONTROL DE STRESS:

Se debe buscar la adaptación al stress y saber vivir con él, en especial los puestos directivos generan stress y un buen directivo aprende a dominarlo y controlarlo para evitar que esto afecte su trabajo y la toma de decisiones que pueden llegar a ser erróneas.

M) HABILIDAD CUANTITATIVA

Esta habilidad distingue al Contador Público de los demás profesionales, ya que desde el momento en que eligió la profesión se interesó no solo por el análisis sino también por la interpretación de las cifras que presentan los Estados Financieros.

Todas las Habilidades que han quedado mencionadas no son limitativas, sino enunciativas, dependiendo del tipo de directivo, giro de la empresa y misión de la misma entre otras características.

5.- El Contador Público, a lo largo de su carrera profesional recibió importantes conocimientos que lo distinguen de los demás profesionales que aspiran a ocupar puestos directivos como pueden ser los siguientes:

- El Técnica de Análisis e Interpretación de Estados Financieros, que es el conocimiento que hace de la empresa con base a sus Estados Financieros para conocer la base de sus principios y que permite obtener conclusiones para poder emitir una opinión sobre la buena o mala política administrativa de la misma.
- Mantener un Control adecuado de la empresa, en donde ha desarrollado la capacidad de detectar errores y poder corregirlos con inteligencia para evitar caer en una situación viciosa de la empresa.

6.- En lo referente al profesional en Contaduría no basta una preparación técnica adecuada y una experiencia en determinado ramo de la profesión para que su actuación profesional sea satisfactoria en todos los aspectos, las óptimas relaciones humanas serán el aspecto que lo haga más accesible en la sociedad. El Contador Público, antes de contar con elementos cuantitativos, colabora con seres humanos, las relaciones personales del Contador Público pueden llegar a ser la base de su profesión, ya que de allí emanan las operaciones a realizar.

Como ha quedado asentado en el desarrollo de esta propuesta, las habilidades a desarrollar en los Contadores Públicos, son aspectos que pueden ser cubiertos en el ejercicio profesional sin dejar de visualizar los programas educativos de formación en esta área.

Por todo lo anterior, queda esta propuesta como antecedente para ser discutida, analizada, cuestionada, estudiada y con objetivo claro de ser mejorada para futuros estudios en mi área, la Contaduría Pública.

GLOSARIO

GLOSARIO.

Excelencia:

Es la superior calidad o bondad que constituye y hace digna de singular aprecio y estimación en su género una cosa.

Excelente:

Que sobresale en bondad, mérito o estimación entre las cosas que son buenas en su misma especie.

Dirección:

Es la acción y efecto de llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado. Conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, establecimiento, etc.

Director:

Persona a cuyo cargo está el régimen o dirección de un negocio, cuerpo o establecimiento especial.

Dirección de Empresas:

Actividad que realiza todo aquel que, disponiendo de un conjunto de medios, pretende alcanzar a través de ellos, un determinado fin u objetivo.

Excelencia Directiva:

Es coordinar los recursos y lograr los objetivos de una organización con todos los elementos que conforman la empresa, además, la excelencia directiva debe estar ligada a la excelencia personal.

Algunos elementos de la Excelencia Directiva son:

- Filosofía y estructura bien definida.
- Estructura Flexible.
- Autonomía.
- Liderazgo transformador.
- Valores compartidos.

Excelencia Directiva:

Según Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, la excelencia directiva comprende 7 aspectos básicos:

- Vías de acción.
- Cercanía con el cliente.
- Autonomía y relaciones entre empresarios.
- Productividad a través de las personas.
- Transmitir o comunicar adecuadamente.
- Entrelazar ideas para el logro de los objetivos.
- Simultaneidad.

Líder:

Director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El líder no necesita ponerse de acuerdo constantemente con las personas que dirige, tampoco dar órdenes, ni amenazar, ni disponer de un sistema de premios y castigos, es líder porque sus subordinados deciden abdicar hacia él por voluntad propia.

Liderazgo:

Cualquier persona cuya misión sea dirigir a otras aspirará a ser líder de las mismas. No puede ser un buen instrumento el liderazgo para canalizar las aspiraciones del personal, y de otra parte, es un medio inestimable para salvar circunstancias que choquen frecuentemente con la mentalidad de los empleados.

Habilidad:

Es una aptitud expresada por sí misma en la ejecución

Aptitud:

Es una predeterminada predisposición natural e innata para verificar una operación, llevar a cabo un trabajo, o sentir, o reaccionar en forma determinada.

BIBLIOGRAFÍA.

BIBLIOGRAFÍA.

- ALBERCHT, Karl, "Gerencia de servicios", Colombia, Legis Editores, S.A., 1990
- ALBERCHT, Karl, "La revolución del servicio", Colombia, Legis Editores, S.A., 1990
- AUSTIN, A. Peters T. Pasión por la excelencia, México, Lasser Press, 1990
- BAENA, G. "Instrumentos de Investigación en México", México, Editores Mexicanos Unidos, 1991
- BALLESTEROS, Nicolás, Fundamentos de Contabilidad, México, Ed. Interamericana, 1989.
- BLANCO, C., Como seleccionar nuestro personal, México, Limusa, 1975
- CALVO, C., Análisis e interpretación de Estados Financieros, Méico, Editorial Pac, 1995
- CORRALES, José, La gestión creativa, Madrid, Ed. Paraninfo, S.A., 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw-Hill, 1991
- DOCUMENTA "Para todo hay tiempo", Colección Banamex, Información profesional No. 13, México, 1980.
- DOCUMENTA, "¿Le roban el tiempo?", Colección Banamex Información profesional No. 23, México, 1980
- DOCUMENTA, "Haga en uno el trabajo de dos días", Colección Banamex, Información profesional No. 17, México, 1980
- DOCUMENTA, "Ahorre tiempo para lo importante", Colección Banamex, Información profesional No. 12, México, 1980.
- DOCUMENTA, "Elabore un plan de trabajo diario", Colección Banamex, Información profesional No. 14, México, 1980.
- DOCUMENTA, "No deje para mañana ..." Colección Banamex, Información profesional No. 24, México, 1980.
- DOCUMENTA, "Su tiempo ¿es dinero?", Colección Banamex, Información profesional No. 22, México, 1980

- DRUCKER, Peter**, La Gerencia, Argentina, El Ateneo, 6a. Edición, 1987
- GINEBRA, Joan**, "Dirección por servicio. La otra calidad", México, McGraw-Hill, 1991
- HAMPTON, David**, Administración contemporánea, México, McGraw-Hill, 1983
- HUSE, E. y BROWDITCH, J.** El comportamiento humano en la organización, México, Fondo Educativo Interamericano, 1980
- IMCP**, "Código de Ética Profesional de Los Contadores Públicos", México, IMCP, 1982
- IPADE**, Ética, Liderazgo y Poder, IPADE, Nota técnica elaborada por GINEBRA, Joan, 1988 P(DGN)-92.
- IPADE**, Hablemos otra vez sobre motivación I, II, IPADE, Nota técnica elaborada por CELORIO, Benito, 1988, P(FHN) 65, 66.
- IPADE**, La resistencia al Cambio, IPADE, Nota técnica elaborada por BOLIO, Alfonso, 1983, P(FHN)-31,32.
- KOONTZ, O'DONNELL**, Administración, México, McGraw-Hill, 1985
- LARIS, C. Francisco**, Estrategias para la planeación y el control empresarial, México, Trillas, 1992
- MANCERA, R.** "Breve Historia de la Profesión de Contador Público en México", México, IMCP, 1992.
- PICAZO, Luis**, "Ingeniería de servicios", México, McGraw-Hill", 1991
- PICKS, S y LOPEZ, A.** "Como investigar en Ciencias Sociales", México, Trillas, 1992
- PUGA, M.C. et al (1994)**, Excelencia Directiva, México, UNAM, FCA, DEP (inédito)
- ROBBINS, P.S.** Comportamiento organizacional, México Prentice Hall, 1987,
- RODRIGUEZ, Carlos**, El Contador Público, la empresa y su eficaz dirección, México, 1989.
- SCHEIN, H.E.**, Psicología de la organización, México, Prentice-Hall Interamericana, 1990.
- SEGUROS AMÉRICA**, Programa: Cambio, productividad y desarrollo, Seguros América.

SEGUROS AMÉRICA. Excelencia Profesional. Seguros America, 1990

VAZQUEZ, J. "Proyección Social de Contador Público", Mexico, Trillas, 1989.

WERTHER, W. y DAVIS, K. Administración de personal y recursos humanos, 3a. ed.
Mexico, Mc-Graw Hill, 1992.