



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTONOMA DE
MEXICO

“ASPECTOS CONTABLES SOBRE LA UTILIDAD POTENCIAL
QUE REPRESENTAN LOS RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA”

SEMINARIO DE TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA
PRESENTA

YOLANDA OLVERA NAVA

ASESOR: C.P. ROBERTO HERRERA VARGAS

1974



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: MIS PADRES

A: RUCI

A: MIS HERMANOS

!! GRACIAS !!

I N D I C E

	PAGINA
PROLOGO	
CAPITULO I. INTRODUCCION	
La función del Contador Público en la Organización	1
Esquema general de las Relaciones Humanas	5
Cuestionario	10
Contenido del Cuestionario	12
Mentalidad del Hombre de Negocios, respecto de los Recursos Humanos de la Empresa	22
Integración del elemento humano y el Contador Público	34
Conclusiones	40
CAPITULO II. REPERCUSION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA POSICION FINANCIERA DE LA EMPRESA.	
Contabilidad por áreas de responsabilidad. Instrumento indispensable para el control del personal	42
Algunos comentarios sobre los Presupuestos	47
Nivel en el que debe situarse al Departamento de Recursos Humanos en el organigrama de la Empresa	51

	PAGINA
Relación COSTO-RENDIMIENTO implicado en la contabilización de los Recursos Humanos	54
Trascendencia contable de las decisiones tomadas por los ejecutivos, auxiliados por la información recibida sobre los recursos humanos	64
CAPITULO III. A U T O R I D A D	
Jerarquía del Contador Público dentro de la Empresa	77
Responsabilidad del manejo de personal	82
Tipos de autoridad. Su influencia en la productividad	83
CAPITULO IV. A U D I T O R I A	
Normas y procedimientos aplicables	92
Objetivos:	
a) Determinar si se están logrando las metas del individuo en su trabajo	
b) Determinar si se alcanzan las metas de la Empresa, con las políticas establecidas	
C O N C L U S I O N E S	96
B I B L I O G R A F I A	

P R O L O G O

El Contador debe ser eficiente consejero de los Hombres de Empresa, pero no con el temperamento frío de que se ha hecho acreedor, de que se le tilde de ser simplemente "hombre de números", sino que lo sea con un sentido más humanista.

Ha llegado a ser verdad el decir que las Industrias carecen del instrumental y conocimiento fundamental, para la utilización de la ciencia psicológica y la tecnología para el tratamiento beneficioso del género humano, y que se debe en estos tiempos aprender cómo utilizar las ciencias sociales para hacer organizaciones humanas verdaderamente efectivas.

Desprendiéndose de las afirmaciones anteriores, este estudio surgió del conocimiento de las Relaciones entre Patrón y Obrero en empresas privadas, dentro del área metropolitana, de las que tuve oportunidad de percatarme. Todas estas Empresas carecen de un departamento de Recursos Humanos ó cuando menos del personal técnico especializado en tratar con el personal. Sin embargo existen Sindicatos, que son los encarga--

dos de estar en contacto con las gerencias y de hacer que se cumplan las disposiciones legales a que tienen derecho los trabajadores; pero en ningún momento se habla de técnicas y procedimientos, para la adecuación de los Recursos en la Empresa.

El aspecto contable de los Recursos Humanos es muy importante para el hombre de negocios, y me refiero específicamente a la "utilidad potencial" que significan los Recursos Humanos en la Entidad; pero como una "utilidad", resultado de la correcta aplicación del instrumental técnico que el Contador Público es capaz de dar a los Recursos Humanos; y nó en el sentido MANIPULATIVO que suele dársele en la mayoría de las Empresas.

En los siguientes capítulos presentaré la posición que sustentan una gran parte de las recientes generaciones de Contadores Públicos, es decir, la nueva mentalidad que se tiene de la Contaduría; la ingerencia que tiene el Contador en la administración de la Empresa, haciendo que el hombre de negocios se dé cuenta de la fuerza de trabajo potencial de que pueda hechar mano, en cuanto decida utilizar técnicas como selección de personal, análisis y valuación de puestos, en

trenamiento y capacitación, mismas que serán tratadas en páginas subsecuentes. Se tratan también aspectos de auditoria, concluyéndose con algunas soluciones posibles, resultado del análisis elaborado.

Habiendo formulado el bosquejo por lo que a éste estudio se refiere, creo conveniente hacer notar, que algunos -- Contadores Públicos de espíritu progresista, han sabido dar la bienvenida a nuevos desarrollos, aunque no pertenezcan a su propio campo de acción, siempre y cuando sean producto de un estudio, que aún cuando el Contador recibe en las aulas -- sólo una idea elemental (en éste caso de los Recursos Huma-- nos), se motive para la investigación profesional.

Es de esperarse que poco a poco el mayor número de Contadores Públicos adherirán el empleo de técnicas y procedimientos para llegar a formar una verdadera organización humanizada.

INTRODUCCION

LA FUNCION DEL CONTADOR PUBLICO EN LA ORGANIZACION

La situación financiera o económica de una Empresa se conoce por el estudio de sus Estados de Contabilidad y que éstos son fundamentalmente el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganacias. Sin embargo para poder localizar las fallas o los aciertos que hay en la dirección de una Empresa, no es suficiente la sola lectura de los Estados Financieros a manera de una simple relación de cifras y valores, sino que es necesario practicar una serie de análisis, comparaciones y cálculos, a fin de poder llegar a una conclusión realmente útil.

Cuando un Contador Público, o un Hombre de Negocios examinan con mirada crítica los Estados Financieros, raramente advierten que tras el cúmulo de cifras, se ofrecen una serie de imágenes de la actividad económica de la negociación. La personalidad humana, como factor intangible, se ha incorporado a la estructura financiera de la misma.

La personalidad humana, que desde un punto de vista fi-

nanciero carece de valor de cambio, tiene no obstante en la Empresa un valor económico que por su naturaleza contingente sólo puede ser medido en términos potenciales.

La palabra PERSONALIDAD (del latín persona.- máscara - de actor), se aplicaba originalmente para designar a los -- personajes que representaban precisamente los actores antiguos, al hablar ocultos tras una máscara, que con determinada expresión simbolizaba un carácter específico. Actualmente la Personalidad ha sido definida por la psicología, como la suma total de los factores biológicos y síquicos que se encuentran en el hombre tales como disposiciones biológicas innatas, impulsos, tendencias, percepción, memoria, aprendizaje, asociación, emoción, imaginación, pensamiento, inteligencia, motivación y otros muchos.

¿Hasta qué punto éstos componentes de cada individualidad representan en la actividad económica de la Empresa, UN VALOR POTENCIAL O UN ELEMENTO MODIFICADOR DE RESULTADOS que no descubren los Estados Financieros?

¿Puede el hombre aportar con su personalidad una riqueza

que en la economía de la Empresa se refleje en términos monetarios? Creo que si. Toda entidad lucrativa dispone para la realización de sus fines de valores financieros, económicos, técnicos y humanos. Estos últimos, aunque sujetos a una condición suspensiva ofrecen evidencia real de su existencia.

Auxiliándonos de técnicos de Administración, nos referimos a los medios para obtener de los valores humanos su máxima productividad. Con igual propósito, se ha empezado a aplicar la psicología al campo de los negocios a fin de medir las aptitudes y capacidades del hombre en este terreno.

El factor humano de la Empresa ha comenzado a proyectarse, pretendiéndose con ello la posibilidad de determinar el "reflejo potencial" que puedan tener los actos como elementos condicionados a la personalidad individual, puesto que son determinantes en los resultados del ciclo contable.

En términos de productividad, los jefes, directores y empleados significarán una INVERSION, o un GASTO, en la me-

dida en que sus esfuerzos sean o no económicamente aprovechados por la Empresa.

En capítulos subsecuentes trataré más a fondo el grado en que los Recursos Humanos de la Empresa representan un gasto ó una utilidad en los resultados del ente económico.

ESQUEMA GENERAL DE LAS RELACIONES HUMANAS

Es importante hacer algunas consideraciones sobre las Relaciones Humanas; para ello presento como primer paso algunos antecedentes históricos que marcan el comienzo de las relaciones humanas dentro de la Empresa.

La segunda Guerra Mundial influyó de manera muy importante en el desarrollo de las relaciones humanas dentro de la empresa, propiciando un gran impulso a ésta función. En la industria se concedió relevante importancia a los recursos humanos, con el propósito de acelerar la producción de guerra, combatiendo el ausentismo y fomentando el incremento de la productividad de los trabajadores.

Durante ésta guerra, el reclutamiento de soldados, el mantenimiento de su motivación ayudó de manera preponderante a los fines de ésta, por un lado, y por otro, es cuando los encargados de la producción se dan cuenta del beneficio que obtienen del personal motivado.

Sin embargo existen vestigios de Relaciones Humanas --

dentro de la Empresa a partir de la Revolución Industrial, cuando el primitivo fabricante textil de Nueva Inglaterra, proporcionaba con frecuencia oportunidades muy complejas a sus "dependientes" (que solían ser mujeres) con objeto de que pudieran cumplir sus deberes religiosos e instruirse. Rockefeller y Carnegie son hoy en día más conocidos por sus actividades filantrópicas que por sus implacables procedimientos que adoptaron con frecuencia en el mundo de los negocios. Podían proporcionar viviendas, conceder regalos de Navidad y distribuir otras formas de beneficencia a los que trabajaban para ellos. Hacia el decenio 1920-1929, muchas Compañías habían institucionalizado ya estas obligaciones - creando un departamento especial - el departamento de personal - encargado de ocuparse de las necesidades legítimas - de sus empleados.

A veces se consideraba el departamento de personal como amortiguador entre la dirección y los trabajadores, como un "representante" de éstos que podía intervenir en su favor. Aunque con frecuencia la dirección de la empresa fomentaba esta actitud simplemente para impedir que surgieran sindicatos, también se pensaba sinceramente que toda organización ne-

cesita una "conciencia", alguien que pueda hablar en nombre de los empleados y que sea el responsable de su bienestar. Muchos directores de empresa creían sinceramente que sus decisiones deberían inspirarse en el interés hacia los seres humanos al mismo tiempo que en el deseo de elevar al máximo los beneficios. Al decidir el despido de sus empleados, la compañía pensaba a veces de un modo especial en las personas de familia numerosa o con buena hoja de servicio, aunque pudieran ser menos eficientes que los trabajadores que de hecho se despedían.

Los clínicos arguían que esta política humanitaria era simplemente un reflejo de la arraigada oposición de la dirección de la empresa a los sindicatos, o bien de una demostración de un deseo egoísta de elevar la moral del trabajo con objeto de incrementar la productividad. Es evidente, sin embargo, que algunos directores de empresa no pensaban únicamente "en términos de dólares y centavos" y eran auténticamente altruistas.

Las actitudes de dirección de empresa se han vuelto más complejas en los últimos años. La dirección superior de mu-

chas sociedades se ha convertido en un grupo que se autoperpetúa y que posee un número relativamente pequeño de acciones en las sociedades anónimas que controlan. Como el control de la dirección de la empresa no puede ya legitimarse simplemente sobre la base de la propiedad, muchos directores buscan ahora otras bases que puedan justificar su poderoso papel económico. En una medida cada vez mayor, los directores se consideran a sí mismos como profesionistas, pero a la vez sin tomar en cuenta la Etica Profesional.

Quando el Contador Público trabaja en forma dependiente, se debe ante todo al registro de las operaciones que se efectúan en la Empresa, pero dándole atención fundamental a los beneficios y a la eficiencia. Cuando toma en cuenta otros intereses, abdica a esa responsabilidad. De hecho concentrándose en los beneficios y en la eficiencia, puede proporcionar los mayores beneficios a la colectividad en conjunto.

Aunque unas buenas relaciones humanas pueden no traer consigo inmediatamente una reducción de los costos y un aumento de los beneficios, se afirma que a largo plazo la in-

versión que supone contar con una mano de obra más satisfe
cha producirá unos beneficios al igual que cualquier otra
inversión de capital en cualquier otra zona.

C U E S T I O N A R I O

- I. ¿Se tiene implantado en la Empresa un Departamento de Personal, Recursos Humanos o Relaciones Públicas?
SI o NO
- II. Motivo
- III. Persona(s) ó Agrupación encargada(s) de la función de control de personal
- IV. 1. Selección de Personal
2. Análisis y Valuación
3. Entrenamiento y Capacitación
- V. ¿Cree necesaria la existencia del personal técnico adecuado?
SI o NO
- VI. ¿Por qué?
- VII. ¿Se tiene contacto directo con los problemas del personal? SI o NO
1. ¿Se atienden las quejas?
2. ¿Se da información general sobre lo que es la organización?
3. ¿Se dan a conocer las reglas y normas de la organización?
4. ¿Tiene conocimiento el personal de las prestaciones y servicios sociales que se otorgan al mismo?
5. ¿Se tienen entrevistas personales?
- VIII. ¿Qué concepto se tiene del personal que labora en la Empresa? (¿Es manipulativo?) SI o NO
- IX. ¿Se toma en cuenta al personal para confirmar o desechar alguna decisión que afecte el mismo? SI o NO
- X. ¿Se tiene conocimiento de la frecuencia de la rotación de personal? SI o NO

XI. Del personal que se encuentra laborando actualmente en la Empresa a un nivel profesional ¿Cuál de ellos le parece la persona más idónea y capacitada para llevar a cabo dicha función?

XII. ¿Se considera capaz al Contador Público? SI o NO

CONTENIDO DEL CUESTIONARIO

Para llegar a conclusiones realmente útiles, se dijo - que era necesario elaborar una serie de análisis, comparaciones y cálculos respecto de los Estados Financieros. El Contador Público debe también auxiliarse de técnicas y estudios estadísticos para llevar a cabo su función de análisis. En éste trabajo se realizará un primer sondeo entre Patrón y Empleado, determinando la actuación que caracteriza al Hombre de Negocios en relación con los recursos humanos de la Empresa.

En la primera pregunta del cuestionario realizado, se introduce al entrevistado directamente al tema, razón de -- nuestro estudio. Como segunda pregunta, me es necesario saber qué es lo que motivó al empresario para que se implantara el Departamento. O en su defecto por qué no se ha formado o constituido el departamento que se encargue de la función del personal. En ésta segunda consideración, es evi--dente que una posible respuesta sea la del "costo" que significaría la implantación del mismo.

A través de ésta pregunta abierta, afirmaré o rebatiré las respuestas dadas por los empresarios. Por lo pronto enunciaré un pensamiento de Peter F. Drucker "Las áreas potencialmente mejores, en cuanto a sus posibilidades y resultados, deberán merecer las mayores asignaciones de recursos -en cantidad y calidad- antes de que reciba algo la segunda área en importancia en cuanto a las posibilidades que ofrece". Sobre éstas bases, cimentaré mi criterio en el Capítulo siguiente.

Como siguiente paso que me he fijado es el saber quién lleva a cabo la función de control de personal, respecto de tarjetas de tiempo, contratación de personal, prestaciones, etc..., ya que muchas veces sucede en la práctica que el "sindicato", es tendencioso en relación con las decisiones que toma; por ejemplo, la contratación de alguna persona -- que desea ingresar a la Empresa, se lleva a cabo si se encuentra laborando algún familiar, y si no es llenado éste requisito, la persona automáticamente no es aceptada. No toman en cuenta las aptitudes y capacidades del género humano.

Ahora bien, el efectuar la pregunta de que si se emplean técnicas como selección de personal, análisis y evaluación de puestos, entrenamiento y capacitación, trato de dar a conocer al empresario un cúmulo de instrumentos de los cuales se puede valer para obtener los mayores y mejores resultados. Como ejemplo podría citar las pruebas --- psicológicas, que miden el coeficiente de inteligencia del posible empleado, determinando de ésta manera el punto en que ésta persona colaborará en la "creación de Utilidades".

Para todo lo anterior es necesaria la presencia de un técnico especializado, que se interese en generar utilidades MOTIVANDO al personal de la Compañía creando un ambiente no enajenado de trabajo. Para presentar ésta pregunta - al entrevistado creo importante dar algunas definiciones; - para ello citaré primeramente la que dá Friedmann y Naville en su libro "Tratado de Sociología del Trabajo". "El trabajo es el ejercicio de los procesos fisiológicos y psicológicos del individuo en la consecución de un fin productivo".

Mediante el trabajo el hombre satisface sus necesidades. Las necesidades más obvias son las biológicas como a-

alimentarse, cubrirse de la inclemencias del tiempo, dormir, necesidad de reproducirse, etc... Mediante la producción de bienes materiales que son cambiados por dinero, y éste a su vez por otros bienes, llegamos a satisfacer éste tipo de necesidades.

En la escala de satisfacción de necesidades se encuentra en segundo lugar las necesidades sociales y de autorrealización. Todos nosotros tenemos una habilidades e intereses que nos son propios y personales. No todos tenemos habilidad para realizar cálculos matemáticos, ser artistas, o ser unos grandes deportistas. Pero cuando ponemos en juego todos nuestros intereses y habilidades, nos estamos autorrealizando, es decir, estamos ejercitando todo aquello que nos caracteriza y estamos dando todo lo que somos capaces de dar.

Es bien sabido que en nuestros días no todas las personas laboran en los trabajos donde pueden poner en juego todas sus capacidades. Entonces, un trabajo mediante el cual se satisfacen más o menos las necesidades biológicas o pri-

marias, pero no las de orden superior es un TRABAJO ENAJENADO.

La enajenación del trabajo trae como consecuencia una serie de frustraciones que van a minar la integridad mental del hombre. Por otro lado la enajenación impide el desarrollo y ejercicio de las potencialidades humanas.

Para continuar con nuestro sondeo ahondando aún más en las relaciones humanas dentro de la Empresa se pregunta si a) se atienden las quejas, b) se dá información general sobre lo que es la organización, c) se dan a conocer las reglas y normas de la organización, d) tiene conocimiento el personal de las prestaciones y servicios sociales que se les otorgan, e) se tienen entrevistas personales. Es decir, necesito saber primeramente si se cumplen con éstos lineamientos fundamentales para que el personal que ingresa por primera vez a la Empresa, se sienta "en confianza" y desarrolle su máxima capacidad sintiéndose como en su casa, interesándose por su trabajo como si fuera "su empresa". Y en segundo lugar saber si se tiene en la Empresa un "manual de bien-

venida" para dárselo al empleado en el momento en que ingresa a la compañía sin necesidad de que sea una persona en especial la que haga la labor antes citada.

El Manual de Bienvenida contiene:

- a) Palabras de bienvenida a la organización. De preferencia dirigidas a nombre del empleado.
- b) Información general sobre lo que es la organización:

Breve historia de la organización,
Objetivos y políticas generales,
Productos y/o servicios que produce o venda,
Situación respecto a la competencia,
Planes importantes de desarrollo, etc..

- c) Orientación al empleado sobre su trabajo:

Orientación general: horario de trabajo, fecha de iniciación en el trabajo, lugar de trabajo, indicaciones respecto de días de pago, subordinados a su cargo, jefe inmediato, checar tarjeta de tiempo, etc.

Prestaciones.

Reglas y normas principales que cumplir

- d) Boletín mural o tablero de anuncios. En el manual de bienvenida se le indica al empleado la localización de la vitrina dónde encontrará avisos e información en general.
- e) Publicación de revistas y periódicos privados de la Organización. Se les indica a los empleados la periodicidad con que pueden obtener dichas publicaciones.
- f) Anexo el sobre de sueldo. Se le anticipa al empleado que aunado al sobre, algunas veces se le darán mensajes importantes que la gerencia quiere hacer de su conocimiento.
- g) Cartas personales
- h) Entrevistas personales
- i) Actividades sociales

Este es uno de los medios más importantes en virtud de que representa uno de los primeros contactos del empleado con la empresa y el más tangible de ellos, por lo que de éste instrumento dependerá en gran parte la primera impresión u opinión que se forme el empleado sobre la insti-

tución.

Como siguiente pregunta me es necesario conocer el -- sentido o concepto que se tiene del personal que labora en la Empresa. En éste sentido Peter Drucker en su obra "Human Relations" en el capítulo intitulado "¿Qué tan lejos - debemos llegar?" nos dice: "en muchos casos se emplean o - se intentan emplear las relaciones humanas para MANIPULAR, para hacer que la gente se ajuste a lo que en la opinión - del jefe en la realidad, para lograr que se amolde a una - pauta que parece lógica de arriba hacia abajo, para hacer que acepte sin discutir lo que se le dice."

Melcolm P. McNair en su libro "Too Much Human Rela-- tions?" dice: "Lo malo de la moda de las relaciones huma-- nas es su reiterada violación de la dignidad del individuo. Se convierte en una técnica para manejar a la gente. Exis-- ten ciertos sectores en los que no debería poder intervenir el jefe y sus normas de rendimiento. Hoy en día, nos mete-- mos en los asuntos de los demás, analizamos sus motivos y juzgamos sus vidas. Deberíamos creer a una persona y no - intentar siempre averiguar lo que realmente quiere decir, o piensa. Propendemos demasiado a convertirnos en peque--

ños Freuds de bolsillo, al mismo tiempo que nos esforzamos por seguir siendo personas caballerosas. Por supuesto, si esto no sale del corazón es un puro engaño".

En realidad no es mi intención rebatir a Malcolm P. McNair, pero considero que el presentar ideologías de autores que no coinciden con el sentido de éste trabajo, resulta beneficioso para que el lector considere ambas posiciones y de ésta manera sea motivado.

En un sentido Malcolm tiene razón al decir que se interviene en la vidas ajenas pero hay que considerar que lo que se intenta no es la violación de la dignidad humana, - sino que exista tal comunicación que el individuo se encuentre agusto en la empresa y de ésta manera desarrolle sus capacidades.

¿Se toma en cuenta al personal que labora en la Empresa para confirmar o desecha alguna decisión que lo afecte? Incluyo ésta idea en el cuestionario para determinar hasta qué punto es considerado el personal en la Empresa Mexicana, lógicamente intervendrá en aquellas decisiones que repercu-

tan en beneficio también de la Empresa.

La rotación de personal es un tema muy importante, - que mencionaré en los capítulos siguientes.

El Empresario con el conocimiento de los elementos - con que cuenta en la Compañía, me puede informar cuál de - ellos posee la preparación adecuada para poder desempeñar las relaciones humanas en la Empresa.

¿El Contador Público es un profesional capacitado -- para llevar a cabo la función antes citada? Precisamente necesito la respuesta de boca de empresarios y hombres de negocios para que el campo de acción del Contador Público se extienda. Y se extienda para coadyuvar a la creación - de empresas humanizadas como las llama Harry Knudson.

MENTALIDAD DEL HOMBRE DE NEGOCIOS, RESPECTO DE LOS RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA

Es prudente determinar el concepto de Empresa Grande, Mediana y Chica, que se tiene de acuerdo a la cantidad de Recursos Humanos con que dispone y trabaja la Empresa.

En la estructura económica de México se identifican desde un punto de vista cualitativo, las características - esenciales de las Empresas medianas y pequeñas. Consisten en limitaciones de carácter técnico y económico en su administración y que normalmente son empresas familiares o manejadas por grupos cerrados.

Por lo que se refiere a sus características de carácter cuantitativo, con base en encuestas que se han efectuado entre grupos de Contadores Públicos, podría considerarse que las empresas pequeñas y medianas quedarían enmarcadas, en términos generales dentro de los límites que a continuación se indican considerando el volumen de ventas, el capital invertido, el activo total y el número de empleados que

tienen:

VENTAS ANUALES	MILES DE PESOS	
	DE	A
Pequeña	\$ --0--	\$ 15 000
Mediana	15 001	55 000
CAPITAL CONTABLE		
Pequeña	\$ --0--	\$ 4 000
Mediana	4 001	24 000
ACTIVO TOTAL		
Pequeña	\$ --0--	\$ 7 000
Mediana	7 001	48 000
PERSONAL		
Pequeña	--0--	50 empleados
Mediana	51	240 "

Con base en los aspectos que hemos señalado que caracterizan a las empresas medianas y pequeñas, a saber, sus limitaciones económicas y técnicas en su administración y el que la mayoría esté manejada por grupos cerrados o familia--

res, pienso que el Contador Público, en su calidad de profesionista, es quién puede aportar técnicas adecuadas para la mejor administración de las empresas medianas y pequeñas a un costo permisible para la economía de las mismas.

En las Empresas Grandes las características cualitativas y cuantitativas están dadas por la magnífica utilización de los Recursos técnicos, financieros y humanos, es decir, la adecuación del instrumental técnico que poseen. Los mejores y más avanzados procedimientos Contables y Administrativos, general tal beneficios que se incrementa en forma considerable el Patrimonio de la Empresa, perteneciendo de ésta manera a la tercera y última división que se ha hecho respecto de la magnitud de la Empresa (Gran Empresa).

El cuestionario se dirigió a Empresas Medianas y Grandes refiriéndome a aquellas que cuentan con más de 240 personas al servicio de la Compañía. De las entrevistas realizadas señalaré las respuestas que obtuve explicando pregunta por pregunta lo que en términos generales fueron las respuestas de los Hombres de Negocios encuestados.

Con relación a la primera pregunta, el 100% de Funcionarios de las 15 Empresas encuestadas respondieron negativamente, señalando que no se tiene un departamento de Personal por no considerarlo necesario, ya que la contratación del personal es responsabilidad del Sindicato o del departamento que necesita algún empleado. La contratación se lleva a cabo por anuncios en periódicos, radio, y por familiares o amistades del personal que se encuentra laborando ya en la Empresa.

Las personas encargadas de controlar al personal en un 93.33% carecen de conocimientos respecto de selección de personal, análisis y valuación de puestos y de entrenamiento y capacitación. Se nos indicó que el Jefe que ocupa el puesto inmediato superior en orden jerárquico, es el responsable de introducir al nuevo ingresado, al puesto. Es decir, únicamente se le explica lo que va a hacer, algunas veces se presenta a los demás jefes de otros departamentos y muy rara vez es presentado con el gerente general ó dueños de la Empresa.

Sin embargo tiene conciencia en un 80% de la necesi-

dad del personal técnico adecuado que se encargue de la -
función de personal, puesto que se tubieron problemas con
algunas contrataciones de personal no deseables para la -
Empresa.

En un 86.66% de la Compañía se atienden las quejas
que surgen del personal tanto de la oficina como de la --
planta, pero lo que viene siendo el manual de bienvenida
en ninguna de las Empresas se atiende a los puntos que lo
componen.

El concepto que se tiene del personal en un 73.33%
es de cooperación, responsabilidad y un 26.67% de las em-
presas MANIPULATIVO. Afortunadamente el custionario re--
flejó un concepto distinto que se tenía al comenzar éste.

En un 20.00% se toma en cuenta al personal para de-
cidir sobre alguna política o decisión que afecta al mismo.

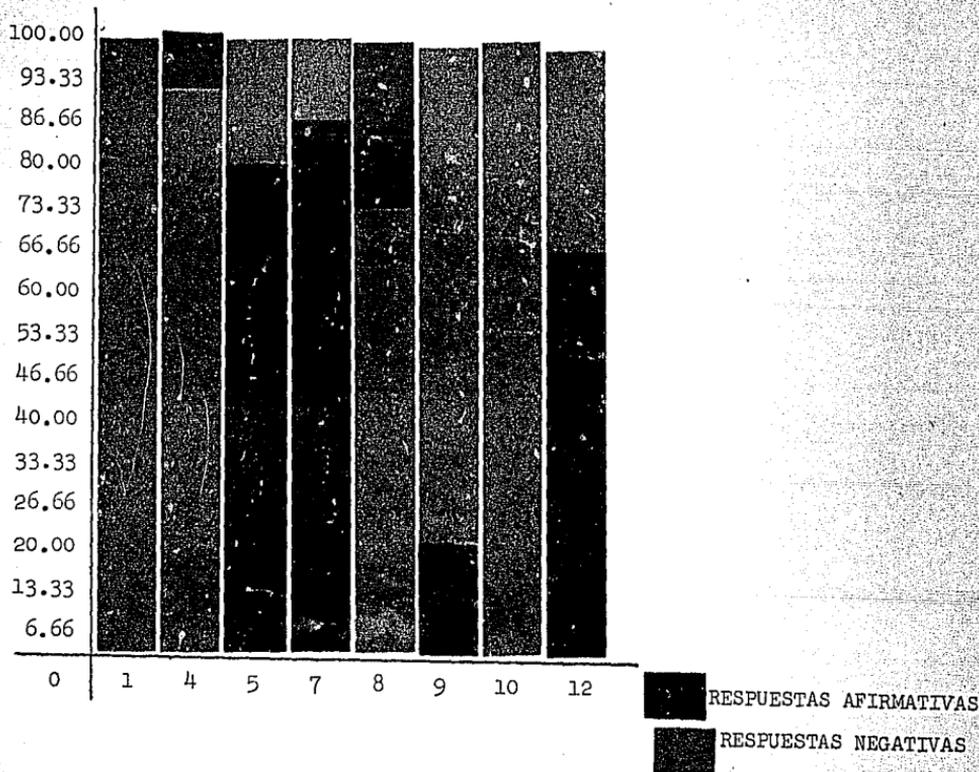
Frecuencia de la rotación de personal.- No se tiene
conocimiento de la rotación porque no se tiene un inventa-
rio de recursos humanos. Otra técnica importante que no -

es utilizada en las Empresas.

Para hacerse cargo del personal, los hombres de negocios nos respondieron que el profesionista más indicado para la función, es el Administrador de Empresas, un Contador Público, un Ingeniero Industrial ó en último caso el Economista. También es muy importante la intervención del Psicólogo.

Se ha procedido a graficar las preguntas cerradas. El cuestionario se diseñó incluyendo también preguntas abiertas anotándose las respuestas en forma general como puede observarse en los párrafos anteriores. De esta manera la gráfica que a continuación se presenta indica en la abscisa, los números de las preguntas cerradas; en la ordenada los porcentajes de respuestas que por cada pregunta se determinaron, siendo un total de 15 empresas encuestadas. En cada barra aparecerá un color distinto -- significando el porcentaje de respuestas afirmativas, -- así como de negativas, obteniéndose por cada pregunta un total de 100%.

REPRESENTACION GRAFICA DE LA INVESTIGACION SOBRE
RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS PRIVADAS



En el estudio realizado en Empresas Mexicanas (medias y grandes), aún con las características que son propias de las Grandes Empresas, en general se observó la poca importancia que se le dá al factor humano. Se sabe que es necesario para llevar a cabo el ciclo contable y el proceso administrativo. En éste sentido se dice que el Ejecutivo, -- concretamente el Contador Público, debe dominar las técnicas avanzadas de planeación a largo plazo para participar activamente en la formulación de planes que eviten el desperdicio de recursos y fomente la distribución de la riqueza. Debe dar las técnicas de organización un enfoque progresista que le permita estructurar organismos más flexibles que permitan la adaptación a los constantes cambios del mundo de hoy y permitan la participación activa de sus integrantes en la toma de decisiones. Debe integrar, cuidadosamente sus cuadros formando hombres capaces de cumplir con su parte encomendada en la Empresa. Deberá dirigir a sus colaboradores en la consecución de los objetivos, tomando decisiones con rapidez e imaginación para explotar la gran variedad de oportunidades que hoy se presentan, utilizando las más avanzadas técnicas de información real.

Deberá establecer indicadores cuantitativos a todos los niveles y para todas las actividades para poder controlar el avance hacia los objetivos comunes y aplicar medidas correctivas, es decir la utilización de Contabilidad por áreas de responsabilidad.

El grado de responsabilidad del Contador Público en Empresas privadas, se extiende a varias funciones, en el cuadro siguiente daremos porcentajes respecto de la responsabilidad sobre algunas funciones que el Contador Público tiene, respecto de los Recursos Humanos de la Empresa.

	RESPONSABILIDAD TOTAL	RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	RESPONSABILIDAD (S I N)
Planeación a largo plazo	43	42	15
Administración de sueldos y salarios	26	48	26
Fondo de pensiones	22	16	62
Reclutamiento, selección y desarrollo	17	41	42
Relaciones Públicas	12	47	41

El maestro Agustín Reyes Ponce dice que si los hombres --

han de desempeñar cualquier función dentro de la Empresa, de ben seleccionarse bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos propios del puesto a fin de que sea desempeñado adecuadamente.

Mencionaré algunas características principales que deben encontrarse en los individuos seleccionados para ocupar puestos de alta gerencia, aquellos en los que se debe tener el mayor cuidado posible, porque según el cuestionario realizado, se han tenido grandes problemas en la contratación de personal para la alta gerencia y que han tenido repercusiones no gratas en los resultados de la Empresa.

a) DON DE MANDO. Esta característica lleva implícitas, la capacidad de administrar, la capacidad de organizar y la capacidad de supervisar.

Si una persona tiene capacidad de administrar y de organizar, deberá tener capacidad de escuchar, para decidir oportunamente y para reconsiderar, porque el acto ejecutivo necesita estar dotado de una facultad de análisis, de buen juicio

y de voluntad creadora.

ESCUCHAR. Significa tener en cuenta las opiniones enteramente contrarias a las nuestras y aceptar que el juicio de nuestros semejantes -- puede tener algún fondo de verdad.

DECIDIR. Es tener la suficiente fuerza de voluntad para inclinar nuestro ánimo con firmeza en un sentido determinado, el verdadero ejecutivo sabe reconocer sus errores, acepta sus equivocaciones y toma las medidas inmediatas para corregirlas.

b) SUPERVISAR. En los puestos más altos de una Empresa la supervisión comienza por los colaboradores inmediatos.

c) Por lo anterior debemos aceptar otra de las características de todo ejecutivo y ésta es, la INTELIGENCIA. El hombre inteligente debe encontrar la forma de revisar el trabajo de sus inferiores sin ofenderlos, sino al contrario deberá hacer que sientan ayu-

da por parte de él.

Es necesario, lógico y racional que se adapte el hombre a las funciones de la Empresa y no las funciones de la Empresa al hombre ya que el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables en tanto que el hombre como elemento eminente activo puede ser adaptado. Por lo mismo, Peter Drucker ha dicho que la adaptación del hombre al puesto es el problema básico de la industria moderna.

De la provisión de elementos administrativos, se debe dotar a los inteligentes de la Empresa de los elementos administrativos necesarios para que puedan realizar eficientemente sus funciones.

Es lógico pensar que la provisión de elementos materiales es necesaria para que pueda lograr sus objetivos pero - lo que no sucede en algunos casos es la provisión de elementos que la administración exige para la buena realización del trabajo.

INTRODUCCION ADECUADA AL MEDIO. Mc Larney nos dice al respecto que es conveniente estudiar las características -- del grupo a donde va el elemento nuevo conociendo sus simpatías y antipatías con el objeto que el nuevo empleado, no llegue a resentir una actitud hostil que en última instancia perjudica la buena marcha de la organización.

Es muy frecuente que al contratar un empleado nuevo se le envía al puesto para el cual fue contratado donde su jefe se limita a señalarle su sitio de labores, darle una explicación de unos cuantos segundos sobre su puesto y dejar que él por sí mismo trate de adaptarse, como lo reflejó el cuestionario efectuado.

INTEGRACION DEL ELEMENTO HUMANO Y EL CONTADOR PUBLICO

El Contador Público al actuar en ésta fase del proceso administrativo deberá estar conciente del tipo de elemento humano que requiere la Empresa para la buena marcha de la misma. Algunos de los principios que deberá tomar en cuenta referente al elemento humano son:

1. Buscar elementos que se adapten al puesto es decir, el hombre adecuado, para el puesto adecuado.
2. También se debe tener presente que un puesto no debe abarcar dos funciones, ésta es una condición ideal para las empresas.
3. Debe colocarse en cada puesto personas con las condiciones y actitudes necesarias.

La integración del elemento humano se lleva a cabo a través de dos fases principalmente:

CONTRATACION DEL PERSONAL Y ADECUACION DEL MISMO

En la página siguiente presentaré un diagrama del proceso de selección del personal en una Empresa Privada.

ADECUACION DEL PERSONAL.

ENTRENAMIENTO. Es la enseñanza teórico y práctica que se realiza con el objeto de habilitar a una persona para que desarrolle las labores del puesto que se le ha asignado, ya sea de nuevo ingreso o como promoción.

REMUNERACION. Se considera que existen tres tipos:

- a) Basadas en el factor tiempo,
- b) Basadas en una unidad de trabajo,
- c) Combinación de las anteriores.

ESTIMULOS. Se trata de motivar adecuadamente las necesidades diferentes a las primarias, que permiten hacer de cada empleado un colaborador, éstas pueden ser: financieras, - promociones, variaciones, becas, diversiones, etc...

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS. Se considera que se subdivide a su vez en tres fases:

- a) Análisis de puestos,
- b) Valoración de trabajos,
- c) Calificación de méritos.

ANÁLISIS DE PUESTOS. Consiste en determinar la tarea a desarrollar en cada puesto, esto quiere decir que lo importante en ésta etapa es el puesto y no la persona que lo vaya a ocupar.

Implica la necesidad de un mínimo de requisitos para cada puesto.

Como forma para la obtención de éstos requisitos señalaré tres pasos:

- I) Determinación de objetivos
- II) Ordenamiento de las respuestas y su tabulación
- III) La observación personal y evaluación de resultados

Determinación de objetivos.- Para ello conviene hacernos una serie de preguntas muy simples que son:

¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Con qué se hace? y - -
¿Dónde se hace?.

Para contestar éstas preguntas es necesario requerir del personal datos, preguntar a cada uno de los elementos las funciones que realizan, también se puede hacer por medio de la -

observación directa y por último a través de cuestionarios con sus respectivas limitaciones.

Ordenamiento de las respuestas y su tabulación.- El objetivo de lo anterior es precisar cuales son las que se inclinan a coincidir cómo debe desarrollarse el puesto.

La observación personal y evaluación de resultados.

VALORACION DE TRABAJOS. Consiste en asignar posiciones, a cada puesto dentro de una jerarquía que va desde el ejecutivo superior hasta los más bajos niveles administrativos.

En éste caso la valorización de trabajo se ocupa de la labor en sí, permite establecer bases para fijar escalas de máximos y mínimos, se fijan grados para medir el esfuerzo físico y mental, eficiencia en el trabajo, etc.

Cuando los puestos son muchos se establecen grupos a los que se les asignan los mismos sueldos.

CALIFICACIÓN DE MERITOS. En ésta fase nos referimos a las personas que ocupan el puesto. Una forma científica de remuneración y de compensación que califique lo más imparcialmente posible; puede empezarse por la puntualidad la adecuación al puesto, haciendo una calificación del trabajo conforme se desarrolle y conforme haya sido delimitado.

Uno de los objetivos principales de la remuneración científica de personal es que el que ocupa los puestos -- tenga el incentivo de saber que cada labor cumplida corresponde a una remuneración adecuada.

CONCLUSIONES

Como resultado del cuestionario efectuado, afirmé el concepto que tenía respecto del pensamiento que de los recursos humanos tiene el empresario mexicano. En resumen, los dirigentes industriales en general han sido deplorablemente ineptos en el manejo de las relaciones humanas. Lo han sido y continuarán siéndolo hasta que despierten a la comprensión de que es en los factores humanos en donde hay que buscar la obtención de mayores utilidades.

A pesar de que los hombres de negocios actualmente no llegan a comprender con exactitud la utilidad potencial que tienen en sus manos, se están comenzando a utilizar algunas de las técnicas que se incluyeron en el cuestionario, como son selección de personal y capacitación principalmente.

Cuando decida el empresario darse cuenta de ésta "utilidad" que representan los recursos humanos en la Empresa, será el momento en que se comience una nueva etapa en el proceso y desarrollo de la contabilidad, implantando métodos de

medición y contabilización de éstos, repercutiendo ésta --
y
proyección de la contabilidad en el ámbito de la administración
ción y por ende en el desarrollo del país en general.

REPERCUSION DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA POSICION FI--
NANCIERA DE LA EMPRESA.

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Es importante señalar LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD como un instrumento que puede ser utilizado para el mejor control en la función de PERSONAL.

La Contabilidad por áreas de responsabilidad es una técnica de la Contabilidad Administrativa creada para controlar y reducir los costos y los gastos mediante la estimación de la productividad individual en todos los ámbitos del negocio. Alcanza tales metas ejerciendo un control positivo sobre las personas; identificando las erogaciones con quienes las han originado; utilizando presupuestos como medida de eficiencia e informando a los integrantes de la organización de los resultados habidos; ello mientras esgrime una poderosa arma administrativa: LA MOTIVACION HUMANA, única capaz de conducir a la satisfacción en la participación individual.

Tradicionalmente los diversos autores de la Contabilidad por Areas, han señalado como recomendable nada más cuatro niveles:

- Nivel 1. Gerencia General
- Nivel 2. Gerencias Especializadas
- Nivel 3. Departamentos principales de que se compone cada Gerencia Especializada
- Nivel 4. Una sección, unidad o un departamento productivo

De éste análisis y control detallado, se aprecia que la técnica presupuestal, se aplica a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y constituye una auténtica arma para medir los resultados planeados con los reales, derivándose un análisis de variaciones que indicará en forma clara y precisa los resultados en relación a las personas responsables de obtenerlos.

Permite además, que el estudio de la información obtenida nos lleve a enfocar nuestra atención a las áreas - problema, a fin de poner el remedio necesario.

Conviene desde luego, mencionar por su gran importancia, que esa especialización mencionada anteriormente ha provocado que cada área sea quien deba preparar sus presupuestos, ya que nadie está más capacitado para precisar -

sus necesidades que el encargado de realizar la función; - claro está que no es un trabajo independiente y personal del que lo formula, pues ninguna validez tendrá, si no está relacionado a todas las demás áreas y siguiendo las políticas fijadas por la dirección de la empresa.

El sistema expuesto permite reflejar y precisar por Área de Responsabilidad o Función, cual fué el Ingreso, gasto y/o costo incurrido, clasificados de acuerdo con su origen o naturaleza.

Proporciona información detallada sobre aquellos ingresos o gastos que afectan en forma general a toda la empresa o a una área específica; indicando al mismo tiempo si son -- consecuencia de operaciones normales y propias de la actividad de la empresa o si son originados por causas ajenas o -- fuera de control.

Ayuda a determinar con más exactitud, cuál es la aportación de ingresos, gastos y/o costos con que contribuye cada Área o Función para la consecución de los fines de la Empresa.

Permite canalizar Recursos Humanos a la revisión constante o al establecimiento de nuevas bases de prorrateo e imputación, de los gastos y costos incurridos entre los responsables que los originaron.

Contribuye al logro de una mayor comunicación, al quedar vinculadas entre sí diversas Areas o Funciones, tanto en forma vertical ascendente o descendente, como en forma horizontal.

Constituye un elemento importante para establecer bases de MOTIVACION, ya que permite medir y analizar los resultados de la actuación de cada responsable, en forma más justa y equilibrada por disponer de datos más completos y analíticos.

PRINCIPALES PASOS A SEGUIR PARA SU ESTABLECIMIENTO:

- a) Definir claramente la estructura de la organización de la entidad, por medio de un organograma que muestre los diferentes niveles o centros de responsabilidad.
- b) Establecer claramente las responsabilidades de cada departamento y puesto. Y con base en ello determinar, loca-

lizar y codificar los centros de responsabilidad.

c) Establecer o reestructurar el catálogo de cuentas, según el caso, de acuerdo con los centros de responsabilidad y su codificación, para estar en aptitud de hacer las acumulaciones contables sobre esas bases.

d) Separar los costos y gastos y en general, las transacciones en: CONTROLABLES y no CONTROLABLES, e identificar a las primeras con los centros de responsabilidad, y

e) Diseñar los informes, formas administrativo-contables y la demás papelería, de acuerdo con estos lineamientos.

ALGUNOS COMENTARIOS SOBRE LOS PRESUPUESTOS

El control presupuestal implica una cuidadosa y adecuada planeación de todas las funciones y operaciones de una entidad económica, desde las actividades del primer ejecutivo o cuerpo de directivos encargados de la administración y la toma de decisiones, hasta las funciones del personal que los auxilia en las labores operativas, administrativas y -- contables.

Por su parte, los presupuestos pueden considerarse como una contabilidad en términos de futuro, una estimación -- de situaciones a ocurrir o la materialización de los planes de acción que pondrá en marcha la entidad, teniendo como objetivo indicar en términos monetarios el futuro de la entidad. Como se puede apreciar, el presupuesto se refiere a -- cifras o estados en donde quedan plasmados numérica y objetivamente los planes de acción a desarrollar, a diferencia de control presupuestal que está considerado como una técnica.

El análisis y justificación de las variaciones entre --

los datos reales y los presupuestados, requieren que:

- a) El personal que lo lleve a cabo esté técnicamente capacitado para ello y mantenga independencia mental,
- b) El procedimiento esté sistematizado,
- c) La comparación llegue al detalle de las situaciones pero que, sin embargo, sólo se informe bajo el principio de las excepciones, y
- d) La información sobre las mismas sea oportuna.

Los rasgos por los que se deben caracterizar los presupuestos, son que sean flexibles y costeables. Flexibles en el sentido de que: 1) Establezcan límites mínimos y máximos, 2) Sean revisables y actualizables periódicamente durante el lapso en el cual van a estar en vigor (mínimo trimestralmente). 3) Cumplan con los requerimientos que sobre ese particular establezca el manual de la entidad y 4) Consideren las situaciones a la luz de las diversas alternativas que potencialmente se pueden presentar.

Costeables hasta el grado en que el monto de las erogaciones relativas a su establecimiento y funcionamiento, sea razonable y/o proporcional al costo del sistema contable de la entidad o, en general, al monto de las operaciones que -

controla.

Probablemente el principio más genérico, por su importancia y aplicabilidad en todos los aspectos de la planeación y funcionamiento de los presupuestos, sea el económico, dado que en todas las actividades relacionadas con ellos, debe tratarse de satisfacer el máximo posible de necesidades - con un bien, o sea obtener la máxima utilidad con el mínimo costo.

LA TECNICA DEL CONTROL PRESUPUESTAL implica la utilización de los COSTOS. Las dos grandes divisiones de costos, a tendiendo al punto de vista de la época en que se obtienen, son: HISTORICOS Y PREDETERMINADOS: los primeros se determinan a posteriori de la ocurrencia de las transacciones y acumulaciones contables y los segundos previamente a su incurri- miento: ambos tipos de costos se pueden llevar sobre la base de absorbentes o directos (marginales) y los predeterminados a su vez, se pueden subdividir en: estimados y estándar. Por su naturaleza, la época en que se obtienen y las ventajas que ofrecen, los costos ideales a utilizar dentro de la técnica - presupuestal son los estándar marginales y a ellos se concretarán las ideas expuestas a continuación:

Los costos estándar están basados en una combinación de datos y tendencias del pasado, presente y futuro y -- constituyen las metas a lograr en el campo de la eficiencia. Los costos marginales implican la separación de los costos y gastos directos (o variables) de los de período (fijos), considerando sólo a los primeros como parte del costo directo unitario de cada producto, dado que van en función del volumen de producción o de venta y, por contra, afectando directamente los resultados de operación de la entidad, con el monto de los costos y gastos de período, basado en la teoría que éstos se incurrieron por el transcurso del tiempo, por decisiones de los directivos relacionadas con la organización y existencia de la entidad y por otros factores ajenos al volumen de producción y ventas. La combinación de los dos recursos técnicos antes expuestos, constituyen la situación ideal en el área de costos, dentro del sistema de control presupuestal.

NIVEL EN EL QUE DEBE SITUARSE EL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS EN EL ORGANIGRAMA DE LA -
EMPRESA.

La Empresa es a la vez una de las formas de actividad económica y una de las formas sociales del trabajo. Pero no todas las actividades económicas dan origen a una Empresa ni todo el trabajo se hace en Empresas. Deben establecerse ciertas limitaciones que permitan definir a la Empresa, y son:

UN CENTRO DE CONTABILIDAD. La Empresa es un centro de contabilidad, posee bienes, tiene créditos y deudas que traducen la situación activa y pasiva en su Balance. Compra, transforma, vende; su actividad se traduce en una cuenta de explotación.

CONTINUIDAD Y FIJEZA. Hablar de continuidad de la empresa es referirse a un funcionamiento continuo de la misma la continuidad es perfectamente compatible con la movilidad. No obstante, la fijeza es una de las características más habituales de la empresa. Toda empresa comercial, industrial, administrativa, tiene un local, material, elementos permanentes de explotación que figuran en el Balance bajo el término

de inmobiliarios. Una Empresa es un domicilio fijo de trabajo.

TRABAJO COLECTIVO. En la Empresa económica se conjuntan los diversos trabajos, de gerentes, empleados, obreros, etc. Es decir se produce un trabajo colectivo. Las actividades laborales de cada uno de éstos es indispensable en el proceso de la producción.

FUNCIONES DE LA EMPRESA. Cuando se observa a las empresas no se advierten sino órganos: agentes, jefes, equipos, grupos, talleres, servicios, departamentos, sucursales, etc. Los órganos de la empresa no tienen otra realidad que lo que se hace en ellos, las FUNCIONES que allí se ejercen.

La organización científica del trabajo desde que se aplica a múltiples empresas, es la que ha creado las funciones y subfunciones esenciales, es decir los grupos de actos, centrados en el ejercicio de una técnica, que concurren a la realización del objeto de la empresa o de una de sus partes. El conjunto de las funciones representa todo lo que debe hacerse para augurar la marcha de la empresa.

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA. La estructura de la Empresa es la distribución de las funciones en órganos y la agrupa-

ción de estos órganos entre sí, los órganos son un grupo - de agentes con su jefe y todos los grupos jerarquizados de equipos subordinados, llámense sección, taller, oficina, - servicio, departamento, división o dirección.

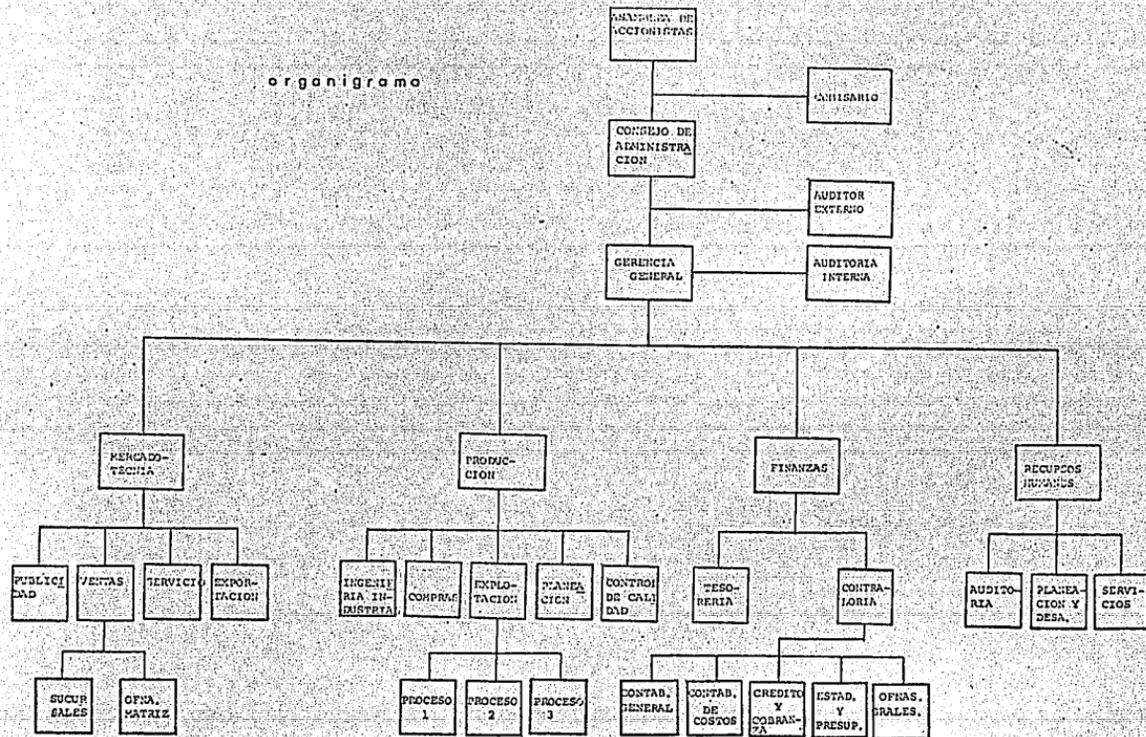
ESTRUCTURA Y MANDO. La estructura está estrechamente ligada al mando. Es el Patrimonio de la dirección, tiene una acción en la disposición de los órganos. Decide, crea los servicios, los distribuye, los atribuye, fija sus relaciones. Por lo tanto, la estructura es en parte el resultado de la voluntad de los dirigentes.

Por medio de los ORGANIGRAMAS podemos determinar los siguientes puntos:

- a) Las diferentes funciones,
- b) La jerarquía de puestos,
- c) Las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación,
- d) Los jefes de cada departamento,
- e) Las relaciones que existen entre los diversos departamentos

Habiendo quedado sentadas las bases anteriores a continuación aparece un ORGANIGRAMA, que resenta al DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS en el sitio que le corresponde dentro de la entidad económica.

organigrama



RELACION COSTO-RENDIMIENTO IMPLICADO EN LA CONTABILIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Un factor importante es el COSTO que representa para las Empresas la formulación de un sistema de control o registro de los Recursos Humanos. Según respuestas obtenidas de los diferentes hombres de negocios encuestados éste es la primera barrera con que se encuentran para llevar a cabo la función de personal.

Resulta muy claro lo que los Empresarios esbozaron acerca del costo que representa para la empresa un control del personal; refiriéndose ya sea al establecimiento de un departamento de Recursos Humanos, un técnico especializado, un despacho encargado de la administración del personal, en fin cualquier tipo de servicio que represente una erogación de la Empresa por éste concepto.

A continuación trataré algunos conceptos para fundamentar el rendimiento que representa un control de personal, a través de la "medición" que de los recursos humanos se haga.

Se reconoce en la Economía una clasificación de los recursos que intervienen en la producción, éstos son: Recursos Físicos y Recursos Humanos. Los primeros se refieren a los componentes materializados disponibles en un momento dado (materias primas, maquinaria, equipo y dinero). Los segundos comprenden atributos de la fuerza de trabajo disponibles, para la producción de bienes y servicios (educación, grado de enseñanza, habilidades, conocimientos, adiestramiento, etc..)

La economía hace poco era la que se encargaba de estudiar la participación del trabajador en la Empresa, a través del análisis de los salarios, en cuanto a los niveles provocados por la oferta y demanda de la cantidad de trabajo.

El señor T. W. Schultz en sus notas sobre "Inversiones en Capital Humano" afirma que el desarrollo económico de los países depende en gran parte de la capacitación que se proporcione y de los factores que contribuyen a que el individuo se pueda proyectar en su propio beneficio y en el de la sociedad a la que pertenece.

Algunos investigadores han tratado el tema de Recur--

Humanos bajo el título de la "Economía de los Recursos Humanos" y dicen que en el sector de las empresas privadas, se ha observado la necesidad de estudiar con mayor profundidad la esencia de los elementos productivos; es decir, - los recursos, como antes se dijo, que hacen posible la producción.

Con relación a los Recursos Humanos ya no es suficiente con que el personal contratado para las diferentes actividades, fabriles y de oficina, se encuentren bajo un estricto control, sino que es necesario determinar, además, cuales son sus conocimientos y habilidades, cómo se pueden aprovechar mejor, qué se puede hacer para mejorar su futuro, qué actitud tiene frente a la empresa, frente a sus -- responsabilidades, frente a los jefes inmediatos, supervisores o en relación a la gerencia general de la empresa. - Por tal motivo, la función administrativa tradicional del personal, dedicada a la contratación, fijación de sueldos y salarios, elaboración de catálogos de puestos, ha tenido necesidad, también al igual que la Economía, de ampliar su esfera de acción y la profundidad de sus conocimientos.

El autor Héctor Correa en su libro "Economía de los Recursos Humanos" define a la "Economía de los Recursos Hu

manos" como el estudio de los elementos que influyen en la capacidad de trabajo de los humanos y en la producción, o sea el análisis de los seres humanos como factores de producción.

El Doctor Fernando Arias Galicia en su obra "Administración de Recursos Humanos" puntualiza el concepto: la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del propio país en general. Esto viene a colación puesto que la idea de recursos implica generalmente la disponibilidad de bienes para su empleo. No es difícil pensar en la materialidad de los recursos físicos de un negocio como la maquinaria, el edificio, las instalaciones de ahí que resulte natural el proceso de materializar la idea de recursos humanos de un negocio como la imagen de los individuos mismos ubicados ante las máquinas o los escritorios. Esto representa un error serio y origina confusión, pues el concepto de recursos humanos es completamente intangible y --

abstracto: se refiere a los atributos de los individuos para el trabajo, como pueden ser las habilidades y los conocimientos, y que aunque ligados a aquellos, no son visibles y evidentes como los atributos de carácter físico.

La teoría contable no reconoce valor económico alguno a los recursos humanos, del modo como éstos han sido definidos, debido a que no se han percatado de que el trabajador por el solo hecho de pertenecer a una organización, en la cual desarrolla sus habilidades y conocimientos, a cambio de una remuneración. La remuneración se entrega a cambio de un consumo de energía del individuo que se incorpora a la producción, pero unido a dicho consumo el individuo se renueva al incrementar la destreza para el empleo de esas habilidades y conocimientos y éste efecto renovador nunca es tomado en cuenta por la teoría contable actual. Esta -- considera dicha remuneración consumible inmediatamente, deducible de los ingresos del período, sin separar el valor de los recursos humanos que, en todo caso debiera figurar como parte del activo de la empresa.

El contenido de una contabilidad para los recursos hu-

manos no es el mismo que el de una contabilidad general. Se afirma lo anterior porque la única relación que existe entre los recursos humanos y la contabilidad de la empresa -- son las cuentas de gastos. A través de la contabilidad de costos, midiendo el factor mano de obra en el costo de producción y relacionando su eficiencia por medio de la comparación con un estándar establecido; y reflejados en las --- cuentas de resultados afectadas por las erogaciones correspondientes a sueldos y salarios no asignados al costo de -- producción.

Uno de los obstáculos para la incorporación de un sistema contable de los recursos humanos en la teoría contable actual es la práctica de reconocer como hechos contables únicamente aquellos valorizados en términos monetarios. Quienes han lanzado el reto, han sido los investigadores en las ciencias del comportamiento, quienes emplean toda clase de instrumentos y escalas de medición ;menos el dinero!

Aún cuando conceptualmente se comprenden estos términos medirlos en unidades monetarias es prácticamente imposible.

Generalmente las mediciones consisten en puntuaciones abstractas de fenómenos conductuales observados a través de respuestas dadas por el personal, a cuestionarios previamente elaborados. Dichas puntuaciones tienen significación, en la mayoría de los casos, únicamente empleando técnicas estadísticas con las cuales se mide la validéz de ciertas hipótesis, o bien, con las cuales se mide el grado de correlación que existe entre alguna de las variables.

Suponiendo que un contador público, en un momento dado, tuviera los conocimientos y aptitudes necesarios para llevar a cabo eficiente e inteligentemente una investigación científica de tipo conductual, los resultados serían expresados de alguna manera: cifras, gráficas, líneas de tendencia, etc., cualquier simbolización distinta a la de pesos y centavos, lo que implicaría una nueva conciencia en el ambiente de los negocios, para que los lectores interesados en los estados financieros comprendieran una nueva nomenclatura: su significado, su alcance, su limitación y su método de comparación contra las cifras, o símbolos, de otros ejercicios, o de otras empresas que hubieran adoptado la práctica de incluir información de semejante natura-

leza en sus estados financieros. Suponiendo que todos estos obstáculos fueran superados quedaría todavía por cumplir con la teoría contable, convenciéndola para incluir en sus principios o postulados uno más que permitiera cuantificaciones con unidades de medición distintas a la moneda.

A nadie le cabe la menor duda, que todas las empresas realizan erogaciones que directa o indirectamente crean riqueza en el Potencial de Trabajo de los Individuos; es decir, realizan inversiones en el potencial humano que, desde un punto de vista contable, constituyen inversiones en activos (en activos humanos), de la misma manera como cuando realizan inversiones en programas de investigación y desarrollo de los productos o en una campaña publicitaria para mejorar la imagen de la empresa. En estos casos, la empresa crea activos en tanto que representan erogaciones no consumibles en forma inmediata sino en periodos futuros.

El reconocimiento de un valor económico de los recursos humanos y su correspondiente contabilización plantea el problema de la " naturaleza de las cuentas afectadas".

Las definiciones de recursos vistas anteriormente y las valoraciones propuestas por los sistemas económicos indican claramente la particularidad de valores consumibles en el futuro, existencia de valores que a la fecha de un supuesto inventario aún tienen un uso posterior. Estas son las características de los archivos según la teoría contable, que deben ser asignadas al balance general. La naturaleza intangible de los recursos humanos valorizados económicamente se asemeja a otros activos intangibles; al crédito mercantil y a la revaluación de activos fijos. Las empresas saben que existen esos valores (e incluso en algunos casos se han inventado métodos para valorizarlos) que la contabilidad está imposibilitada para registrarlos, por la falta de un método o procedimiento generalmente aceptado, y sabe también que, en caso de una transacción requieren ser evaluados, aunque sea subjetivamente, para poder proporcionar un valor justo, mas acorde a la realidad económica de la empresa. De este modo, los recursos humanos, o activos humanos, no figurarían en el balance de la empresa. Generalmente los métodos para valorizar estos tipos de activo son a base de su comportamiento futuro; por ejemplo, el valor del crédito mercantil depende de las ganancias esperadas en los próxi-

mos años, la revaluación del activo fijo depende del valor de reemplazo de estos activos; consecuentemente el método apropiado para valorizar los recursos podría ser el del -- cálculo de los valores presentes aplicados a la probabilidad de vida del trabajo de los individuos en la organización, según lo afirma el Contador Público Alberto de Paz S.

TRASCENDENCIA CONTABLE DE LAS DECISIONES TOMADAS
POR LOS EJECUTIVOS, AUXILIADOS POR LA INFORMACION
RECIBIDA SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS.

La utilización de la información ha sido reservada para los gerentes y administradores de las diferentes funciones de la empresa. La contabilidad de los recursos humanos basada en mediciones de las actitudes de los empleados hacia la empresa puede ser extremadamente útil en la toma de decisiones sobre los sistemas de control establecidos.

La influencia de los estilos de autoridad, que veremos en el capítulo siguiente, en la productividad tiene gran importancia. Los resultados de una investigación de éstos tipos de autoridad, pueden conducir a determinar deficiencias en la moral del trabajo en determinadas áreas o departamentos cuyos resultados negativos se produzcan con el tiempo, de tal modo que de antemano puedan tomarse medidas correctivas.

El reconocer como activos a ciertos gastos por concepto de adiestramiento puede también representar un acierto -

contable. Cuando las Empresas se enfrentan a problemas que requieren contratar personal de alto nivel técnico, o de alto contenido de especialización, algunos autores han propuesto modelos para separar de las erogaciones realizadas, los costos por concepto de adiestramiento dándoles un plazo de amortización. Quizás por medio de un sistema contable que reconozca estos activos no se pierda la información que sugiera a la empresa la adopción de la política de contratación más adecuada. Este punto es importante puesto que de las Empresas encuestadas surgió la inquietud de conocer y saber más sobre éste particular ya que se tuvieron serios problemas en alta gerencia por no tomar en cuenta tan fundamental técnica.

La Empresa podría establecer alternativas como:

- a) Contratar gente adiestrada ó
- b) Invertir en su adiestramiento

En ciertos niveles la búsqueda de estas dos alternativas puede ser trivial, pero en otras áreas y en otros niveles puede ser un aspecto decisivo, debido a los costos de adiestramiento de la fuerza de trabajo.

Haciendo una comparación con alguna decisión de inversión en otros tipos de activos, se asemeja a las alternativas de:

- a) comprar, ó
- b) producir

Esa política de selección de personal conduce, a su vez a una cierta política de sueldos y salarios. Si bien se contrata personal experto en el puesto (quizás personal de la competencia), el plan de remuneración será más atractivo. Otra alternativa consistiría en reclutar personal sujeto a un adiestramiento por parte de la empresa, obviamente los niveles de salarios serían poco atractivos a cambio de "mejores perspectivas futuras". Es importante el establecimiento del costo que representarían una y otra alternativa, lógicamente se tomaría por la menos costosa, según el tipo y posibilidades de la Empresa en cuestión. En ambos casos la empresa reconoce el valor económico del individuo; en el primer tipo de política la empresa reconoce la inversión hecha por otras empresas para asignar niveles de salarios más altos, en cambio, en el segundo caso la inversión la hace la empresa paulatinamente, a partir de la contratación del individuo, durante un período en que la -

productividad de ese individuo es muy baja y no alcanza el nivel deseado, y la empresa espera recuperarla en los períodos subsecuentes, cuando haya sido habilitado satisfactoriamente.

C. E. Knoeppel en su obra titulada "La administración orientada hacia las utilidades", refiriéndose a la contabilización de ciertos intangibles como la ineficiencia y el derroche sobre los hombros de quienes producen, o son los responsables de la producción, se necesita predeterminar los costos operativos sobre la base de patrones establecidos (fijos y prácticos) considerando los rendimientos de trabajadores. Cualquier diferencia entre los costos reales y los costos patrones debe ser llevada a una "cuenta de ajustes de costo" seccional, y contabilizada en la cuenta de pérdidas y ganancial al finalizar el año.

Las variaciones pueden originarse por cambios en las tarifas de trabajo que sobrepasen los patrones establecidos; la eficiencia de los operarios puede ser un poco mayor o un poco menor que la predeterminada; pueden resultar más o menos días laborables en un período. Todos estos apartamien-

tos de las normas establecidas se reflejan en lo que se conoce como variación.

Para realizar la contabilización de las discrepancias, se procede en la siguiente forma: Después de recopilar los costos reales durante un lapso suficiente de tiempo, pueden fijarse costos patrones para mano de obra, gastos promedio, sobre lo que racionalmente pueda considerarse condiciones "normales". Cualquier desviación del valor patrón o normal, ya sea hacia arriba o hacia abajo, debe de reflejarse en una cuenta de ajustes.

CUENTA DE AJUSTES DEL TRABAJO. El autor considera que debe cargarse con el dinero realmente gastado en trabajo directo, acreditándose el mismo en la cuenta de nóminas y rayas. Al mismo tiempo debe acreditarse la primera cuenta -- con el valor del trabajo directo según el patrón fijado, -- cargando la contrapartida a la cuenta de "trabajo en proceso".

El saldo del balance de estas cuentas representa las ganancias o pérdidas, según que esté por encima o por debajo del patrón, debido al esfuerzo de trabajo y, como se dijo,

debe figurar en los estados de cuenta mensuales, pero no es la cuenta de pérdidas y ganancias, sino hasta llegado el cierre de fin de año.

La participación del concepto de recursos humanos - representa indudablemente, una variable que implícitamente entra en juego cuando la empresa se enfrenta a diversos problemas de decisión. En esto principalmente, radica la importancia de la contabilidad de los recursos humanos. Uno de los objetivos fundamentales de la contabilidad es el de proporcionar información para la TOMA DE DECISIONES racionales. Se supone entonces, que estas decisiones racionales pueden ser mejores cuando existe información cuantificada. Por lo tanto, existen dos requerimientos que debe cumplir una contabilidad de recursos humanos: INFORMACION Y CUANTIFICACION.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo del Departamento de Recursos Humanos es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer en la empresa, una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección. Este objetivo redundará en beneficio de la organización, los trabajadores, y la colectividad.

Para coadyuvar a la gerencia de Recursos Humanos existen dentro del organigrama tres departamentos: AUDITORIA, PLANEACION Y DESARROLLO, así como el Departamento de SERVICIOS.

Del primero trataré algunos aspectos en el capítulo IV. De los dos siguientes daré algunas funciones y subfunciones que se realizan en ellos.

DEPTO. DE PLANEACION Y DESARROLLO. Realiza estudios

tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

RECLUTAMIENTO. Busca y atrae solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

SELECCION. Este departamento analiza las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor "potencial" para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

INDUCCION. Da toda la información necesaria al nuevo trabajador y realiza todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

INTEGRACION, PROMOCION Y TRANSFERENCIA. Como objetivo tiene el de asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Busca su desarrollo integral y está pendiente de aquellos movimientos que permitan una mejor posición para el desarrollo, de la organización y de la colectividad.

ADMINISTRACION DE SALARIOS. Logra que todos los trabajadores sean justa y equitativamente comensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afectan a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

ASIGNACION DE FUNCIONES. Asigna oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y -

condiciones de trabajo.

DETERMINACION DE SALARIOS. Asigna valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

CALIFICACION DE MERITOS. Evalúa mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

INCENTIVOS Y PREMIOS. Provee incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

CONTROL DE ASISTENCIAS. Establece horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin goce de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

RELACIONES INTERNAS. Logra que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la sa-

tisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

COMUNICACION. Promueve los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

DISCIPLINA. Desarrolla y mantiene reglamentos de trabajo efectivos y crea y promueve relaciones de trabajo armónicas con el personal.

MOTIVACION DEL PERSONAL. Desarrolla formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obreropatronales y la calidad del personal. Anteriormente se habló más ampliamente a éste respecto.

DESARROLLO DEL PERSONAL. Brinda oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar pues--

tos superiores.

ENTRENAMIENTO. Da al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS. Tiene como política mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos "potenciales" que se poseen en la empresa.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS. Este departamento satisface las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y trata de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

ACTIVIDADES RECREATIVAS. Estudia y resuelve las peticiones que hagan los trabajadores que laboran en la organización y trata de poner en marcha programas e/o instalaciones.

nes para su esparcimiento.

SEGURIDAD. Desarrolla y mantiene instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

PROTECCION Y VIGILANCIA. Debe contar con adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias de robo, fuego y riesgos similares.

CONTRATACION COLECTIVA. Llega a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores de la organización.

VENCIMIENTO DE CONTRATOS DE TRABAJO. Esta función que realiza el departamento de servicios, se incluye dentro de éste departamento porque llegado el caso de término de contratos de trabajo, se hacen en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

A U T O R I D A D

JERARQUIA DEL CONTADOR PUBLICO DENTRO DE LA EMPRESA.

Define José Alejandro Ramírez, colaborador destacado en la obra: "Administración de Recursos Humanos", a la AUTORIDAD como el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas.

La autoridad implica ciertos tipos de comportamiento -- tanto de los supervisores como de los subordinados. Solamente cuando ambas partes se comporten de acuerdo a sus respectivos roles se dice que existe autoridad.

El poder y la autoridad son conceptos íntimamente relacionados. El poder que emana de una posición administrativa usualmente es clasificado como autoridad.

Según Anthony G. Athos y Robert E. Coffey en su libro - "Behavior in Organizations: A Multidimensional View", la autoridad proviene de las siguientes fuentes:

--Autoridad Formal. La fuente de la autoridad formal algunas veces es definida por la misma sociedad. Así tenemos al derecho de la propiedad privada. Una manifestación de ésta es la de los accionistas de una compañía, los cuales dele-

gan la autoridad al Consejo de Administración y éste a su vez al Presidente y a los Gerentes.

--Teoría de la aceptación. Se basa en que cuando el subordinado acepta la autoridad del superior, entonces existe realmente la autoridad, sino también a la persona que la tiene. Lo peor de ésta teoría es cuando la autoridad es aceptada por "temor" a la persona que la ejerce.

--Autoridad Informal. Esta autoridad proviene de las cualidades, habilidades o carisma de un individuo. Es el caso de un individuo al que independientemente del nivel jerárquico, se le reconoce como autoridad en un área o campo específico.

--Autoridad de la situación. En algunos casos la situación es la que determina quién debe hacer algo. Esto se comprueba cuando existen algunos problemas urgentes y otros ordinarios, en este caso la urgencia determina la necesidad de tomar el mando.

Definida la autoridad, es importante señalar que la -

labor del contador público en la empresa radica fundamentalmente en coordinar las operaciones que se realizan en la misma. Específicamente el Contador Público en las Empresas Mexicanas a resultado ser "el hombre orquesta"; esta aseveración es resultado de encuestas de las que he tenido oportunidad de enterarme.

En resumen la jerarquía del Contador Público dentro de la Empresa es difícil de definir, sin embargo dentro de una estructura sana, el contador público debe localizarse en el 2º Nivel. Asignándosele el puesto las funciones específicas, refiriéndome a las responsabilidades y limitaciones -- bien definidas.

Es indiscutible que cuando un negocio adquiere cierta magnitud para dejar de ser "empresa de un solo hombre", como comentamos anteriormente, la delegación de autoridad llega a ser requisito indispensable de la buena administración, ya que por medio de ella el Contador confiere a un subordinado del departamento de contabilidad, la facultad para tomar -- ciertas decisiones en el desempeño de sus funciones, o sea que le otorga el derecho de guiar y dirigir las acciones de otros, con cuyos esfuerzos se espera lograr determinados ob-

jetivos.

Mediante la delegación de autoridad el Contador definitivamente logra incrementar extraordinariamente su radio de acción y decisión.

Esto exige necesariamente una adecuada asignación de responsabilidades para poder definir claramente las facultades, los límites y el tipo de autoridad que se ha de delegar.

El objetivo principal de la delegación de la autoridad es conseguir una organización ágil, efectiva y eficiente. Así pues, el Contador delega parte de su autoridad cuando su capacidad directiva y coordinadora se ha sobrepasado, lo cual origina otros trabajos directivos o de coordinación; esto repercute en la necesidad imperiosa de delegar la autoridad.

Puesto que el Contador obtiene resultados por medio del esfuerzo de otros, descubrirá que su efectividad aumenta si comprende los puntos siguientes referentes al proceso de delegación de autoridad:

-- La mejor manera de que un contador (o gerente en su caso)

aumente su autoridad es delegándola.

-- Al designar responsabilidades, el contador debe también delegar autoridad para que se cumplan aquéllas.

-- El contador debe regirse por la jerarquía que él mismo puede crear. Si él ha delegado autoridad, no debe interferir en las decisiones que ha tomado el subordinado.

-- El Contador delegante de autoridad debe respaldar al subordinado en las decisiones que éste tome.

-- La delegación de autoridad no reduce la responsabilidad del Contador Público que delega, sino que le da una capacidad para asumir mayores responsabilidades.

RESPONSABILIDAD DEL MANEJO DE PERSONAL

Respecto a la responsabilidad del manejo de personal, es bien sabido que pertenece al campo de la Administración. Sin embargo debido a las limitaciones monetarias que siempre existen en la Empresa Mexicana, ésta función puede ser realizada por el Contador de la Empresa.

Como se determinó anteriormente, el contador posee conocimientos básicos sobre la administración de recursos humanos en la empresa, motivo por el cual es un elemento que puede en un momento dado auxiliar a la Gerencia, previniendo posibles resultados nefastos para la empresa; como podría ser el caso de una huelga.

En la posición contraria puede motivar al personal, resultando de esta manera un personal satisfecho, obteniéndose máximas ganancias para la empresa.

Todo lo anterior se afirma porque actualmente el contador asimila los conocimientos que se imparten en los planteles, formandosele un criterio administrativo y no solo técnico como anteriormente sucedía.

TIPOS DE AUTORIDAD. SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD.

La aportación más importante de las ciencias de la conducta a la contabilidad de los recursos humanos ha sido la de Rensis Linkert. "El estilo de autoridad" es una variable independiente que influye en la productividad de los trabajadores; es decir si la autoridad es participativa, democrática, de poco control al individuo, la actitud de los trabajadores será favorable a la empresa y los resultados demostrarán incrementos en la productividad. A la inversa, si la autoridad consiste en ejercer un control estricto en la disciplina y actividades de los trabajadores, la actitud de éstos no será tan favorable a la empresa y poco producirán.

De acuerdo a lo anterior, la variable "estilo de autoridad" puede ser alterada para producir incrementos de productividad. Se definen entonces tres tipos de variables del comportamiento:

- a) variables causales (estilos de autoridad)
- b) variables de intervención (conducta de los subordinados)
- c) variables de resultados (cambios en la productividad, in-

novación y desarrollo de la fuerza de trabajo).

De la relación que guarden estas tres variables se --
puede inferir la toma de decisiones, con la debida oportu-
nidad que afecten las variables causales, para obtener con
trol sobre las variables de intervención y conseguir, al -
fin de cuentas, los resultados deseados al través de las -
variables de resultados.

LA INFLUENCIA DEL ESTILO ADMINISTRATIVO SOBRE LA CONTABILIDAD.

Antes de comentar la influencia que ejerce sobre la contabilidad el estilo administrativo considero conveniente dar una idea general de lo que debemos entender por estilo administrativo.

El estilo administrativo es el patrón, la filosofía, el modelo, las diferentes actitudes empresariales existentes para la dirección y administración de un negocio.

El estilo o filosofía de la administración tiene una influencia directa y fundamental sobre la empresa como un todo y en una forma muy especial sobre el recurso más valioso e importante de la misma, el recurso humano.

El estilo administrativo desarrolla un clima, un ambiente, una atmósfera dentro de cada organización y determina el espíritu de la misma y afecta su estructura organizacional, sus sistemas y procedimientos, el flujo y acceso de la información y la forma en que sus recursos humanos son utilizados y dirigidos.

Los tipos de estilos administrativos son muy variados, y

de hecho existe una gama amplísima de ellos, algunas clasificaciones comunes son las siguientes:

- ** AUTORITARIA
- ** AUTORITARIA BENEVOLENTE
- ** CONSULTIVA
- ** PARTICIPATIVA DE GRUPO

El estilo administrativo tradicional.

Esta actitud empresarial ha sido estupidamente plasmada y expresada en la teoría "X" de McGregor que establece básicamente:

- A la mayoría de la gente no le gusta trabajar y lo evitaría si pudiera.
- Tiene que ser amenazada, coaccionada, controlada, dirigida, tratada en forma dura o castigada para obtener de ella el esfuerzo adecuado para lograr los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere ser dirigido a fin de evitar la responsabilidad y el tener que pensar por sí mismo, tiene poca ambición, quiere seguridad por encima de todo.

El futuro de este estilo es magistralmente narrado por

Peter Drucker al decirnos que cualquier empresa que intente regirse con base en un planeamiento centralizado perecerá - miserablemente, el centrar la autoridad, responsabilidad y las decisiones en las altas esferas, provocará que desaparezcan como los grandes reptiles de la edad de los saurios, que intentaron controlar un cuerpo enorme por medio de un sistema nervioso pequeño y centralizado que no podía adaptarse a los cambios rápidos del medio.

Adicionalmente, los científicos del comportamiento han demostrado que este estilo de administrar con excesiva centralización y control tiene una influencia negativa sobre la motivación y productividad del individuo, e irónicamente, cediendo algunos controles a los directamente involucrados - en la realización del trabajo, se motiva al personal, se incrementa la productividad y se logra el control de la misma.

El estilo administrativo de participación.

La teoría "Y" de McGregor capta perfectamente este estilo y lo expresa diciendo que los métodos autoritarios no son la única forma de lograr que las cosas se hagan, que las personas que son propiamente motivadas establecen sus propias -

metas y tratan de alcanzarlas cuando menos con igual vigor que si sus superiores estuviesen presionando para que lo hicieran y por lo tanto no rehusan la responsabilidad, sino por el contrario bajo las circunstancias correctas la buscan.

La teoría "Y" pretende lograr una integración de las metas del individuo con las de la organización en vez de que una sea subyugada por la otra, haciendo un exhorto a la flexibilidad, al autocontrol, a la innovación, a la eliminación de la organización, controles y autoridades existentes ya que tienen el fin de suprimir la motivación y creatividad del ser humano.

IMPACTO DEL ESTILO ADMINISTRATIVO SOBRE LA CONTABILIDAD

LA CONTABILIDAD

BAJO UN ESTILO
TRADICIONAL

BAJO UN ESTILO
PARTICIPATIVO

CONCLUSIONES

Subordina sus objetivos al estilo

1

Integra y coordina sus objetivos con los de la organización y estilo.

Debe asegurarse que los subordinados no se hayan desviado de las normas establecidas y que se hayan ejecutado las decisiones de la alta administración.

2

Colabora con la administración en todos sus niveles; cada nivel se autocontrola, no existe psicosis de miedo.

Si se delega considerable autoridad y poder para lograr lo anterior.

3

Tiene solo autoridad sobre su personal e informa a cada nivel.

Se imponen sus servicios e invade áreas y autoridad

4

Se solicitan sus servicios, sugiere asesoría, guía, asiste respetando la responsabilidad y autoridad

LA CONTABILIDAD

BAJO UN ESTILO TRADICIONAL

BAJO UN ESTILO PARTICIPATIVO

FACTORES

<ul style="list-style-type: none"> - Secreta, poco accesible medio para el control desde arriba 	<p>INFORMACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cada nivel recibe toda la información que necesita para su trabajo. Medio de autocontrol.
<ul style="list-style-type: none"> - Divorciada de la ejecución. Alta Admón., planea, subordinados ejecutan 	<p>PLANEACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación y ejecución están íntimamente ligadas
<ul style="list-style-type: none"> - Centralizadas en la alta administración. Autócratas, subordinados ejecutan. 	<p>DECISIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralizadas y acordadas con objetivos y políticas. Compartidos. Los superiores respetan las decisiones.
<ul style="list-style-type: none"> - Desde arriba, sobre la línea. Dominante centralizado, inhibe produce resistencia 	<p>CONTROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol a través de la línea. Estimula la productividad.
<ul style="list-style-type: none"> - Centralizada. Concentración del poder. 	<p>AUTORIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se basa en la responsabilidad. Cooparticipación del poder.
<ul style="list-style-type: none"> - No existen o son impuestas 	<p>MEDIDAS DE ACTUACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Altos estándares de ejecución y desempeño autoimpuestos
<ul style="list-style-type: none"> - Vertical. Burocrática. Inflexible. Concentra el poder, produce apatía 	<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Horizontal, simplificada, flexible, dispersa el poder

- | | | |
|---|-------------------|----------------------------------|
| - No existe o se aparenta | TRABAJO EN EQUIPO | - Es una necesidad indispensable |
| - Estrecha y centrada en la producción, a expensas de la dignidad del individuo | SUPERVISION | - Centrada en el personal |
| - Las personas se adaptan al sistema | SISTEMAS | - Se guarda un equilibrio |

La contabilidad, como lenguaje de los negocios, proporciona información, la cual es el fluído vital de toda compañía y la materia prima básica en la toma de decisiones, resolución de problemas y análisis de oportunidades.

AUDITORIA

A U D I T O R I A

Actualmente se ha aceptado una división muy amplia de la información contable en dos grandes ramas, según su destino, una interna, destinada a la gerencia y a los administradores de la empresa, llamada "CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA", y otra externa, destinada a los inversionistas y terceros en general, llamada "CONTABILIDAD FINANCIERA".

Ambas ramas tienen el mismo sistema y cimientos para expedir la información y ambas hablan de los mismos hechos, con los mismos datos, o la misma fuente de datos, aunque agrupados de forma diferente. Si la medición de Recursos Humanos sigue esta misma división, estará orientada a satisfacer dos tipos de lectores.

Basándose en la información obtenida de la CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, y de la CONTABILIDAD FINANCIERA, que genera la empresa, se derivan a su vez la AUDITORIA ADMINISTRATIVA y la AUDITORIA FINANCIERA.

La primera la efectúa una persona que depende directa-

mente de la empresa ya sea Contador Público o no.

La segunda es realizada por un Contador Público como profesional independiente pudiendo en consecuencia, emitir su opinión en forma liberal sin influencias de ninguna naturaleza.

En el presente estudio me refiero en especial a la AUDITORIA ADMINISTRATIVA, es decir, la AUDITORIA INTERNA que según el organigrama presentado forma parte o coadyuva a la gerencia de Recursos Humanos.

En general la utilización de programas de auditoría sirven para:

- Establecer un plan a seguir con el mínimo de dificultades
- Proveer una dirección para el trabajo de acuerdo con la capacidad de los ayudantes.
- Verificar que no haya omisión alguna en los procedimientos.
- Indicar a cualquier persona el trabajo realizado y el pendiente de efectuar.
- Ser un guía para la planeación de auditorías futuras. (Refiriéndome a las auditorías externas)

- Ayudar a controlar el trabajo y a delimitar responsabilidades.
- Ayudar para la revisión de la auditoría misma,
- Controlar los papeles de trabajo, anotando en el programa la clave de la cédula en que se dió cumplimiento al procedimiento señalado.

Para Roxana Muñoz colaboradora destacada del texto "Administración de Recursos Humanos", la auditoría de recursos humanos es un exámen objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los -- controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos; constituye, entonces, un instrumento de - la función de control.

Resumiendo las auditorías de recursos humanos tienen - por finalidad, precisar la efectividad de políticas y los - programas de recursos humanos.

Apreciamos en ésta definición que si bien la Auditoría de recursos humanos es solo una de las áreas que cubre la - auditoría administrativa, constituye también el ámbito vital y crítico de la organización.

En los diversos métodos de auditoría administrativa se analizan diferentes factores que intervienen en la organización y entre ellos siempre se destaca el factor de los recursos humanos, como un elemento integrador y dinámico. Es por ello que la práctica periódica de auditorías en ésta área -- permite, además de las ventajas de un constante análisis comparativo, obtener elementos objetivos de juicio para sugerir mejoras en las actividades y funciones, así como señalar las fallas, detectando las áreas críticas y de escasa acción, para el mejor funcionamiento de la fuerza de trabajo dentro de la empresa, asimismo es importante crear un departamento de auditoría que auxilie a la gerencia (por conceptos similares a los anteriores), como se especificó en el organigrama presentado.

La función que se realiza en el departamento de auditoría, tiene como objetivo primordial el de determinar si se están logrando las metas del individuo en su trabajo; y el de determinar si se alcanzan las metas de la empresa.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Puntualizando los conceptos que se esbozaron en el prólogo y que fueron tratados en el presente estudio, obtuve como conclusiones generales las siguientes:

La función del Contador Público en las organizaciones mexicanas tiene una importancia preponderante, puesto que como es la persona coordinadora en la Compañía, tiene gran influencia sobre los directores empresariales y puede "penetrar" en el modo de pensar de los Hombres de Negocios, dándoles a conocer las técnicas y procedimientos que se pueden emplear para obtener de los recursos humanos la máxima productividad.

Acerca de las Relaciones Humanas existentes en la Empresa, son todavía muy escasas. Se limitan al simple hecho de tratar asuntos referentes únicamente al trabajo y se olvidan o desconocen (los empresarios), que unas buenas relaciones humanas en la Empresa se traducen en un personal contento y a gusto.

El cuestionario reflejó como ya lo he mencionado, que aún no se tiene conocimiento de muchas técnicas fundamenta-

les para el control del personal. Control realizado a través de la motivación.

Sin embargo ya se emplea la motivación aunque no bien dirigida, es decir, se tiene la política de motivar, pero sin fijar aún el objetivo.

En algunas de las Empresas encuestadas sí se tienen implantadas las técnicas que tanto hemos mencionado en ésta investigación, pero son manejadas por un departamento de Recursos Humanos de una de las Empresas Filiales, que hace el servicio a las demás, resultando que no es posible determinar correctamente la actuación del personal en todas ellas.

Es importante la utilización de la Contabilidad por Áreas de responsabilidad puesto que se detectan fácilmente a través de ella, las áreas problema especificando las fallas a tal punto que puede calificarse la actuación de las personas con mayor facilidad y exactitud.

El auxiliarnos de los presupuestos nos sirve para proyectar a futuro la contabilidad de la Empresa, controlando de ésta manera lo planeado. En los presupuestos se hace ne

cesaria la intervención de la Contabilidad de Costos; siendo los más idóneos los costos estandar, por ser los más exactos ya que implican la separación de gastos fijos y gastos variables.

Debe situarse al Departamento de Recursos Humanos al mismo nivel y orden jerárquico que las gerencias propias del giro de la Empresa, ya que tiene una gran importancia para los resultados de la Compañía.

En el punto sobre la relación Costo/Rendimiento, es fundamental señalar el requerimiento necesario para que los Recursos Humanos puedan ser contabilizados; y es que los Recursos Humanos no pueden ser valorizados en términos monetarios. Proponiéndose para su contabilización que se incluya en la Teoría Contable un principio o postulado que permitiera cuantificaciones distintas a la moneda.

Con respecto a la Autoridad se dice que debe ser fundamental para cualquier organización. Deben ser reportadas todas las actitudes del personal a un jefe o Gerente de Recursos Humanos para que a través de la autoridad que éste puesto

implica, sea dirigido y controlado el personal para los fines que son razón de esta investigación.

La función encomendada al Departamento de Auditoría -- servirá a la Gerencia de Recursos Humanos e inclusive a la Gerencia General, para ir controlando en base a los programas que se han asignado para determinar la actuación del personal en la empresa.

Para finalizar es menester hacer hincapié en la inquietud que me motivó para encaminar mi investigación hacia los Recursos Humanos, y que fué el desconocimiento que de técnicas y procedimientos sobre los Recursos Humanos tienen -- los Hombres de Negocios en México; he de decir también que a través de éste seminario de investigación contable, algunos Hombres de Negocios fueron motivados para ahondar sobre el tratamiento que de los Recursos más importantes en la empresa deba hacerse para que redunde en mayores utilidades, considerando la "utilidad potencial" que representan los Recursos Humanos en la Empresa.

BIBLIOGRAFIA

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

ARIAS GALICIA FERNANDO, (Coordinador).: "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas, México, 1974.

DRUCKER PETER.: "Human Relations"

DRUCKER PETER.: "La Efectividad en el Manejo de la Empresa ". Biblioteca Harvard, Tomo I, Septiembre, 1972.

FINANZAS Y CONTABILIDAD.: "Contabilidad por áreas de responsabilidad". Revista editada por la E.S.C.A., Tomo - 68, Agosto, 1967.

FRIEDMANN GEORGES Y PIERRE NIVIELLE.: "Tratado de Sociología del Trabajo".

HODNETT EDWARD.: "El Arte de Trabajar con la Gente".

KNOEPEL CHARLES EDWARD.: "La administración orientada hacia las utilidades". Editorial Herrero, México, 1961.

KNUDSON HARRY R.: "Human elements of administration".

MC GREGOR DOUGLAS.: "El aspecto Humano de la Empresa ". Editorial Diana, México, 1969.

PEREZ ROMAN CARLOS.: "La Contabilidad por áreas de responsabilidad, significación contemporánea y humanística". Ediciones Contables y Administrativas, 1971.

RIOS SZALAY JORGE.: "Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones". Editorial Trillas, México, 1972.

SALVAT.: "Diccionario Enciclopédico Salvat". Salvat Editores, S. A., Barcelona, España, 1971.

SAYLES LEONARD ROBERT.: "El comportamiento Humano en las Organizaciones".

YODER DALE.: "Manejo de Personal y Relaciones Industriales". CECSA, México, 1960.