



318308
2077
4371000 09
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.

115
29

EL RECONOCIMIENTO Y LA
MOTIVACION COMO FACTORES DE
DESARROLLO DEL PERSONAL DENTRO
DE UN DESPACHO CONTABLE

T R A B A J O
Q U E P R E S E N T A
LETICIA GARCIA HERRERA
CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

Asesor Interno: M. A. Enrique Santos Gaona Muñoz

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

JULIO 1994



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios:

Porque en Él encontré apoyo y consuelo en los momentos difíciles.

A mis Padres:

Rosa y Humberto

Porque gracias a ellos hoy estoy aquí, proponiendome luchar por la mejor herencia que han podido regalarme: Mi Educación.

Además porque con mano firme y con cariño han sabido guiarme por el buen camino.

A Paty, Sergio, Beto y Jorge:

Porque siguiendo su ejemplo he tenido la fortaleza para seguir adelante con mis metas, además siempre han tenido las palabras exactas en el momento adecuado.

A Arlette:

Por su apoyo incondicional e interés para que yo pudiera concluir este trabajo. (¡Y la tesis!!!!, por el amor de Dios.... ya terminála)

A Elia y Alvaro:

Por la confianza que tuvieron en mí para alcanzar este sueño y porque gracias a su apoyo hoy tengo un buen trabajo.

A mis amigos:

Porque en las buenas y en las malas siempre han estado conmigo, apoyándome y alentándome para lograr mis objetivos.

A Mónica:

Porque desde el primer día sin conocerme tuvo confianza de prestarme y llevarme su impresora a mi casa, haciéndome saber que podía contar con ella para todo.

A mis Maestros:

Porque sus enseñanzas quedarán grabadas en mi mente y me ayudarán a hacer frente a los problemas que se me presenten en mi vida profesional.

A Enrique:

Porque con paciencia y entrega me guió para hacer mi tesis y supo darme confianza para que yo pudiera sentirme segura en cada trabajo que desarrollaba.

ÍNDICE TEMÁTICO

INTRODUCCION	i
CAPITULO I. RECURSOS HUMANOS	1
1.1. Antecedentes.	2
1.2. Definición.	10
1.3. Otras denominaciones.	13
1.4. Características.	15
1.5. Importancia.	18
1.6. Relación con otras disciplinas.	22
1.7. Funciones.	27
CAPITULO II. MOTIVACIÓN	35
2.1. Antecedentes.	35
2.2. Conceptos.	38
2.3. Clasificación de motivación.	39
2.4. Teorías de la motivación.	43
2.5. Frustración.	48
2.5.1. Naturaleza de la frustración.	49
2.5.2.. Naturaleza del conflicto.	50
CAPITULO III. DESARROLLO DE PERSONAL	53
3.1. Antecedentes.	53
3.2. El Desarrollo Humano.	56
3.3. Clasificación del Desarrollo de Personal.	59
3.4. Objetivo del Desarrollo de Personal.	61
3.5. Importancia.	61
3.6. Capacitación.	62

CAPITULO IV. DESPACHO CONTABLE	70
4.1. Importancia.	71
4.2. Organigrama y Funciones del personal del despacho.	73
4.3. Definición.	77
4.4. Objetivos y Metas.	78
4.5. Desarrollo y Clasificación de operaciones.	79
4.6. Reconocimiento al personal.	81
4.7. Motivación dentro de un Despacho Contable.	87
4.8. Programa de motivación.	90
4.8.1. Definición de un programa de motivación.	90
4.8.2. Objetivo de un programa de motivación.	91
4.8.3. Importancia de un programa de motivación.	91
4.8.4. Procedimiento de un programa de motivación.	92
4.9. Observaciones sobre la situación dentro de un despacho contable.	97
CONCLUSIONES	viii
RECOMENDACIONES	xiv
APÉNDICES	xviii
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	xxv
ÍNDICE DE FIGURAS	xxix

INTRODUCCION

Con esta investigación quiero de cierta manera dar a entender lo importante que son las relaciones humanas dentro de una organización, y no solamente en relaciones de trabajo, sino en cualquier tipo de relación, como es en el matrimonio, en la escuela, en la calle, en la amistad, etc., los factores que afectan, los problemas a que se enfrentan, algunas formas en las que se pueden llegar a resolver sin que se afecten las actividades de la misma organización, además de que el reconocimiento y la motivación son elementos importantes para todo el personal, ya que de alguna manera todas las actividades, las funciones que realicen, las van a desempeñar de una forma eficiente que va a beneficiar a toda la organización y en particular, a cada uno de los individuos.

Espero que con esta investigación, la gente que tenga la oportunidad de leerla tome en cuenta los objetivos, para llevarlo a cabo en la vida práctica, para llegar a tener una mejor forma de vida y no solamente diga que se ve interesante, sino que realmente lo haga.

Por tal motivo se definió como tema problema de la tesis:

El Reconocimiento y la Motivación como factores de desarrollo del personal dentro de un Despacho Contable.

En esta investigación trataré de demostrar la importancia que tienen el reconocimiento y la motivación dentro de una organización, para un adecuado manejo de la misma, además de establecer técnicas de análisis sobre las necesidades del personal en un despacho contable, para que de esta manera se favorezca la función del personal que labora en el mismo. También busco dar una orientación acerca del reconocimiento y la motivación al personal directivo y administrativo que se desenvuelve en los Despachos Contables.

De donde se desprende como importancia social, que el personal de los despachos de contadores sientan a partir del reconocimiento y la motivación, el desarrollo tanto personal como institucional. En este sentido, la investigación trata de sentar las bases y conocimientos necesarios para optimizar el desarrollo mencionado, a partir del proceso de relación y motivación, que considero es necesario dentro de un despacho contable.

Por lo que a la importancia teórica se refiere, deseo destacar el papel del reconocimiento y la motivación del Licenciado en

Contaduría como factores que le permiten optimizar el desarrollo de sus funciones en un despacho contable, por lo tanto contribuir a la Licenciatura en Contaduría en cuanto a la aplicación de las actividades de dirección del Licenciado en Contaduría, así como mostrar los efectos de las técnicas que permiten generar la motivación y reconocimiento a los Contadores en un despacho contable.

Así las hipótesis alternas que se generaron del tema problema a investigar son:

- a) Si en un despacho de contadores se implementan técnicas de reconocimiento y motivación, por lo tanto el trabajo del personal se incrementará; luego entonces, a mayor implementación de las técnicas de reconocimiento y motivación en un despacho de contadores, mayor incremento en el desarrollo del personal.

- b) Si en un despacho de contadores se aplican técnicas de reconocimiento que incrementarán la autoimagen, por lo tanto se optimizarán las funciones del personal; luego entonces, a mayor aplicación de técnicas de

reconocimiento, mayor incremento en la autoimagen del personal, con mayor posibilidad de optimizar las funciones del mismo.

c) Si la dirección de un despacho de contadores realiza un análisis de necesidades e implementa programas de motivación en el personal, y esto permite el desarrollo del mismo, por lo tanto se incrementará el rol y función del personal; luego entonces, a mayor análisis de las necesidades del personal por parte de la dirección de un despacho de contadores, mayor aplicación de técnicas de motivación que incrementen el rol y función del personal, que permitan el desarrollo del personal.

De donde se destaca como hipótesis central de esta investigación la siguiente: si la dirección de un despacho de contadores realiza un análisis de necesidades e implementa programas de motivación en el personal y esto permite el desarrollo del mismo, por lo tanto se incrementará el rol y función del personal; luego entonces, a mayor análisis de las necesidades del personal por parte de la dirección de un despacho de contadores, mayor aplicación de técnicas de

motivación que incrementen el roll y función del personal, que permitan el desarrollo del personal.

Y como antítesis de la misma: si la dirección de un despacho de contadores realiza un análisis de necesidades e implementa programas de motivación en el personal, y esto no permite el desarrollo del mismo, por lo tanto no se incrementará el roll y función del personal; luego entonces, a mayor análisis de las necesidades del personal por parte de la dirección de un despacho de contadores, mayor aplicación de técnicas de motivación que no incrementen el roll y función del personal, ni permitan el desarrollo del personal.

Hipótesis que me permite establecer como objetivos de este trabajo de investigación los siguientes:

- a) Establecer la necesidad de implementar técnicas de análisis sobre las necesidades del personal en un despacho contable, para favorecer la función del personal que labora en el mismo.

- b) Dar una orientación acerca de reconocimiento y motivación a los Despachos Contables.

- c) Mostrar el mecanismo de análisis, implementación y desarrollo de técnicas de reconocimiento y motivación, que incrementan el rol y función del Contador.

Por lo que el objeto de estudio es el reconocimiento y motivación, el desarrollo personal. Ya que este trabajo tiene la finalidad de proporcionar una descripción y función de las técnicas que permiten el reconocimiento y la motivación, el objeto de estudio se clasifica como conceptual simple, y las teorías que explican dichas técnicas, como conceptual complejo.

Como métodos que permiten fundamentar el desarrollo del trabajo presento los siguientes:

- Inductivo-Analítico-Sintético-Analógico.

Luego entonces las técnicas que se van a implementar en el desarrollo de la investigación son el análisis de contenido, y la técnica de fichero, entre otras.

La ubicación de la investigación espacial es: Biblioteca de la Universidad Latinoamericana, Biblioteca de la Facultad de

Contaduría y Administración, Biblioteca Central, Biblioteca de Psicología, Biblioteca de la Universidad de las Américas, Despacho X en México, D.F.

Desarrollándose la ubicación temporal a partir de Septiembre 1993 a Julio de 1994.

Expongo como delimitación teórica en la presente investigación el contexto de la función de dirección en la Licenciatura de Contaduría, área que podemos clasificar desde un enfoque administrativo práctico en Recursos Humanos. Así se presenta un análisis de las condiciones psicológicas-sociológicas del Licenciado en Contaduría, en cuanto al contexto laboral en un despacho; por lo tanto, se refiere al uso de técnicas de reconocimiento y motivación que favorecen el desarrollo del personal, así como de las situaciones que lo inhiben.

CAPITULO I

RECURSOS HUMANOS

En este capítulo hablaré de los recursos humanos, dando definiciones de diferentes autores para llegar a una definición que desde mi punto de vista será la adecuada para realizar esta investigación. Después mencionaré con qué otros nombres es común conocer el Departamento de Recursos Humanos, en donde se da cualquier tipo de relación laboral, y que depende de la organización el darles un contenido. También hablaré de las características de los Recursos Humanos, que algunas veces se desconocen, y que me gustaría quedaran claras.

Asimismo, es importante hablar de las funciones de los Recursos Humanos, ya que existe a veces confusión de lo que es cada una de ellas, por lo que trataré en una forma sencilla de mencionarlas y explicarlas. Ya que por la necesidad de hacer valer los derechos de los trabajadores, es importante destacar que la Administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria, pues requiere el concurso de otras fuentes de conocimiento.

1.1. ANTECEDENTES

Por lo mismo que son importantes las relaciones humanas, considero necesario dar una pequeña introducción de como se dio origen a las relaciones humanas, las cuales mencionaré a continuación en Europa y en México. ¹

a) ESCLAVITUD

Es el elemento más antiguo de relaciones con los trabajadores. El esclavo formaba parte de las propiedades del amo, el cual solamente tenía obligaciones, pero no contaba con ningún derecho (matrimonio, patria potestad, otros derechos legales, etc.).

Cuando existían los esclavos se les ocupaba en cualquier tipo de actividad y en ocasiones en las más pesadas que pudieran existir, o en las peligrosas, ya que en esa época conseguir esclavos era fácil y a los amos no les preocupaba la pérdida de esa propiedad, por llamarlo de alguna manera.

¹ La información que a continuación se menciona fue recopilada de ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 2da. reimp. Ed. Trillas. México, D.F. 1991. pp. 34-42.

Las formas de disciplina en Europa y en Asia eran los castigos corporales, no así en el México prehispánico, cuya esclavitud tenía características especiales.

La esclavitud llega a su fin, por ser un sistema ineficaz, que privaba a los individuos de la libertad no solamente corporal, sino mental, lo cual dio como resultado la indiferencia y el rechazo del trabajo por parte del esclavo. Por otra parte, la influencia de ideas y sucesos, operaron como determinantes, al implantar su filosofía de igualdad y libertad natural de todos los hombres.

b) *SERVIDUMBRE*

Se puede decir que la servidumbre es una variante de la esclavitud, sólo que aquí encontramos al siervo que, a diferencia del esclavismo, no es propiedad del amo, pero está ligado a la tierra, es decir, si la tierra cambia de dueño, éste cambia de amo.

La relación de trabajo se basa en la prestación de servicios del siervo, a cambio de la protección del señor feudal, y por otro lado el siervo sí puede gozar de derechos, como contraer matrimonio y hasta tener una especie de posesión; sin embargo, de su libertad e independencia no puede disponer.

c) GREMIOS Y CORPORACIONES

Son agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad, que buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes, siendo costumbre adoptar a un santo como patrono de la agrupación.

CARACTERISTICAS DE LOS GREMIOS Y CORPORACIONES:

- 1.- Trabajo personal. A diferencia de la industria actual, el producto llevaba el sello o marca de quien lo realizaba.
- 2.- Sentido de realización. Casi siempre el trabajador elabora el producto en su totalidad.
- 3.- Predominio de la ganancia lícita. Es decir, énfasis de este concepto sobre el de lucro.
- 4.- Jerarquización clara de puestos. Existía una clara separación y definida jerarquía entre el maestro, el oficial y el aprendiz.

- 5.- Sistema de ascenso por méritos. Tras un largo periodo de aprendizaje, se imponía la necesidad de presentar exámenes; por ejemplo, el llamado de la obra maestra para la obtención del grado de maestro.
- 6.- Reglamento de la producción. El consejo de maestros fijaba los precios, cantidad a producir, plazas donde vender, compras, etc.
- 7.- Salarios. Estos eran fijados por el consejo de maestros y los había por hora y por jornada de trabajo.

Se da el fin de los gremios debido a que los maestros eran personas de edad avanzada, por lo que tanto la rotación como las promociones se llevaban a cabo lentamente.

d) LIBERALISMO

Como consecuencia de las ideas de que es necesario gozar de la libertad y no ser propiedad de nadie, aparece el Liberalismo, que representa la exaltación del individuo y la glorificación de la

libertad humana, es decir, desaparece la esclavitud en su totalidad.

e) *REVOLUCION INDUSTRIAL*

Todas estas ideas trascendieron al campo económico, debido al auge y desarrollo de la industria, provocado por los inventos (máquinas de vapor, lanzaderas, etc.) que dieron origen a la Revolución Industrial. Después surge la libre competencia, que lanza a los empresarios a una guerra de astucia y fuerza, en la cual el trabajo se convierte en una mercancía, como cualquier otra, sujeta a las leyes de la oferta y la demanda.

f) *LA REVOLUCION FRANCESA*

A finales del siglo XVIII, la sociedad francesa era una sociedad dividida en tres grupos fundamentales, denominados estamentos o estados; la nobleza, el clero y el tercer estado.

El primer y el segundo, eran grupos privilegiados: compartían con los reyes el poder político y no pagaban impuestos.

El tercer grupo estaba formado por la burguesía y las clases populares, concentraban el 98 % de la población; sobre este grupo recaía la obligación de pagar elevados impuestos.

La Revolución Francesa fue un proceso revolucionario dirigido por la burguesía contra el antiguo régimen; se desarrolló desde fines del siglo XVIII hasta casi la mitad del siglo XIX.

Sus principales causas fueron:

- + Las ideas políticas de la ilustración, por ejemplo, el régimen republicano de gobierno, basado en la división de poderes y el derecho de los ciudadanos de elegir a los gobernantes.

- + La independencia de Estados Unidos de América.

- + La grave situación de Francia en la segunda mitad del siglo XVIII: la crisis agrícola y las constantes guerras habían arruinado al Estado; la mayor parte de la población estaba descontenta a causa de la pobreza y la obligación de pagar elevados impuestos.

+ El rechazo del clero y la nobleza feudal de renunciar a sus privilegios. ²

Por todo lo anterior, "se dió la abolición de los privilegios feudales, la igualdad de todos los ciudadanos ante la ley y el pago de impuestos, libertad de industria y comercio, el derecho al voto para elegir a sus gobernantes, etc." ³

g) LA GUERRA DE INDEPENDENCIA ⁴

En esta época Hidalgo promulga la independencia en la ciudad de Morelia, prohibiendo la esclavitud y castigando con pena de muerte a quien conservara esclavos. En la Constitución de Apatzingán se habla de que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste, sin más restricciones que las buenas costumbres.

² VÁZQUEZ, Josefina Zoraida, SILVA, Teresa, GONZÁLEZ ARAMBURO, Francisco, *Educación Media Básica*. Ed. Trillas, México, D.F. 1990, pp. 39-41.

³ *Idem*.

⁴ La información que a continuación se menciona fué recopilada de ARIAS GALICIA, Fernando, *Op.cit.*, pp. 40-42.

h) LA REVOLUCION MEXICANA

Fue en Cananea, Sonora, en 1906, donde estalló la huelga que hizo tambalear al Porfirisimo, a la cual siguió la de Río Blanco, en Veracruz, en el año de 1907. En ese pueblo de Sonora, el salario de los mexicanos era inferior, por el mismo trabajo, al de los norteamericanos; todos los jefes eran extranjeros.

Además se hace un pliego de peticiones de los huelguistas, que dice lo siguiente: ⁵

- 1º- Queda el pueblo obrero declarado en huelga.
- 2º- El pueblo obrero se obliga a trabajar bajo las condiciones siguientes:
 - I. La destitución del empleo del mayordomo.
 - II. El mínimo del sueldo del obrero será cinco pesos diarios con ocho horas de trabajo.
 - III. En todos los trabajos de la Cananea Consolidated Copper Co., se ocupará el 75% de mexicanos y el 25% de extranjeros,

⁵ La información que a continuación se menciona fué recopilada de ARIAS GALICIA, Fernando, *Op.cit.*, pp. 41-42.

teniendo los primeros las mismas aptitudes que los segundos.

IV. Poner hombres al cuidado de las jaulas, que tengan nobles sentimientos para evitar toda clase de irritación.

V. Todo mexicano en los trabajos de esta negociación tendrá derecho al ascenso según lo permitan sus aptitudes.

Por lo anterior puedo darles un enfoque de cómo se fueron desarrollando las relaciones humanas en las diferentes épocas y tiempos, además que conforme avanza esta investigación espero poder transmitir la importancia de las relaciones humanas para cualquier tipo de relación y organización.

1.2. DEFINICIONES

Para efectos de esta investigación es necesario hacer la aclaración de que la Administración de Recursos Humanos es igual a la Administración de Personal, ya que algunos autores las distinguen de una forma u otra, pero en realidad es lo mismo.

Según Fernando Arias Galicia: "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 una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".⁶

Según William B. Werther, Jr.: "Es un conjunto de actividades o acciones de Recursos Humanos que se emprenden para proporcionar y motivar una fuerza laboral aplicada y adecuada a las necesidades de una organización, y que se puedan llevar a cabo muy específicas, para contribuir a los objetivos establecidos, con disciplina y satisfacer sus necesidades sociales".⁷

Según Andrew F. Sikula: "La Administración de Personal es el empleo de los Recursos Humanos por una empresa y dentro de ella, para crear eficientemente algún producto o servicio, utilizando sus propios recursos organizacionales".⁸

⁶ ARIAS GALICIA, Fernando, *Op. cit.*, p. 27.

⁷ WERTHER William B., *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Ed. McGraw Hill, México, D.F., 1992. p.56.

⁸ SIKULA Andrew F., *Administración de Personal*, Ed. Limusa, México 1993, p. 25.

Según los apuntes de la materia de Fundamentos de Administración de Personal de la Universidad Latinoamericana impartida por el Profesor Enrique Santos Gaona M.: "La Administración de Recursos Humanos es un sistema de control de factores físicos, sociales, económicos, políticos y tecnológicos; que permiten ser aplicados a las funciones del Departamento de Personal para el mejor desarrollo de las capacidades, habilidades y esfuerzos de los Recursos Humanos en las organizaciones con el objetivo particular de mejorar su calidad, valores y estilo de vida".⁹

Para mí, una definición completa de la Administración de Recursos Humanos es:

El Proceso Administrativo que junto con factores físicos, sociales, económicos, políticos y tecnológicos pueden ser aplicados dentro de cualquier organización para el mejor desarrollo de las capacidades, habilidades y esfuerzos de las personas, tanto para su beneficio como para el de la empresa.

⁹ SANTOS GAONA, Enrique, "Apuntes de la Materia Administración de Personal, 8º Semestre", carrera de Contaduría, Universidad Latinoamericana, México, D.F. 1992.

1.3. OTRAS DENOMINACIONES

Debido a la importancia que tienen los Recursos Humanos dentro de las organizaciones, es común que se les denomine de diferentes maneras, dependiendo de la situación en que se presenten estas relaciones. Entre otras denominaciones de los Recursos Humanos, se presentan las siguientes:

1.- Relaciones Industriales.- "como podemos ver, este término se reduce a la industria y evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc. donde se requieren también los recursos humanos que son importantes en cualquier tipo de relación. Además, entre los proveedores, las fábricas, entre éstas y sus clientes, se llega a dar este tipo de relación." ¹⁰

2.- Relaciones Laborales.- "este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la Administración de Recursos Humanos; se emplea frecuentemente asociada a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales." ¹¹

¹⁰ ARIAS GALICIA Fernando, *Op.cit.* p. 28.

¹¹ *Idem.*

3.- Manejo de Personal.- "es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales, y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada (Watkins, Dodd y McNaughton, 1950). Podemos decir acerca del término utilización, que es una idea de explotación, repulsiva a la persona, y que dicha función no se encuentra exclusivamente en las empresas. La palabra manejo como que da la idea de que se está tratando con maniqués o con muñecos y no con hombres".

12

4.- Relaciones Humanas.- "cualquier interacción de dos o más personas; las relaciones humanas no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización, sino en todas partes; una persona que entra a una tienda de regalos entra en una relación con el vendedor, etc."¹³

5.- De acuerdo a los apuntes del profesor Enrique Santos Gaona las Relaciones Públicas son: "aquellas relaciones que tienen que ver con el Sector Público, es decir, el atender a las gentes que realizan alguna denuncia, que

¹² *Idem.*

¹³ ARIAS GALICIA Fernando, *Op.cit.* p. 27.

necesitan ayuda de seguridad social, asistencia médica o cualquier relación que tenga que ver con el público en general ".¹⁴

Por lo anterior, Administración de Recursos Humanos parece ser la designación adecuada.

Y a continuación retomo la definición de la Administración de Recursos Humanos: **El Proceso Administrativo que junto con factores físicos, sociales, económicos, políticos y tecnológicos pueden ser aplicados dentro de cualquier organización, para el mejor desarrollo de las capacidades, habilidades y esfuerzos de las personas para una mejor forma de vida, tanto para su beneficio como para el de la empresa y la sociedad.**

1.4. CARACTERISTICAS

Las características son puntos importantes que se deben de tomar en cuenta de los Recursos Humanos, ya que sin ellas no estaríamos conscientes de lo que valen y de qué manera

¹⁴ SANTOS GAONA, Enrique, *Op.cit.*

podemos dirigirlos hacia los objetivos dentro de una organización, para un funcionamiento de la misma, y son las siguientes:

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros recursos. Los conocimientos, las experiencias, las habilidades, etc. son parte del patrimonio personal. Nadie puede ser obligado a dar un servicio de una manera gratuita, sino por el contrario, con una justa retribución, (salvo la pena impuesta por la autoridad judicial), es decir no existe la esclavitud.

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias; pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo se va obtener un gran esfuerzo por el trabajador: por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma tanto para el trabajador como para la organización y como consecuencia una remuneración estimulante.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles, ya que solamente se presentan de acuerdo al comportamiento de las personas dentro de la organización y solamente pueden ser observables por

medio de los resultados de los trabajos realizados por los mismos.

d) El total de los Recursos Humanos de un país o de una organización, en un momento dado, puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primero se trata de dar a conocer las habilidades o intereses que una persona desconocía de sí mismo o de las demás personas. En el segundo término se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, etc. por medio de la educación, la capacitación y el desarrollo.

e) Los recursos humanos son escasos. De cierta manera no se puede contar dentro de una organización con todos los Recursos Humanos que se quisiera, por lo mismo de que no hay personal preparado, capacitado o con la experiencia requerida para poder desempeñar determinadas funciones o actividades.

1.5. IMPORTANCIA

Es de utilidad mencionar la importancia de los Recursos Humanos; como ya se indicó, dentro de sus características destaca el hecho siguiente: son intangibles, escasos, personales y condicionales, por lo que no todas las personas poseen o tienen la facilidad de expresar, desarrollar y poseer estas características. Algunos conforme va pasando el tiempo las van desarrollando, otros no, o inversamente, cuando pasa el tiempo las aprenden, por lo que a continuación las mencionaré:

a) Inteligencia

1."Aptitud para resolver problemas." ¹⁵

2."Aptitud para el éxito escolar." ¹⁶

3."Facultad intelectual o de conocer.

Conocimiento, comprensión, acto de entender. Sentido en que se puede tomar una expresión, parecer o dicho.

4. Facultad que tienen los individuos para poder entender cualquier situación, trabajo, actividad para poder dar una explicación." ¹⁷

¹⁵ ARIAS GALICIA Fernando, *Op.cit.* p. 27.

¹⁶ *Idem.*

¹⁷ *Diccionario Porrúa*, Ed. Porrúa, México, 1982, p. 408.

b) Capacidad

- 1.- Espacio para entender algo.
- 2.- Aptitud o suficiencia para comprender alguna cosa.
- 3.- "Talento, disposición." ¹⁸

c) Capacitación

- 1.- "Acción y efecto de capacitar o capacitarse. Aplicada a las escuelas, institutos o cursos en que se adiestra a los alumnos, a los trabajadores y al personal en general para realizar una actividad correctamente." ¹⁹
- 2.- "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo." ²⁰

¹⁸ *Idem.* p. 137

¹⁹ *Idem.* p. 408.

²⁰ ARIAS GALICIA, Fernando, *Op. cit.*, p.319,

d) Experiencia

- 1.- "Es la realidad más profunda; es el ser existencial, lo que realmente siente o piensa: culpa, temor, amor, etc." ²¹
- 2.- "Advertimiento, enseñanza que se adquiere con el uso, la práctica o solo con el vivir. Experimento, hábito, costumbre." ²²

e) Habilidad

- 1.- "Calidad de hábil, gracia y destreza. Competencia." ²³

f) Iniciativa

- 1.- "Derecho de hacer una propuesta. Acto de ejercicio. Acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar. Cualidad personal que inclina a esta acción." ²⁴

²¹ HAMPTON David R., SUMMER ROSS, Charles E., WEBER A. *Manual de Desarrollo de Recursos Humanos*. Ed. Trillas, México. p. 62,

²² *Diccionario Porrúa, Op. cit.*, p.317.

²³ *Idem.* p. 369.

²⁴ *Idem.* p. 403.

g) Criterio

- 1.- El criterio deberá relacionarse directamente con las metas de la organización
- 2.- "Norma para conocer la verdad. Juicio o discernimiento." ²⁵

h) Responsabilidad

- 1.- "Deuda, obligación de reparar y satisfacer por sí o por otro, a consecuencia de delito, de culpa o de otra causa legal. Cargo u obligación moral que resultó para uno del posible yerro en casa o asunto determinado." ²⁶

i) Compromiso

- 1.- "Delegación que para proveer ciertos cargos hacen los electores en uno o más de ellos, para que designen al que haya de nombrarse. Obligación contraída, palabra dada. Dificultad, Empeño. Esponsales, Aprieto, Conflicto. Contrato por el que dos

²⁵ *Diccionario Porrúa, Op. cit., p.208.*

²⁶ *Idem, p. 658.*

o más personas someten sus diferencias al conocimiento o a la resolución de otros." ²⁷

1.6. RELACION CON OTRAS DISCIPLINAS

Debido a que la Administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria, requiere de múltiples fuentes de conocimiento, por lo que trataré de profundizar entre las disciplinas importantes en las que interviene la Administración de Recursos Humanos.

a) Ingeniería Industrial.

Surgió en los Estados Unidos un movimiento llamado Administración Científica, encabezado por Frederick Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales se preocupaban en la búsqueda de la eficiencia dentro de las empresas. Entre las aportaciones están:

1.- Estudio de tiempos

Se divide la tarea en elementos básicos y se determina el tiempo que se lleva cada una.

²⁷ *Idem.* p. 183.

2.- Estudio de movimientos

No era posible estudiar los tiempos precisos sin haber analizado los movimientos inherentes; esta técnica fue desarrollada por los esposos Gilbreth a través de sus 14 movimientos básicos llamados Therbligs.

3.- Sistema de Incentivos

Por medio de este sistema, trataba de recompensar a la gente que al trabajar superaba la cuota determinada y a los que no, se les multaba, esto con el fin de estimularlos para trabajar con gusto,

4.- Valoración de tareas

Esta se hizo necesaria para fijar las tarifas básicas.,

5.- Oficinas de selección

Constituye el primer intento de lo que es ahora un Departamento de Personal, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal, por lo que centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección.

6.- Adiestramiento de los trabajadores

Taylor consideraba importante que a los trabajadores se les adiestrara, para aprovechar los estudios de tiempos y para aumentar la eficiencia de las actividades. De esa manera iba a ser fácil acomodar a los trabajadores de acuerdo a sus capacidades.

b) Psicología

La psicología utiliza métodos científicos para poder comprender el comportamiento humano; para medir habilidades y actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Uno de los pasos importantes en el progreso de esta ciencia, fue la formulación de algunas pruebas de inteligencia. La psicología trata entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe de satisfacer una persona.

c) Sociología

Se podría definir como la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos; algunas veces se llega a confundir con la psicología, debido a que las dos estudian el comportamiento humano y las relaciones entre ellos.

Las aportaciones importantes de la sociología a la Administración de Recursos Humanos han sido:

- 1.- Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.
- 2.- Técnicas sociométricas para integrar equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de compañeros).
- 3.- Análisis de autoridad, burocracia, movilidad.

d) Antropología

Se refiere a los conceptos de cultura y subcultura. Permite entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc.. imperantes en diversos grupos sociales.

e) Derecho

Básicamente el derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones ha hecho necesario el uso de técnicas administrativas; es de esperarse que su actualización sea constante, con objeto de que marche paralelamente al desarrollo de la administración.

f) Economía

La economía puede ser definida como ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios son necesarios; se producen, se distribuyen, además de cómo pueden aprovecharse mejor los recursos para producirlos. Dentro de este marco, tanto el trabajo como los salarios juegan un papel importante.

g) Matemáticas

Los modelos de estadística inferencial han significado una aportación a la toma de decisiones sobre los Recursos Humanos. Igualmente se han aplicado los modelos de regresión a las curvas de salarios y a la valoración de puestos, así como otros procedimientos estadísticos. La computación electrónica puede aplicarse con éxito dentro de esta materia y en general en todas.

1.7. FUNCIONES

El objetivo de la función del Departamento de Recursos Humanos es desarrollar, administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de

progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

Debido a la importancia que tiene el Departamento de Recursos Humanos, tiene una serie de funciones y políticas específicas las cuales explicaré a continuación. Hago la aclaración de que no son todas, pero para mí son las más importantes.

a) RECLUTAMIENTO

Objetivo: Buscar y atraer solicitantes capaces, para cubrir las vacantes que se presenten.

Política: Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

b) SELECCION

Objetivo: Analizar 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 posibilidad de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política: Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El Departamento de Recursos Humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

La selección de personal se puede definir como "un procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado."²⁸

c) CONTRATACION

La actividad que nos permite formalizar a través de un contrato las relaciones de trabajo entre la organización y

²⁸ ARIAS GALICIA, Fernando, *Op. cit.*, p.161.

el trabajador (formalización de las relaciones laborales), es la contratación.

Esta se puede dar en forma individual o colectiva.

Objetivo: Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Política: La representación laboral se concibe como un factor necesario y de importancia para la marcha de la organización, y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

d) INDUCCION

Objetivo: Consiste en dar toda la información necesaria al trabajador que acaba de ingresar y hacer todo lo posible para que se integre con facilidad a los grupos sociales o a sus nuevos compañeros de trabajo, y así

poder lograr una integración de todos los miembros de la organización.

Política: Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización, así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando sugerencias, de tal manera que se permita un desarrollo tanto de la organización como de los individuos.

e) RELACIONES LABORALES

Son las relaciones entre dos individuos, el patrón y el trabajador, "es la prestación de un servicio personal subordinado a cambio de un salario."²⁹

Para que exista una relación de trabajo se necesita:

- a) Prestación de un servicio (trabajo)
- b) Subordinado (trabajador)
- c) A cambio de un salario (gratificación)

²⁹ Idem. p. 28

f) SUELDOS Y SALARIOS

El salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador. El Artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo aclara que: El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

El salario nominal es la cantidad de dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como paga a cada hora, día, semana, etc. de trabajo o pieza hecha.

Por lo que podemos decir en general es la función que nos permite establecer los sueldos y salarios u otras prestaciones en efectivo, así como las deducciones correspondientes de los pagos de los trabajadores.

g) PRESTACIONES

Es la actividad orientada a proporcionarle al trabajador una serie de beneficios adicionales a su salario las cuales se clasifican en: efectivo, especie y servicios. Por lo que puedo decir todas las prestaciones estan encaminadas a incrementar la seguridad financiera de los empleados, en tanto que algunas de ellas implican la prestación de un tipo de servicio que contribuya a la satisfacción del empleado. Sin considerar el tipo de prestación, la gerencia espera que el costo de todas las prestaciones se compensará con una eficiencia incrementada y otros beneficios tangibles para la organización.

Por todo lo anterior creo que es necesario que en todas las organizaciones esten conscientes de qué tipo de relaciones se estan manejando, así el como se está tratando a la gente para que realice de una manera adecuada las actividades que le encomendaron, además de que se les pague lo que les corresponde por Ley, así como todas las prestaciones. Siento que es importante retomar algunos de los antecedentes, para poder entender o explicar cómo han ido evolucionando las

relaciones humanas y cómo se han venido manejando de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas o de las organizaciones. Creo es importante mencionar algunas definiciones de diferentes autores, para que de cierta manera se manejen diferentes puntos de vista, que de cierta manera me ayudaron a mi para realizar este primer capítulo, y así entrar de lleno en el segundo capítulo, ya que para mí todo lo mencionado aquí es fundamental para ésta investigación.

En el siguiente capítulo hablaré de la motivación, para abundar en los objetivos de esta investigación.

CAPITULO II

MOTIVACION

En este capítulo mencionaré algunos antecedentes de la motivación, el cómo surgió, cómo la gente la entiende o cómo la tratan de llevar a cabo dentro de las organizaciones, ya que la gente no sabe cómo llevarla a cabo o no estimula a la gente o al personal para que realice de una manera adecuada sus actividades o sus funciones. También mencionaré definiciones de varios autores para poder llegar a la que se apegue a ésta investigación y poder ayudar a la gente a entender qué significa; mencionaré la importancia que requiere este término, ya que algunas veces no sabemos para qué nos sirve o qué fin persigue. Existen también técnicas o teorías de diferentes autores con las cuales tratan de explicar el comportamiento de los seres humanos y las características propias de cada teoría, además de los requisitos para su aplicación.

2.1. ANTECEDENTES

Todos hemos visto y oído hablar de ella; se puede decir que de cierta manera la conocemos. La misteriosa fuerza vital llamada

motivación: la esencia del liderazgo. La fuerza que mueve pueblos, mueve montañas, mueve organizaciones. Los impulsos que pueden crear un mundo nuevo, un mundo mejor o productivo.

El hombre siempre se ha interrogado sobre los motivos que guían su acción. Los filósofos de la antigüedad encontraron diversas respuestas:

a) Demócrito enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento. La felicidad, para él, es un estado interno del hombre; no debe basarse en cosas materiales, externas al hombre, ya que éstas son caducas, que van y vienen; en cambio la felicidad interior nadie puede quitársela.

b) Epicuro, por otra parte, pensó que el hombre persigue el placer; sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.

c) Siglos después, Spinoza llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre. Ya se encuentra aquí una estrecha liga con lo que

posteriormente se catalogaría como uno de los instintos, aunque Spinoza aclaró que el esfuerzo debía ser racional.

d) Para Nietzsche, es el deseo de poder, la causa principal de la acción humana.

e) Para otros filósofos, el amor constituye el motor que mueve a los hombres.³⁰

Puedo considerar a la motivación como un aspecto de la ciencia de la conducta aplicada, la ciencia que estudia el cómo y el porque de la interacción humana. individual o en grupos. De cierta manera la motivación se puede llegar a manejar dependiendo de los intereses de las personas, jefes, de la organización, etc. por lo que en esta investigación trataré de enseñarles a motivar a todo el personal de una organización para obtener una eficiencia en sus actividades.

³⁰ SANTOS GAONA, Enrique, *Op. cit.*,

2.2. CONCEPTOS

Según Fernando Arias Galicia la motivación tiene que ver con "todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". ³¹

Según Matthew J. Culligan, Suzanne Deakins y Arthur H. Young dicen que la motivación es "el impulso para alcanzar una meta". ³²

Según Whittaker dice que la motivación es "la fuerza interior que despierta, orienta y sostiene un comportamiento determinado". ³³

Según Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman, Jr. dicen que la motivación es "el estado o condición que induce a hacer algo". ³⁴

Una definición, para mí, de motivación es: **el conjunto de factores internos que intervienen en la conducta humana, para satisfacer necesidades, dependiendo de cada individuo, de las**

³¹ ARIAS GALICIA, Fernando, *Op. cit.*, p. 65.

³² CULLIGAN, Matthew J.; DEAKINS, Suzanne y YOUNG, Arthur H., *Principios Olvidados de Gerencia Excelente*. Fondo Editorial, Colombia 1990, p. 56.

³³ WHITTAKER, James O. y Sandra J., *Psicología*, Ed. Interamericana, 4ta. Edición, México 1985, pp. 448-449.

³⁴ CHRUDEN, Herbert J. y SHERMAN, Arthur. W. *Administración de Personal*, 7a. reimp. Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1981.

metas y de los objetivos que se hayan planteado con anterioridad, los cuales lo llevan a actuar de diferentes maneras.

2.3. CLASIFICACION DE MOTIVACIÓN

Como he mencionado, la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; debemos considerar factores tanto de tipo estrictamente biológicos, así como psicológicos y aún social y cultural, que condicionan la conducta humana.

Por lo que existen diferentes tipos de motivación:

a) Motivación Adquirida.

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; en parte la sociedad va moldeando la personalidad, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a los miembros la forma de comportarse es la siguiente:

- Se presenta un estímulo.
- La persona responde ante el estímulo.
- El miembro de la sociedad, con mayor jerarquía que aquel a quien trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- En caso positivo, otorga una recompensa.
- La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada.
- El castigo no es efectivo.
- El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales y potenciales de conducta.

Es necesario aclarar que el aprendizaje no sólo requiere de sanciones y recompensas. El fenómeno psicológico denominado aprendizaje es complejo y para que llegue a efectuarse se precisa tener en cuenta diversas variables: nivel de inteligencia, motivación, antecedentes escolares, biológicos, esparcimiento o aglutinación de los esfuerzos, grado de dificultad de lo que hay que aprender, información que dan de los refuerzos a los sujetos.

El aprendizaje puede afectar incluso la percepción de los estímulos, después de haber aprendido algo, ya no vemos el mundo con los mismos ojos o lo vemos desde un punto de vista diferente a los demás.

Por todo lo anterior existen tres grandes vertientes dentro de la motivación que son: biológicas (incluyendo instintos), psicológicas (inteligencia, aprendizaje, elementos inconsistentes, etc.) y cultural (valores, normas, etc.)

b) Motivación en el trabajo

Es un hecho conocido, que la generalidad de los humanos cumplimos con nuestras tareas, por presión de alguien que nos obliga a realizarlas o por motivación propia, o sea, por propia voluntad. Cuando alguien trabaja como consecuencia de una presión ajena a sí mismo, esta persona va a cumplir mientras sienta el apremio, pero apenas pueda burlar la vigilancia y evadir su responsabilidad respecto a la tarea asignada, lo hará.

En contraste, cuando existe motivación propia, la misma conciencia del sujeto, hace las veces de guardián y nunca burlará su propia conciencia. La motivación propia nos presenta nuestras tareas como un acto libre de aceptación, en el cual, asumimos nuestra responsabilidad respecto a nuestra labor, teniendo como meta la propia satisfacción derivada de la realización de la obra, además del objetivo extrínseco que se haya fijado la empresa, el grupo o nosotros mismos; al cual, por sentirlo nuestro, nos une una relación efectiva.

El trabajo, en las organizaciones les interesa motivar a sus trabajadores con el fin de alcanzar dos tipos de objetivos como son: los individuales y los de la organización; mientras más cercanos estén los objetivos de uno de los del otro más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios, en cambio, entre más lejos esté uno de otro, menos será el beneficio para la organización; con ese esfuerzo, tanto los premios como las funciones van a redundar en su motivación.

La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus

miembros; tratan de que aprendan cuales son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar lo inoperante.

Para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos y los premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; deben de estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales, por lo que se han utilizado diferentes teorías acerca de la motivación.

2.4. TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

Dentro de las teorías de la motivación mencionaré tres que para mí son básicas en éste capítulo, y en general, dentro de la investigación.

Una clasificación aceptada de las necesidades fue originada por **Abraham Maslow**, un psicólogo que desarrolló una teoría sobre la motivación humana. Organizó o clasificó las necesidades humanas en cinco categorías: (1) las necesidades fisiológicas, (2) las necesidades de seguridad, (3) las necesidades de pertenecer a un grupo y de amor, (4) la necesidad de estimación y (5) la necesidad de autorrealización.

1. *Las necesidades fisiológicas.* Incluidas en este grupo se encuentran las necesidades de agua, comida, aire, reposo, etc. que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio.

2. *Las necesidades de seguridad.* Incluyen la necesidad de seguridad tanto en el sentido físico como psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras personalidades queda incluida en este grupo. La mayoría de los empleados, por ejemplo, desean trabajar en puestos que estén libres de riesgos físicos y psicológicos, además que proporcionen permanencia.

3. *La necesidad de pertenecer a un grupo y de amor.* La necesidad de atención y actividad social es una de las principales dentro de esta categoría. Un individuo desea relacionarse afectuosamente con las personas en general y desea contar con un síllo respetable en su grupo.

4. *La necesidad de estimación.* Incluye el deseo de autorespeto, de poder, de logros, de suficiencia, de sabiduría, de competencia, de confianza en la faz del mundo, de Independencia y libertad.

También incluye este grupo el deseo de obtener reputación, prestigio, respeto y estimación de otras personas.

5. *La necesidad de autorrealización.* Aunque todas las necesidades estén satisfechas podemos esperar que con frecuencia (si no es que siempre) surjan descontentos o inquietudes, a menos que el individuo esté trabajando en algo adecuado a su carácter. Un músico debe hacer música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir para ser feliz. Lo que un hombre puede ser, debe ser, es a lo que se le llama autorrealización.

El hecho de que las necesidades humanas hayan sido analizadas y categorizadas, no deberá originar la convicción de que contamos con una explicación completa del comportamiento humano.

Otra teoría de la motivación es la que proporciona Frederick Herzberg, junto con sus colaboradores Mausner y Snyderman pidieron en una ocasión a doscientas personas, entre las cuales había ingenieros y contadores, que describieran brevemente un episodio que les hubiera causado satisfacción en su trabajo y otro que les hubiera sido todo lo contrario, es decir, insatisfactorio.

La teoría de F. Herzberg es dual que dice: "Que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tal como responsabilidad, iniciativa, etc. cuando están presentes, motivan favorablemente al personal y causan satisfacción, pero que su ausencia no causa insatisfacción".³⁵

La teoría nos quiere decir que las carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuado no le causan satisfacción.

Aunque no deja de ser atractiva para las personas, la teoría dual de Herzberg ha sido combatida, especialmente en el aspecto metodológico por decirlo así; se le censura que los resultados solo pueden ser obtenidos si se sigue el método descrito.

La teoría de McClelland sobre la motivación es: "Que las personas están motivadas primordialmente por tres factores: de realización, de logro, de afiliación y poder".³⁶

³⁵ *Idem.* p. 28.

³⁶ ARIAS GALICIA, Fernando, *Op. cit.*, pp. 74-78.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la afiliación, están interesados en establecer contactos personales cálidos. Las personas motivadas por la realización desean lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementado en éste su deseo de superarse o realizarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo del país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación.

Para probar su teoría, McClelland ha realizado una serie de estudios en diversos países. Dichos estudios consisten en pedir a las personas que relaten una historia que se les ocurra al serles presentada una lámina. Los contenidos de las historias son clasificados después. Por lo que McClelland ha encontrado que en los países industrializados la motivación de logro es mayor que en

algunos países no industrializados y que a estos últimos la motivación de afiliación resulta más elevada que en los primeros.

2.5. FRUSTRACION

Como antes se mencionó, la motivación requiere la presencia de una necesidad y de la conducta que la acompaña, dirigida hacia un incentivo o meta que satisfaga esa necesidad. Sólo se tienen que examinar los eventos de la vida cotidiana de uno. Sin embargo, para confirmar el hecho de que no siempre es factible lograr la satisfacción de las necesidades, el individuo puede verse impedido de alcanzar una meta o incentivo en particular, o puede tener objetivos en conflictos, por lo que lo puede mantener en un estado de inconformidad y tensión que puede interferir con el desempeño de su puesto, y con las habilidades para realizar el trabajo en armonía con la gente que le rodea. Por lo que los gerentes deben de conocer o comprender la insatisfacción y la tensión de los subordinados, de tal forma que puedan crear un ambiente de trabajo que se vea libre, en lo posible, de estas condiciones.

2.5.1. NATURALEZA DE LA FRUSTRACION

En el logro de un objetivo puede llegar a existir una barrera, que al tratar de satisfacer las necesidades crea una satisfacción frustrante, con el resultado de que la tensión inicial en algunos individuos se hace persistente o se vuelve fuerte. Por lo que el agregado de la barrera o la aparición de dicha barrera modifica la secuencia del proceso motivacional, ejemplo:

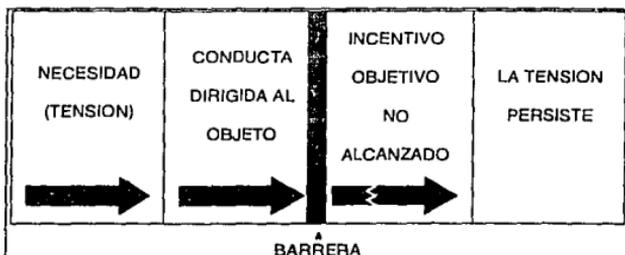


Fig.2.1. PROCESO DE LA FRUSTRACION

Por lo tanto, cuando una persona se ve en una situación donde existe una barrera o un impedimento para poder cumplir con su objetivo o para satisfacer alguna necesidad se dice que esta frustrada. Las barreras pueden llegar a ser externas o internas. Las barreras externas se encuentran, en los trabajadores, en la

forma de prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica y situaciones similares.

En tanto que las barreras internas pueden ser todas aquellas actitudes o hábitos que los empleados adoptan durante el desempeño de una función o actividad dentro de cualquier organización.

2.5.2. NATURALEZA DEL CONFLICTO

Podría decir que existe un conflicto cuando una persona tiene dos o más esquemas motivacionales intensos que no pueden ser satisfechos al mismo tiempo. Generalmente un conflicto implica una situación de elección o de decisión en la cual las necesidades, objetivos o métodos para lograr éstos, son incompatibles. Un conflicto que implica necesidades se ve en el empleado que tiene urgencia de pedir a su jefe una promoción y que, sin embargo, está temeroso de hacerlo. La urgencia de pedir, debido a las oportunidades de que pudiera ser ascendido y al temor de que le digan que no está calificado, representan fuerzas opuestas. Un conflicto que implica objetivos lo ilustra el individuo que desea ser ejecutivo y al mismo tiempo no quiere tener

responsabilidades. El conflicto en métodos se presenta cuando el método para lograr el objetivo implica medios. Por ejemplo, al manejar un problema de negocios no se puede ser honrado y no honrado al mismo tiempo.

Es de utilidad recordar lo que es la motivación, sus conceptos, como la clasificación, para que en todas las organizaciones se den cuenta de cómo el personal está trabajando, cómo se esta desarrollando, para que de cierta manera no surja algún tipo de frustración en el individuo como para la misma empresa y de esa manera exista una eficiencia en las operaciones en general de la organización, tanto de los empleados como de los directivos.

Dentro de este capítulo podemos considerar lo importante que es la motivación dentro de las organizaciones, para que el trabajo pueda realizarse de una forma eficiente. Así mismo mencioné los diferentes conceptos que manejan algunos autores. Además es importante que en las organizaciones se estudie a todo el personal, para ver de qué manera se le puede motivar, para conocer cuáles son las teorías de motivación que se pueden aplicar o que se están llevando a cabo dentro de esa organización.

Creo que es fundamental tener contacto directo con la gente de la organización, para enterarnos de qué es lo que piensan, lo que sienten, el motivo de por que trabajan de una u otra forma, para que de esta forma se pueda obtener un trabajo de calidad, y la gente se sienta satisfecha de las actividades que está realizando dentro de la empresa y así siga con un desarrollo de personal adecuado, tema que se ampliará en el siguiente capítulo.

CAPITULO III

DESARROLLO DE PERSONAL

Dentro de este capítulo les mencionaré lo que para mí es el desarrollo de personal dentro de la organización, lo que implica tenerlo y saberlo manejar dentro de las organizaciones o en cualquier tipo de entidad, así como algunos antecedentes de lo que son los grupos sociales, las necesidades de las personas al relacionarse con otros tipos de individuos para satisfacer sus necesidades, y asimismo satisfacer a unas terceras personas, y poder cerrar un ciclo para tener una mejor relación con todas las personas que nos rodean, además de lo que es la autoridad dentro de una organización, lo importante que es el liderazgo, los tipos de grupos que pueden surgir, y algunos otros factores que intervienen en el desarrollo de personal.

3.1. ANTECEDENTES

La lucha del hombre por aprovechar y transformar la naturaleza; hace que por sus características anatómicas y fisiológicas pertenezcan al reino animal y por lo tanto, a la propia naturaleza,

pero también por su actividad, los seres humanos trascienden a la misma.

Ante la circunstancia de que los hombres carecen de la adaptación instintiva a la naturaleza y no poseen la fuerza física suficiente al nacer, son los seres más desvalidos que necesitan protección durante bastante tiempo.

Con todo este panorama, los hombres primitivos tenían la necesidad de vivir; es decir, tenían que aprovechar y dominar la naturaleza.

Esto quiere decir, que cuando surge el hombre nacen sus necesidades, y su primera preocupación, desde entonces, ha sido buscar los medios y recursos para satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, la principal motivación de la conducta humana es, sin duda alguna, la satisfacción de sus necesidades. Es decir, el motor que impulsa toda actividad humana que procura los medios suficientes para el mantenimiento de la vida, tanto en el aspecto físico como en el psíquico, por lo que se puede retomar la teoría de Abraham Maslow, acerca del tipo de necesidades que maneja en su famosa pirámide.

El hombre que vive en una sociedad que se encuentra a un cierto nivel de desarrollo histórico, tiene necesidades básicas de diverso orden, tales como la nutrición, el vestido, la vivienda, la educación de los niños, los ocios y otras más. Una parte de estas necesidades tienen el carácter de necesidades biológicas, cuya satisfacción es independiente para vivir; las otras son consecuencia de la vida en común de los hombres dentro de la sociedad, el producto de un conjunto de condiciones que designamos con la expresión: cultura de la sociedad dada. Pero incluso las necesidades biológicas del hombre revisten un carácter y una forma que son función de la cultura de la sociedad en la que vive.

Ninguna sociedad está organizada para satisfacer todas las necesidades de todos sus miembros, aun cuando cuente con los recursos necesarios y suficientes para ello. Precisamente, la economía, entendida como el conjunto de actividades coordinadas que realizan los hombres para obtener los medios para satisfacer sus necesidades, es la encargada de precisar en qué forma se van a satisfacer dichas necesidades.

Por lo que creo es importante mencionar o hacer un breve estudio de lo que es el desarrollo de personal y cómo se puede llegar a entender o de qué manera lo podemos estudiar, lo cual se detallará en el siguiente punto de este capítulo.

3.2. EL DESARROLLO HUMANO.

El estudio del desarrollo humano se centra en las formas cuantitativas y cualitativas en que las personas cambian a través del tiempo. El cambio cuantitativo es evidente y de cierta manera fácil de medir. El aumento de la estatura y peso de una persona son cambios cuantitativos y de la misma manera sucede con la ampliación del vocabulario, el incremento de las habilidades físicas, la cantidad de relaciones con otras personas, etc. El estudio del cambio cualitativo es complejo, incluye saltos en el funcionamiento, es decir todos aquellos cambios en calidad que diferencian a un niño capaz de hablar, de un bebé no-verbal, o a un adolescente ensimismado de un adulto maduro. Estos cambios señalan el crecimiento de la inteligencia, la creatividad, la sociabilidad y la moralidad. Sin embargo, tales saltos son el resultado de una serie de pequeños pasos. Tanto cuantitativa como cualitativamente, el desarrollo humano es un proceso continuo, irreversible y completo.

Por lo que el desarrollo no solamente se detiene en la adolescencia o en la edad adulta o temprana; sino que continua a lo largo de la vida, permanentemente influido por características que estaban con nosotros al nacer y por otras adquiridas gracias a nuestras experiencias.

Por lo tanto la ciencia moderna del desarrollo humano se refiere sobre todo a los cambios en la conducta, cosas que podemos observar, en un esfuerzo por aplicar criterios científicos rigurosos a nuestro estudio del desarrollo individual.

El campo del desarrollo humano ha evolucionado como una disciplina científica en sí misma. Inicialmente se orientó a registrar el comportamiento observable, del cual se derivaron las edades normativas para el crecimiento y el desarrollo. Actualmente, los especialistas del desarrollo intentan explicar por qué ocurren ciertos comportamientos.

El desarrollo "constituye el conjunto de elementos que influyen en la formación de la personalidad." ³⁷

³⁷ GOMEZ AQUINO, J. Recursos Humanos , 1ra. Edición. Ed. Ecasa, México, D.F. 1992. p. 64.

Tales elementos están comprendidos por el carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, etc.

El desarrollo se entiende como " un proceso de maduración en el ser humano, que está supeditado por tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano: el biológico, el psicológico y el social. El biológico y el psicológico, conforman el temperamento, y éste se caracteriza por ser innato. El social es el contacto de interacción que tiene el individuo con el medio ambiente, de ahí que se dé un proceso de socialización y aprendizaje mediante el cual se va adquirir el carácter que es todo lo aprendido." ³⁸

Para mí una definición de desarrollo es: Un proceso de la vida, en la cual las personas se van desenvolviendo, creciendo, madurando y de acuerdo a las experiencias de la vida, sirve para que todo el personal se desarrolle de una manera profesional y humana.

³⁸ *Idem.* p. 64.

El desarrollo del elemento humano se da después del entrenamiento, ya que es un auxiliar valioso, sistemático y realizado en tiempos y circunstancias adecuadas.

El desarrollo se da de la combinación de la experiencia práctica con el entrenamiento; es un proceso progresivo ya que no se sabe hasta qué grado una persona puede desarrollarse; éste se relaciona con los medios con los que una persona incrementa sus habilidades, mejorando su eficiencia para el logro de resultados, el desarrollo se presenta con lentitud.

3.3. CLASIFICACION DEL DESARROLLO DE PERSONAL

A continuación presentaré la clasificación del desarrollo de personal, que de acuerdo al crecimiento humano, se llega a presentar de diferentes maneras y por lo mismo se deben de tomar en cuenta, para poder ayudar al personal de la organización de una manera adecuada.

- a) *Desarrollo Cognoscitivo.* Desarrollo de la habilidad para pensar de manera lógica. De acuerdo a Piaget, el desarrollo cognoscitivo ocurre en cuatro etapas: sensoriomotor, preoperacional, operacional concreto y

operacional formal. En esta etapa, las habilidades intelectuales difieren entre sí de manera cualitativa.

- b) *Desarrollo de persona.* Cambios cualitativos y cuantitativos que un individuo experimenta con la edad.

- c) *Desarrollo psicosexual.* Esencia de la teoría de Freud, que sostiene que la personalidad humana se desarrolla en una serie de etapas por las que la gratificación (el placer) cambia de una zona corporal a otra (oral, anal, genital), acompañada por un cambio en el agente de la gratificación.

- d) *Desarrollo psicosocial.* Teoría del desarrollo de la personalidad ego, que destaca los influjos culturales y sociales; constituye la esencia de la teoría de Erikson.

Por lo que mencioné, podemos observar que existen diferentes tipos de desarrollo, los cuales se presentan de acuerdo al crecimiento humano, o de cierta manera de acuerdo al desarrollo de las personas, ya que algunos pueden

desarrollarse de una manera más rápida que otros, y eso depende de la situación de cada individuo.

3.4. OBJETIVO DEL DESARROLLO DE PERSONAL.

Puedo decirles que el objetivo del desarrollo de personal, es buscar que los empleados se comprometan a adoptar una actitud menos egoísta y de mayor cooperación en su trabajo. Para que el individuo pueda llegar a asumir un compromiso, debe entender primero la situación que tiene ante sí. Además se debe presentar un ambiente de confianza y sinceridad para que las personas puedan comunicarse abiertamente con sus compañeros, subordinados y superiores, para que sean capaces de expresar viejas creencias y puedan formular preguntas difíciles que siempre estuvieron en sus mentes. No obstante, la cooperación es un factor clave para que todo esto sea una realidad.

3.5. IMPORTANCIA

Es de suma importancia el desarrollo de personal, ya que de eso depende el éxito de las actividades a las que se dediquen o que desempeñen en ese momento. Nunca se va a observar un crecimiento, una evolución, una maduración, etc. de personal, si

ellos no ponen de su parte para desarrollarse como personas, para realizar cualquier tipo de actividad.

Además las personas deben de estar en disposición de cambiar, crecer, para que de esa manera puedan asumir responsabilidades, compromisos y poder tomar sus propias decisiones.

Es vital señalar que dentro de las necesidades del ser humano, está el desarrollo profesional lo cual le permite formar el carácter y la personalidad, por lo que fué necesario tener un conjunto de conocimientos que son básicos y de reforzamiento, ya que le permita estructurar sólidamente su trabajo, por lo que a continuación presento un breve análisis de que es la capacitación.

3.6. CAPACITACION.

La necesidad de contar con el personal preparado, la falta de personal calificado y el continuo cambio en las organizaciones da origen a la capacitación. Es considerada como un bien autónomo, en donde los individuos adquieren los conocimientos necesarios para su vida diaria.

La capacitación de una manera social, es como un instrumento mediante el cual los individuos pueden obtener una mejor posición laboral y pueden aumentar su prestigio social.

Para que este tema sea claro, es necesario considerar la capacitación como: "el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal a todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo." ³⁹

Por capacitación se entiende: "Acción de capacitar o de capacitarse". ⁴⁰

Capacitar es una palabra importante que debemos definir para comprender las definiciones anteriores: "Hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa" ⁴¹

La definición de Fernando Arias Galicia de capacitación es: "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo." ⁴²

³⁹ WERTHER William B., *Op. cit.*, p. 56 .

⁴⁰ *Diccionario Porrúa*, *Op. cit.*, p. 137

⁴¹ SIKULA Andrew F. , *Op. cit.*,

⁴² ARIAS GALICIA, Fernando, *Op. cit.*, p.319.

Creo que es importante que toda la gente esté bien capacitada y conozca el significado de la misma palabra, ya que para realizar cualquier actividad dentro y fuera de una compañía es indispensable tener los conocimientos de lo que se va a iniciar.

Una definición para efectos de esta investigación es: "La adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación con el desempeño de una actividad."⁴³

El objetivo de la capacitación "es el mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del empleado sea más útil y provechoso para beneficio propio y de la empresa."⁴⁴

Otros objetivos de la capacitación y adiestramiento, se mencionan en la Ley Federal del Trabajo y son:

- * "Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajo en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

⁴³ GOMEZ AQUINO J., *Op. cit.*, p. 54.

⁴⁴ *Idem.*

- * Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- * Prevenir riesgos de trabajo;
- * Incrementar la productividad y;
- * En general, mejorar aptitudes del trabajador." ⁴⁵

La capacitación es de suma importancia para todo el personal, ya que mientras más capacitado esté para realizar su trabajo, rendirá al máximo y dará su mejor esfuerzo, asimismo desarrollará más su nivel de conocimiento, que se reflejará en los resultados obtenidos en sus actividades realizadas.

La capacitación se concreta en el mejoramiento de tres puntos fundamentales:

- Habilidades funcionales. Relacionadas con la adecuada realización de una actividad, tarea o función.
- Habilidades interpersonales. Cómo relacionarse satisfactoriamente con los demás.
- Habilidades para tomar decisiones. Determinar los cursos de acción más eficientes.

⁴⁵ *Ley Federal del Trabajo*, Dofiscal Editores, México, 1994.

Debido a la gran diversidad de grupos sociales, existen diferentes tipos de capacitación para cada uno como:

- Capacitación a Obreros y Empleados. Se refiere a la inducción del trabajador, es decir, que al nuevo trabajador se le explique detalladamente cuales son sus obligaciones, prestaciones y demás compromisos que tiene como empleado.

- Capacitación de Supervisores. Se toman en cuenta dos aspectos:
 - 1.- El aspecto técnico, que se refiere a la manera concreta de realizar el trabajo que está bajo su vigilancia.
 - 2.- El aspecto administrativo deberá planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, calificar adecuadamente, mantener la disciplina, escuchar los puntos de vista o sugerencias de sus subordinados, etc.

- Capacitación de Ejecutivos. Consiste en preparar al personal de la mejor manera posible ya que ocupará puestos y responsabilidades de categoría superior. En sí, proporcionarle conocimientos generales que toda actividad requiere.

También existen diferentes métodos de capacitación como:

- Los métodos directos, como son: clases, cursos breves, conferencias, métodos de casos e instrucción programada.
- Los métodos indirectos, como son: mesa redonda, publicaciones, audiovisuales.

Es necesario crear en la mente del personal, hábitos sociales y morales que contribuyan al buen desempeño de las actividades realizadas. Para llevar a cabo esta función se han implantado varios cursos, entre los cuales se mencionan los más importantes:

a) Inducción. Se refiere a la enseñanza que suele darse desde el ingreso al personal, con la finalidad de informarle todo lo que necesita saber de las actividades que va a realizar, para crear en él hábitos de cooperación, de veracidad y unión con todo el personal.

b) Hábitos Sociales. Estas son reglas que se establecen dentro del medio ambiente de trabajo, para lograr que existan hábitos de limpieza, de puntualidad, y sobre

todo de mantener una amistad y compañerismo entre todo el personal en general.

- c) Hábitos Morales. Es necesario crear en los individuos sentido de responsabilidad, espíritu de sacrificio y hábitos necesarios para cumplir con sus deberes y obligaciones, la lealtad para sus compañeros que es importante para todo el personal.

Por lo anterior se puede tener la siguiente reflexión: que siempre ha existido la capacitación, por lo que debemos considerarla como un elemento importante para cualquier organización y un mejor desarrollo de personal.

Además, en las diferentes épocas del mundo; se han desarrollado escuelas, han surgido nuevos descubrimientos para dar una buena capacitación al personal para una mejor forma de vida y poderse desarrollar profesionalmente.

Siento que la capacitación debe de ser recibida por todos los empleados, para que esten preparados y sean promovidos, por lo que recomiendo se establezcan programas periódicos de

capacitación y de esta manera el trabajo se realizará de una manera eficiente.

Dentro del despacho contable es importante que el director y los socios consideren la capacitación, ya que de esa manera obtendrán resultados favorables en la realización del trabajo y el desarrollo del personal sería el adecuado, tomando en cuenta que es indispensable manejar el reconocimiento y la motivación que se mencionó en capítulos anteriores.

De esta manera entramos al siguiente capítulo acerca de lo que es un Despacho Contable.

CAPITULO IV

DESPACHO CONTABLE

Debido a la necesidad de prestar un servicio profesional, a todas las personas físicas y morales que no tienen conocimientos contables de sus actividades económicas que realizan, éstas son controladas dentro de un despacho contable. Por diferentes actividades o trabajos se requiere de gente que conozca cada una de las áreas de la contabilidad, por ese motivo surgen los despachos contables.

En este capítulo mencionaré la importancia. Una definición que sería para mí la adecuada para manejarse en esta investigación, ya que por experiencia propia puedo definir lo que es un despacho contable, además del desarrollo y clasificación de las operaciones, así como los objetivos y metas, marcando también la relación del capítulo anterior de motivación dentro de un despacho contable, además de mencionar el papel del contador, es decir, lo que desempeña dentro del despacho, y por último el control del mismo, ya que es indispensable para una eficiencia adecuada de las operaciones.

4.1. IMPORTANCIA.

Desde sus inicios, la actividad contable surge por la necesidad que existe entre los individuos de tener un trato social, que los obliga a controlar y efectuar transacciones de tipo comercial entre diferentes individuos para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se ven obligados a llevar sus cuentas de todas las operaciones que realizan, por lo que se puede decir que surge la función contable elemental.

Por lo que podemos ver es importante que se lleve un registro diario de las operaciones, sin importar la magnitud de los grupos mercantiles, ya que de esta manera resultará fácil el control de los ingresos y egresos de esos grupos.

Es entonces cuando surge la contabilidad, como " una disciplina organizada con origen en Italia en el siglo XV, cuando las ciudades de Génova, Venecia y Florencia, a finales de este siglo, formaban el centro de las actividades comerciales de esa época. Fué entonces cuando el monje italiano Luca Pacciolo creó la

partida doble como fundamento teórico de la contabilidad, misma que seguimos aplicando en nuestro días. " ⁴⁶

El primer Contador Público, es probable que haya existido entre los siglos XV y XVI. quien seguramente después de adquirir la experiencia técnica en su trabajo, fué consultando el manejo de registro de transacciones comerciales para beneficio personal.

Por todo lo anterior la contaduría se ha desarrollado de una manera favorable y constituye una disciplina profesional necesaria tanto para el desarrollo económico y social de las naciones. A través de la historia, una infinidad de movimientos comerciales, tecnológicos, etc. han ayudado a que esta disciplina se esté desarrollando, como son la Revolución Industrial o las Guerras Mundiales, que en esos tiempos lo único que demandaban era una información financiera confiable, veraz y oportuna, además que es algo que necesitamos actualmente, para poder cuantificar los ingresos, egresos, utilidades, etc. con el fin de evaluarlos en cualquier momento.

⁴⁶ PAVON LEAL, Fernando y OLGUIN GUERRA, I. María, *La información como herramienta auxiliar de los sistemas contables de la pequeña empresa comercial*. Tesis U. L. A., México, 1989. p. 34.

Es por eso, que tanto la actividad contable, el tener un control, el llevar un registro diario de las operaciones, en si lo que es la contabilidad, da origen a los despachos contables, ya que las personas físicas y morales, requieren gente con experiencia que les proporcionen un servicio profesional sobre todas las actividades mencionadas, que son llevadas dentro de un despacho contable, además de que les proporcionan seguridad, control, costos razonables, además cuentan con una estructura organizacional, conocimientos (técnicos) y sobre todo una experiencia en todas las actividades a realizar.

4.2. ORGANIGRAMA Y FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DESPACHO.

Como en toda empresa, es necesario conocer la estructura organizacional o el organigrama, para saber a detalle como está integrada y de esa manera poder dar opiniones sobre la misma; además es importante conocer las funciones de cada persona que la constituyen, en este caso de un despacho contable, para saber si están en el lugar correcto y las actividades que realizan son llevadas adecuadamente, cabe hacer la aclaración que el despacho donde está basada esta investigación no es un despacho grande, ha tenido rotación de personal, por lo mismo de

que no tienen establecido un programa de motivación, el cual me gustaría implementarlo.

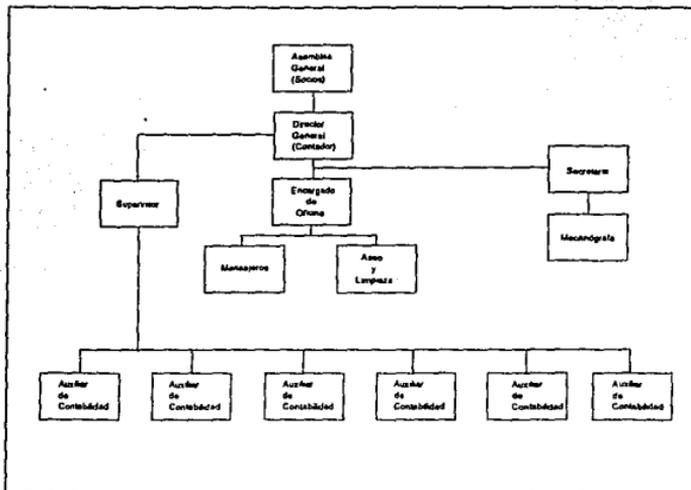


FIGURA 4.1. ORGANIGRAMA DEL DESPACHO CONTABLE.

La figura 4.1. muestra la forma en como se encuentra organizado el despacho contable y del cual a continuación explicaré las funciones de cada uno de los puestos.

La Asamblea General es la que está formada por los socios que constituyeron el despacho y los cuales dieron la aportación del Capital Social. Ellos son los que toman las decisiones para beneficio del despacho, uno de los socios es el que ocupa el puesto de Director General.

El Director General tiene como función verificar que todas las actividades que se están realizando dentro del despacho estén de acuerdo a las políticas establecidas, ya que es el único que puede tomar decisiones en beneficio del despacho.

El encargado de oficina tiene como función organizar todos los papeles que entran y salen del despacho, así como elaborar los recorridos de los mensajeros para que realicen los trámites correspondientes o para que vayan a dejar documentación a los clientes. El encargado le informa directamente al Director General de todo lo que sucede en el despacho durante su ausencia.

La secretaria es la persona que se encarga de contestar el teléfono, de mecanografiar, y de recibir a la gente que visita al despacho, además de chequear que no falte ningún tipo de material para realizar el trabajo. Ella le reporta al encargado de oficina.

La mecanógrafa, se encarga de ayudar a la secretaria a llenar a máquina todas las declaraciones o pagos provisionales del mes, así como cualquier tipo de oficio que requieran en el despacho. Ella también se encarga de checar con la secretaria la mecanografía para evitar cualquier error en los documentos que se tengan que presentar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Los mensajeros son los que realizan todas las actividades fuera del despacho como son el ir al banco a depositar, o hacer cualquier trámite en oficinas; llevar documentación a los clientes y hacer todo tipo de operaciones ante las dependencias del gobierno. Ellos le reportan directamente al encargado de oficina.

Los supervisores (contadores), son los que se encargan de que los auxiliares de contabilidad realicen su trabajo adecuadamente; ellos supervisan y revisan que los cálculos de los impuestos estén hechos correctamente. Ellos reportan directamente al Director General, que es contador y uno de los socio principales del despacho.

Los auxiliares de contabilidad, son los que se encargan de llevar las contabilidades de los clientes, es decir, quienes llevan los

papeles, hacen las declaraciones, los cálculos, etcétera. Ellos le reportan directamente a los supervisores, a menos de que el Director General se los pida directamente.

La persona del aseo y limpieza va dos veces a la semana a limpiar todo el despacho. Ella le reporta al encargado de oficina.

Como se puede ver es un despacho pequeño, donde cada quien tiene sus funciones y sus actividades, y por lo mismo debe existir una motivación por parte de los socios o por el Director General para que el trabajo se realice de una manera eficiente y no exista tanta rotación de personal, ya que eso no beneficia al despacho.

4.3. DEFINICION

Para mi punto de vista y para el propósito de esta investigación la definición de un despacho contable, es: **Una organización que se crea o se funda para prestar servicios profesionales, tanto a personas físicas como morales, para realizar todo tipo de actividades relacionadas al registro de operaciones, movimientos ante las dependencias de gobierno, elaboración de los libros diario, mayor; elaboración de declaraciones**

(anuales, pagos provisionales, I.V.A., I.S.R., 5%, 2%, etc.) así como cualquier aclaración relacionada con los requerimientos que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

4.4. OBJETIVOS Y METAS.

El objetivo principal de un despacho contable es prestar servicios profesionales, además de que la información que se les proporcione a los clientes sea correcta, oportuna y veraz, ya que de esa manera van a estar bien informados y van a confiar en el despacho, así como en la gente que trabaja en él, pero para que dichos objetivos se cumplan social y económicamente con su cometido, estos deberán fortalecerse día a día de conformidad con los lineamientos que tanto la ética como la autoridad marcan en cuanto a actitud y honorabilidad.

Creo que en toda actividad que se realice debe existir la ética profesional, ya que sin ella no podríamos prestar un servicio profesional adecuado y la gente no confiaría en el trabajo realizado.

Las metas que se establecen dentro de un despacho contable, son tener sus propios clientes y que conforme pase el tiempo

se den cuenta de que la gente que realiza su trabajo es profesional y de esa manera los recomienden con otras empresas o clientes, además que al entrar al despacho se sienta un ambiente de armonía y que se vea el trabajo en equipo.

4.5. DESARROLLO Y CLASIFICACION DE OPERACIONES.

Es importante tener control de todas y cada una de las operaciones que se llevan dentro del despacho contable, para que no exista confusión con todos los clientes que contratan al despacho, ya que los servicios se deben ajustar para satisfacer todas sus necesidades, por lo que en un principio se debe presentar una carta de prestación de servicios donde el despacho hace mención de:

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

- a) Definir fechas de terminación y entrega de trabajos.
- b) Cuando se trate de garantía sobre los servicios del despacho contable, deberá ser por escrito.
- c) EL monto de los honorarios (haciendo la aclaración por escrito que durante la prestación del servicio habrá

- modificaciones de los mismos y desglosando el I.V.A. correspondiente).
- d) Los períodos en los que se comprometen a presentar la información financiera. (de qué fecha a qué fecha).
 - e) Los pagos que se van a presentar y el compromiso de elaborar la declaración anual y en el caso de las personas morales además de la declaración anual, la declaración de clientes, proveedores y todas las informativas.
 - f) Y dependiendo de los socios del despacho las políticas que se deberán respetar por todos los clientes.

Todo lo que mencioné es necesario presentarlo a los clientes por duplicado, para que ellos firmen de conformidad, ya que de esa manera están conscientes y de acuerdo con el trabajo que va a realizar el despacho; de cierta forma los clientes se están respaldando.

Así mismo el despacho se comprometerá a mandarles circulares, avisando de todos los cambios posibles que se pudieran dar a lo largo del año y que de cierta manera les afecta a los clientes, ya que los mismos tomarán decisiones de qué es lo

quieren que el despacho haga para su beneficio, claro, sin salirse de los lineamientos que señala la Ley.

Es importante que exista una buena comunicación entre el despacho y los clientes, para que no surjan dudas de ambas partes y así el trabajo se realice de una manera eficiente.

4.6. RECONOCIMIENTO AL PERSONAL

Es necesario que dentro de un despacho contable, se maneje de una manera adecuada lo que es el reconocimiento al personal que labora ahí, pero sin llegar a las exageraciones, solamente tratando de que el personal se sienta a gusto dentro del despacho y de cierta manera a la hora de realizar su trabajo para poder tener una eficiencia en las actividades y operaciones del despacho.

Por lo anterior considero necesario mencionar algunas definiciones de lo que es el reconocimiento: " Acción y efecto de reconocer o reconocerse. Gratitud. Acto de identificar y admitir como propio un acto de trascendencia jurídica. Hecho de percibir algo dándonos cuenta de que lo hemos percibido antes." ⁴⁷

⁴⁷ *Diccionario Porrúa, Op. cit., p. 637.*

Para mí una definición de reconocimiento es: **La acción por medio de la cual se felicita, agradece o ayuda a una persona, ya sea un empleado, niño, etc., por el hecho de haber cumplido con una orden, trabajo o actividad, con el simple objetivo de motivar a la gente, para realizar con gusto sus actividades.**

El objetivo del reconocimiento es solamente motivar a los empleados, en este caso del despacho, pero es importante que en todas las empresas se utilice el reconocimiento, el cual se puede manifestar de diversas maneras, como es aumentando el sueldo, promoviendo a los empleados en diferentes puestos, con incentivos, bonos, dándoles capacitación a los empleados o solamente con un gracias, ya que el hecho de agradecer el esfuerzo de cualquier persona es satisfactorio cuando el patrón lo reconoce.

Es importante considerar este punto del capítulo, ya que la gente debe conocer que dentro del despacho debe existir el reconocimiento, ya que es un factor importante dentro de la motivación, que sin él la gente no se sentiría a gusto en ningún tipo de trabajo y por lo mismo no durarían mucho tiempo en el mismo trabajo. Es de esta manera como entramos al punto que

sigue, donde mencionaré de una manera detallada los factores de la motivación dentro de un despacho contable.

4.7. MOTIVACION DENTRO DE UN DESPACHO CONTABLE

Como lo mencioné en el capítulo II, la motivación es importante que exista dentro de todas las empresas o negocios, y de una manera especial dentro de un despacho contable, que debido a mi experiencia laboral puedo plasmar en esta investigación lo que se requiere dentro del despacho.

Es común que a la gente, no le guste que se les obligue o que la dominen otras personas, que les digan lo que tienen que hacer y de cierta manera que se les supervise. es decir, nos resistimos al dominio y al mando, pero algunas personas pueden ajustarse o adaptarse a la supervisión fácilmente que otras.

El jefe ideal es aquel que no hace a sus empleados sentir que trabajan para él, sino más bien que él trabaja para ellos. El trabaja para darles el mejor adiestramiento, guía, condiciones de trabajo, etc. A cambio sus empleados trabajan para realizar lo que él desea y por consiguiente mayor eficiencia. Lo importante es conseguir que los empleados deseen hacer algo, que tengan el

espíritu y la ilusión de ser alguien en la vida y de esa manera tener una cooperación de los empleados, en este caso dentro del despacho.

De cierta manera es importante que los patrones o los jefes, platiquen con sus empleados, para saber cómo se sienten dentro del trabajo, si no tienen algún problema personal, ya que a veces llega a afectar en las actividades del trabajo inconscientemente, no porque piensen que lo único que tienen que hacer dentro del despacho es trabajar como máquinas o robots, sino como seres humanos que sienten, piensan, se enferman y en general que tienen sentimientos.

Es necesario que se les motive a los empleados, por que de esa manera les va a dar gusto ir a trabajar o tener la iniciativa de pedir más trabajo o de realizar algo por su propio gusto. Claro que esa motivación puede ser de diferentes maneras como: un simple gracias, con aumento de sueldo, con cambios de puestos, dándoles cursos de capacitación, cursos de actualización. o con una sola plática entre patrón y empleado, creo que sería algo motivante para trabajar con gusto.

Hay que aclarar la motivación no consiste en que a cada momento y a cada minuto se esté alabando el trabajo que realizaron los empleados, porque eso no sería motivación para la gente, ya que puede interpretarse como que le están dando por su lado, de cierta manera siento que es un punto importante dentro del despacho y que hay que tener inteligencia para saber utilizar la motivación y como ya mencioné, existen diferentes teorías de la motivación donde la gente se puede basar de acuerdo al tipo de organización o a la gente con la que cuenta.

Por lo anterior es recomendable conocer las necesidades de cada uno de los empleados del despacho, para saber de que manera se les puede motivar, es decir, existen empleados que solamente trabajan por el dinero, de cierta manera les preocupa la situación económica por que de ellos depende una familia, o tienen que trabajar para poder comer; otros empleados trabajan por una superación profesional, por lo tanto ellos quieren aprender, estudiar, y cambiar de un puesto a otro dentro del mismo despacho, otros trabajan por el hecho de servir a alguien, de sentirse útiles, y que sirven para algo, otros empleados son felices en el mismo puesto, no desean superarse, solamente hacen las cosas mecánicas, y por el hecho de ser ya grandes, o

tener una edad avanzada no quieren o creen que ya no es tiempo para aprender.

Creo que cada persona tiene objetivos o finalidades para llegar a satisfacer sus necesidades, los patrones o los jefes podrán o sabrán como motivar a sus empleados, y que métodos o técnicas manejar. Siempre y cuando realicen un análisis de necesidades, el cual puede ser de la siguiente forma:

Retomando la pirámide de las necesidades de Maslow, sería una manera de analizar las necesidades de cada uno de los empleados, es decir, en el primer nivel tenemos lo que son las necesidades fisiológicas, podemos analizar en este punto a la gente que solamente trabaja para cubrir sus gastos de comida, vestido, y el de donde vivir, por lo que una manera de motivar y recompensar sería la económica, es decir, el dinero como elemento motivador para este tipo de personas.

En el segundo nivel tenemos las necesidades de seguridad, es decir, algunos empleados les importa trabajar por el simple hecho de tener dinero en el bolsillo, o por contar con algun tipo de seguridad física como psicológica, o para poder brindárselas a ellos que dependen de él, por decirlo de esa manera es lo único

que les motiva es el tener dinero, como en el primer nivel y es una manera de recompensarlo.

En el tercer nivel es la necesidad de pertenecer a un grupo y de amor, es decir, existen empleados que por el hecho de pertenecer a un grupo de personas, en este caso, al despacho, los hace sentirse integrados y de cierta manera que hay gentes que les brindan afecto y por eso creen que son respetable, por lo que la única manera de motivarlos es integrándolos a grupos de personas con las cuales van a sentirse de alguna manera seguros y con ganas de trabajar.

En el cuarto nivel, se encuentran las necesidades de estimación, en donde, los empleados tienen la finalidad y el deseo del respeto, de logros, de suficiencia, de competencia, de independencia y libertad, por lo que a la gente que podemos ubicar en este nivel, es aquella que trabaja para poder aprender, y después de haber aprendido en el despacho todas las cosas importantes, su objetivo principal o su meta es llegar a formar su propio despacho donde el será el dueño y socio, en donde el es independiente y cuenta con una libertad para poder trabajar, por lo que su único motivador es el aprender de la demás gente que le enseñan a superarse, lo que significa que los empleados que se encuentran

en este nivel lo que buscan es la superación profesional y como individuo.

En el quinto nivel y último, se encuentran las necesidades de autorrealización, en donde se encuentran los empleados que después de haber pasado por todos los niveles llegan a una autorrealización, es decir, a una satisfacción completa, por lo que está trabajando en el lugar, en la materia que a él le gusta y su motivador son los resultados de el trabajo realizado, claro con esfuerzo y dedicación, por lo que el se ve recompensado de esa manera.

Es necesario hacer la aclaración, que existen otras manera de analizar las necesidades de los empleados, por lo mismo esta manera no es limitativa, y depende de la situación de cada persona para que se busque el motivador adecuado a las necesidades de las mismas.

Existen también otras maneras de motivar a la gente como son las dinámicas en grupos o las individuales, que tienen una finalidad, el material que se va a utilizar, el número de personas que se requiere y los resultados que se pretenden obtener los

cuales voy a mencionar dos de ellas en los procedimientos de los programas de motivación que veremos más adelante.

Se pueden mencionar algunas recomendaciones para los dueños del despacho, de tal manera que ayude a tener una mejor relación con sus empleados, las cuales se mencionarán a continuación:

Es importante que el patrón, cuando le llame la atención a cualquier empleado lo haga de la mejor manera y si es posible en privado, ya que si lo hace enfrente de los demás empleados puede causar un tipo de frustración o trauma, que para su vida futura, va a trabajar con cierta inseguridad y por los mismo no se va a sentir motivado, para seguir trabajando en el despacho o en cualquier otro lugar.

El criticar a los empleados de que hace las cosas mal, aunque así sea, de que tienen memoria de teflón, de que ella misma se limita o de que por miedo no quiere crecer, o por que en tu casa te tienen sobreprotegido, de cierta manera diciendole todos los defecto habidos y por haber, o de que llega tarde y el día que llega temprano no se dan cuenta, es facil ver los errores de todos a detalle, pero es difícil aceptar las cualidades o lo que han hecho

por ellos, por lo que los patrones deben de tener tacto para decir las cosas, en el lugar adecuado y en el momento preciso, además considerar las cosas buenas que se hacen, ya que de esa manera el empleado se va a dar cuenta de que lo hacen para motivarlos a luchar por salir adelante, claro para beneficio personal y del despacho en general.

Para eso sirven los programas de motivación, ya que ayudan a los directivos a manejar la motivación de una manera adecuada, por lo que voy a profundizar en el punto que sigue sobre el programa de motivación.

4.8. PROGRAMA DE MOTIVACION.

Es importante que dentro del despacho contable, se formule o se elabore un programa de motivación, ya que de esa manera los dueños del despacho sabrán mantener un equipo de trabajo y por lo mismo la gente se sentirá motivada para seguir trabajando.

4.8.1. DEFINICION DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION.

Una definición de lo que es un programa de motivación para mí es: **un conjunto de propuestas encaminadas al bienestar de los**

empleados del despacho, con la finalidad de que sientan que hay motivación por parte de los dueños, además de que se preocupan por mantener una buena relación entre patrón y empleados, dándoles una explicación de cuál es el objetivo, la importancia y los factores que integran dicho programa de motivación.

4.8.2. OBJETIVO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION.

El objetivo del programa, es dar a conocer a los empleados de que al trabajar se les puede motivar y por lo tanto llegar a dar una recompensa, la cual de cierta manera hará que el trabajo no se les haga tan pesado y rutinario, y al mismo tiempo ellos tendrán iniciativa de pedir más trabajo o de hacer algo que está en sus manos hacerlo.

4.8.3. IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION.

La importancia de que exista un programa de motivación dentro de un despacho contable es mantener al personal constante en un mismo trabajo, claro no que permanezca por toda la vida, pero que por lo menos no dure dos o tres meses, lo cual generalmente sucede cuando no existe una motivación y una capacitación

adecuada por la gente del despacho, lo que da como resultado una gran rotación de personal y el trabajo es de una manera ineficiente.

4.8.4. PROCEDIMIENTO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION.

Es importante mencionar como primer punto, una definición de que es un procedimiento: "Acción de proceder. Método de ejecutar algunas cosas. Sistema".⁴⁸

Otra definición de procedimiento es: "Conjunto de normas que regulan el desarrollo de las distintas fases y trámites del proceso".

⁴⁹

Por lo que puedo definir que un procedimiento es: **Un conjunto de pasos a seguir en una actividad la cual, tienen que llevar un orden para poder ser analizada y obtener resultados favorables.**

Por lo que mencioné anteriormente es necesario tener un procedimiento del programa de motivación, para tener un orden y

⁴⁸ *Diccionario Porrúa. Op. cit., p. 605.*

⁴⁹ *Enciclopedia Salvat, Tomo 10, España, 1971, p. 2758.*

poder clasificar las actividades a realizar para poder motivar a los empleados del despacho contable y son las siguientes:

- a) Análisis de las necesidades de los empleados.
- b) Establecimiento de los satisfactores.
- c) Dinámicas que pueden ser utilizadas para motivar.

Puntos que para este programa de motivación son básicos. Los primeros dos incisos los he mencionado en puntos anteriores, por lo que me enfocaré al tercer inciso.

En necesario que dentro del despacho existan dinámicas en grupos o individuales, ya que de esa manera será fácil conocer a los empleados que trabajan para el despacho, por lo tanto, podrán ser evaluados, por lo mismo sabrán como motivarlos y que satisfactores utilizar de acuerdo a las necesidades de cada uno de los empleados.

Una de las dinámicas que se puede utilizar, para conocer a los empleados es la de las monedas, es decir, se les pide a cada uno de los empleados que saquen una moneda, la que sea, y que se identifiquen con ella o como se identificarían con ella, y el porque, después se les pide que regalen esa moneda a la persona que

ellos quieran regalarla, y el porque. El objetivo de esta dinámica es conocer a la gente, si creen que puedan desprenderse de esa moneda sin importar la denominación, y de esa manera se puede observar si lo único que les interesa es el dinero que puedan obtener en el trabajo. Por lo que a la gente se les motiva aumentándoles el sueldo.

Otra de las dinámicas que se puede utilizar, por medio de mesas redondas es hacer preguntas de lo que se ha aprendido dentro del despacho, de esa manera, se conocerán las ganas de aprender de los empleados, por lo que el objetivo de esta dinámica es ver quien tiene ganas de superarse y de aprender, por lo que el motivador utilizado es el cambiar de puesto a la gente que se encuentre apta para ocupar un puesto superior al que tenía.

De una manera individual, se pueden realizar entrevistas o aplicar cuestionarios para conocer a los empleados, saber de esa manera como son y que finalidad tienen en trabajar en despacho, por lo mismo se pueden aplicar los motivadores adecuados al tipo de persona que se trate.

Existen varios factores dentro del programa de motivación que son importantes para que los empleados se sientan motivados de diferentes maneras como son: el reconocimiento, aumento de salario, incentivos, promociones, bonos, satisfacción en el trabajo, y capacitación entre algunos.

El reconocimiento, como lo mencioné en el punto anterior, es: **La acción por medio de la cual se felicita, agradece o ayuda a una persona, ya sea un empleado, niño, etc., por el hecho de haber cumplido con una orden, trabajo o actividad, con el simple objetivo de motivar a la gente, para realizar con gusto sus actividades.**

El aumento de salario es importante ya que el personal, al ver su recibo de nómina se sentirá recompensado por el trabajo realizado, y de esa manera seguirá con el mismo entusiasmo o de cierta manera con ganas de trabajar, sabiendo que el patrón le está dando un reconocimiento y por lo mismo lo está motivando.

Los incentivos son: **aquellas prestaciones que el patrón otorga a los empleados ya sea en efectivo o en especie, para que los mueva, despierte o los estimule para seguir trabajando cada**

vez mejor, se puede decir que es otra forma de motivación a los empleados. Aliciente, estímulo.

Las promociones consisten en cambiar a los empleados de un puesto a otro puesto superior dentro del mismo despacho, de acuerdo a las cualidades y al desempeño que se pudo demostrar en el puesto anterior, con la finalidad de que se supere, se desarrolle profesionalmente y que se den cuenta los empleados de que el esfuerzo que ha demostrado, de una manera está siendo reconocido por el patrón.

Los bonos son: de alguna manera reconocimientos a los empleados por su puntualidad, por el tiempo que llevan trabajando para el despacho, etc, los cuales también pueden ser pagados en especie o en efectivo, me refiero en especie a que pueden ser días de descanso, vales de comida o de despensa, etc.

La capacitación es un factor importante ya que de esa manera, los empleados se están actualizando y se preparan cada día mejor para realizar todas las actividades que les sean encomendadas dentro del despacho, y al mandar a uno de los empleados a un curso, eso lo motiva a seguir investigando o a

tener el espíritu de aprender y de ser creativo, lo cual le va a abrir las puertas no solamente en el despacho, sino en todos los lugares que visite, ya que va a ser una persona bien preparada.

Los factores que mencioné son el resultado de una satisfacción en el trabajo por parte de los empleados, ya que al ser reconocidos y motivados, ellos mismos van a sentirse orgullosos del trabajo realizado.

Por lo que creo, es necesario motivar a los empleados de una manera o de otra, para que el trabajo se haga menos pesado y no exista de una manera algún tipo de frustración, y eso se vuelva un conflicto.

4.9. OBSERVACIONES SOBRE LA SITUACION DENTRO DEL DESPACHO CONTABLE.

Dentro del despacho contable, es necesario observar algunos aspectos importantes para que tanto en personal como los directivos, los tomen en cuenta y actúen de la mejor manera posible, para que la eficiencia en las operaciones sea la esperada, así las relaciones humanas sean cada día mejor y por lo tanto un desarrollo de personal adecuado:

Es importante comprender la situación del Despacho y el papel que se desempeña en él, es necesario presentar las ideas en tal forma que se invite al individuo a manifestar abiertamente su inquietudes. Proponga la discusión de las ideas. No interprete el recelo y la incredulidad como falta de cooperación o actitudes deliberadamente renuentes. Una segunda razón significativa que justifica la manifestación de la incredulidad está relacionada con la creación de un ambiente propicio de confianza. Esta se fundamenta en que dos seres comparten objetivos esencialmente compatibles en el futuro y tienen, así, una causa válida para depositar una fé recíproca.

Se tiene que analizar la filosofía del despacho, es decir confiere al individuo el sentido de los valores con los cuales debe trabajar y conforme a los cuales debe vivir. Sugiere una forma de comportarse en el despacho y en el modo como ésta debe responder a su gente, clientes y comunidad a la cual sirve. Por lo que se puede decir que la filosofía ayuda a saber si una persona esta actuando, o realizando su trabajo de acuerdo a lo establecido dentro del despacho, además expresa claramente el espíritu que motiva al despacho para que los miembros así lo comprendan, de cierta manera él se sienta a gusto con lo que esta realizando y para quien lo hace.

Es necesario definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder del despacho, ya que hayan quedado aclaradas las actividades que prevalecen en el despacho, por lo general sale a la luz cuál de las creencias actuales son las inadecuadas, cuáles son las efectivamente adecuadas y en dónde se encuentran las omisiones. Precisamente se vuelve decisivo el papel que desempeña el líder formal o el director general. Por lo que un proceso de cambio no tiene éxito si no está respaldado por un director o por alguna persona que ocupa el puesto más destacado de la jerarquía.

Supuestamente una organización eficaz y perfectamente integrada es aquella que no tiene organigrama, divisiones, ni ningún tipo de estructura aparentemente, según William Ouchi ⁵⁰; no obstante, la mayoría de las organizaciones necesitan una estructura que las guíe hacia la cooperación, la sutileza y hacia una perspectiva a largo plazo cuando se presentan situaciones confusas. No es una desgracia para ningún directivo, admitir sus debilidades y establecer comités formales, relaciones de tipo jerárquico, grupos de personas y tareas que apoyen sus deseos de aprender a trabajar con otros individuos de un modo armónico.

⁵⁰ OUCHI, William. *Teoría Z*. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.

El desarrollo de las habilidad que se requiere para tratar a los clientes, e incluso a la familia, es lo que la gente debe aprender para aplicarlas a colegas y compañeros de trabajo, ya que trabajando, cooperando y tomando en consideración a los demás no es tan sólo un modo de halagar el ego del individuo o de obtener lo que desea. Entran en juego otros factores relevantes. Lo importante es la habilidad para observar el patrón de interacción que se da dentro del grupo y saber cuándo intervenir, además la habilidad para poder interrogar directamente a los compañeros no es suficiente sino que tiene que tener la habilidad para orientarlos de acuerdo a los problemas que se presenten en ese momento y en cualquiera. No tiene mayor sentido pedir a los empleados que aprendan a tomar decisiones y enfrentar conflictos dentro de grupos que no tienen jerarquía ni estructura si los problemas más importantes no se pueden resolver, ya que se necesita un alto mandatario para que él pueda tomar la decisión. Podemos decir que el objetivo de estas habilidades es lograr un ambiente de cooperación, se debe obligar entonces a todos los individuos a trabajar juntos para que compartan información, recursos y planes.

Es necesario evaluar el rendimiento del personal y los resultados del trabajo, es importante hacer evaluaciones a todo el

personal del despacho, ya sea por medio de cuestionarios o por medio de entrevistas, para que se pueda ver cómo se ha realizado el trabajo, si se está cumpliendo con las políticas, reglas, etc. para poder calificar el rendimiento de todas las actividades que se realizan, si existe una eficiencia en las operaciones y por último hacer un resumen o una gráfica con todos los resultados para que los mismos empleados del despacho se den cuenta en qué están bien y que es lo que tienen que mejorar, para que las actividades del despacho sean eficientes.

La estabilidad del empleo es, en parte, uno de los resultados directos de la política. Cuando a los empleados que tienen mejores alternativas se les ofrece una atmósfera laboral en la cual puedan encontrar igualdad, retos atractivos y también les es posible participar en las decisiones que afectan su trabajo, es fácil hacerles desistir de rescindir su contrato voluntariamente. Por lo que es importante que el despacho se preocupe por sus empleados, que de cierta manera se sientan en un ambiente de tranquilidad para realizar de una mejor manera su trabajo y los resultados sean los esperados por la organización. Para que de esta manera el empleo sea estable.

Podría decir que la solución a este problema es sencillo: promover a los empleados rápidamente tal como lo hacen muchos despachos, de modo que no abandonen el despacho o el trabajo en el que se encuentren dependiendo del caso, pero ascenderlos lentamente en relación con sus compañeros para que puedan tener perspectivas a largo plazo. Esta solución exige que promueva rápidamente a un grupo entero de nuevos trabajadores, que entraron al mismo tiempo. No hay nada que motive a los individuos a dejar el despacho, puesto que a todos se les mejora a la misma velocidad. No cabe la menor duda de que quien trabaja arduamente y no es objeto de un reconocimiento, con toda la razón se sentirá frustrado y abandonará el despacho. Es por esto que los empleados, al ser promovidos, puedan llegar a ocupar puestos importantes y así tomar decisiones que beneficien al mismo despacho.

Los resultados actuales sugieren que los individuos a quienes se les permite ocupar diversos puestos dentro del despacho, conservan su entusiasmo, eficiencia y se sienten satisfechos, ya que continúan ascendiendo. Por el contrario, aquellos que se quedan en el mismo puesto y no pueden moverse vertical ni horizontalmente, pierden rápidamente su interés, su entusiasmo y su dedicación. Por lo que es importante que todos los individuos

tengan ganas de superarse en el campo profesional, es decir, que sigan estudiando y preparándose para alcanzar metas todavía mayores a las que se habían planteado desde un principio y así seguir creciendo.

Es común que los empleados de bajo nivel no participen en algunas actividades, a menos de que los inviten a hacerlo los que se encuentran por encima de ellos. Si en el despacho se empieza con una jerarquía sumamente rígida, la evolución debe empezar en la parte superior de esa jerarquía. El único cambio que puede producirse en la parte inferior de una organización de este género es una revolución, en el caso de las empresas. Lo que significa esto es que hay que tener paciencia en vez de precipitarse en corregir viejos errores al implantar una dirección por participación dentro del despacho, por lo que se ha tomado la tarea de que los altos niveles del despacho comprendan primero qué es lo que van hacer y se comprometan a ello.

Si ha sido posible lograr que haya recompensas equitativas, estabilidad del empleo y coordinación, entonces el compromiso y la productividad de los empleados por horas ya habrán empezado a ser mayores. Supongo que una gran parte de la productividad deficiente que se les atribuye al personal, es en realidad resultado

de la información no recibida, y de proyectos cuya coordinación está puesta en manos de directivos apáticos que compiten entre sí, lo cual deja mucho que decir. Por lo que es importante buscar el lugar adecuado para el trabajo y que todo se encuentre en perfectas condiciones, para evitar cualquier dificultad.

Las relaciones integralistas son una consecuencia de una causa de la integración del personal. En parte, ayudan a conservar la naturaleza igualitaria del despacho, al hacer a los jefes y subordinados temporalmente iguales y demostrar, así, que la distancia que existe entre ellos no es inconmensurable ni infranqueable.

Con lo anterior trato de explicar cómo debería de conformarse un despacho contable, lo que deben considerar importante, tomar los puntos que serían útiles para el propio despacho y para sus empleados. De cierta manera mencionar lo que es el reconocimiento y la motivación, ya que sin estos dos factores no sería posible el trabajo en equipo, además de un gran número de errores dentro de las actividades de cada persona, además de que el programa de motivación ayudaría de tal forma a que todos estos puntos fueran llevados en el despacho.

CONCLUSIONES

Desde que el hombre existe y a través de las diferentes épocas que ha vivido la humanidad, las relaciones entre los seres humanos siempre han sido una pieza fundamental de la sociedad en la que vivimos, sin éste tipo de relaciones cada uno de nosotros viviríamos en forma aislada y seríamos incapaces de realizar alguna actividad en equipo que nos llevara al logro de un fin común.

Las relaciones humanas son de vital importancia, y por tal motivo, considero que deben de ser cuidadas y manejadas de tal forma que permitan, tanto en el plano social como en el laboral, satisfacer nuestras expectativas de desarrollo y las de la sociedad en sí.

Situándome en el plano laboral, que es el motivo principal de ésta investigación, las relaciones humanas son primordiales para llevar a cabo las diferentes actividades que se desarrollan dentro de un despacho contable.

Si existen malas relaciones o éstas son descuidadas por el propio personal, las actividades realizadas por los empleados no

serán del todo satisfactorias. Es indudable que si las relaciones humanas dentro de un grupo de individuos cada vez fueran mejores, su trabajo será realizado eficientemente, lo anterior también se ve directamente relacionado con lo que Maslow nos muestra, en su ya conocida Pirámide de Necesidades.

Posiblemente se podría entender que el estudio de las relaciones humanas y su efecto en las diferentes actividades que realizan los individuos, pertenece a otro tipo de especialistas, tales como: psicólogos, psiquiatras, doctores, etc. y no propiamente a un contador público.

Sin embargo la diferencia entre cada uno de nosotros radica en la profesión, especialidad que desarrollamos, ya que todos al final somos seres humanos que pertenecemos a una sociedad compleja y difícil en donde en algunos casos la desatención a las relaciones entre nosotros mismos provoca que no podamos lograr una satisfacción plena y total que nos permita desarrollarnos ampliamente.

Existen diferentes factores que influyen en los empleados para que estos se sientan a gusto con su trabajo, uno de los más importantes es el que se refiere a la motivación, la cual va a

desempeñar un papel muy importante, para que exista un buen desarrollo de personal.

Todos los despachos, desde el más importante hasta el más modesto de ellos, saben que edificar una organización no es lo mismo que edificar una casa. Esta tarea podría compararse más bien a las etapas de la maduración de un matrimonio. Un despacho que se encuentra en un proceso de constante desarrollo se vendrá abajo si no se le presta la debida atención. Si por el contrario, lo único que mantiene unido al despacho es una gran dosis de entusiasmo, lo más probable es que esa atmósfera ideal y fantástica se desvanezca en poco tiempo, para dar paso a un resquebrajamiento de la organización, en este caso del despacho. Como podemos ver, todo proceso de evolución es lento, y normalmente se necesitan años para que llegue el momento de la transición. No obstante, sí es posible advertir otros pequeños pero importantes progresos que el individuo va realizando y que son fáciles de observar en su actitud y entrega al trabajo. Los principios que les mencioné que deben prevalecer en un despacho contable para guiar al director, a la organización o al empleado, que desee iniciar un cambio hacia un desarrollo de personal, además tienen como finalidad desarrollar la capacidad

dentro del despacho contable para coordinar sus recursos humanos, no tecnológicos, con el objeto de incrementar su nivel de servicios.

En cierto sentido, esto implica cultivar el talento del individuo. pero abarca también la creación de estructuras, incentivos y conceptos filosóficos de la dirección totalmente nuevos.

Se puede decir que la comprobación de la hipótesis central del marco teórico, es la implementación de un programa de motivación, en un despacho contable, para que incremente las funciones del personal y de la misma manera la eficiencia de las operaciones de éste. Creo es importante que el programa se elabore de acuerdo a las políticas y lineamientos del despacho ya establecidos con anterioridad, esto es, debido a que no surjan dudas o cuestionamientos por parte del personal y de los mismos patrones.

En el caso de la hipótesis nula, no se lleva a cabo porque mi hipótesis central se esta comprobando, por medio de los programas de motivación, que incrementan las funciones y la eficiencia en las operaciones del personal.

De acuerdo a los objetivos planteados en un principio para realizar esta investigación, se puede observar que se lograron alcanzar, ya que se hizo un análisis de las necesidades del personal, de acuerdo en el nivel en el que se encontraban, también se trato de dar una orientación del reconocimiento y la motivación, así como mostrar los mecanismo del análisis, implementación y el desarrollo de las técnicas que incrementan el rol y función del contador.

Los métodos empleados en esta investigación fueron el inductivo, analítico, sintético y analógico, los que me permitieron desarrollar la construcción del programa de motivación, donde logré conocer los puntos importantes que se deben considerar para implantarlo en un despacho de contadores, lo cual postulé como propuesta de esta investigación.

Entre las técnicas utilizadas para el desarrollo de esta investigación, se encuentran el análisis de contenido, técnicas de fichaje e integración de información, por lo que la investigación pertenece a una de tipo documental, tomando en cuenta la clasificación por fuente de datos.

La investigación se desarrolla en el área de recursos humanos específicamente en el reconocimiento y motivación, que se presenta como enfoque funcional en cuanto a herramientas que el contador tiene a su disposición y/o el dueño de una empresa, en cuanto al trato-interacción que se presenta con los subordinados de la misma. En este sentido la investigación genera una propuesta que presenta como limitación la aplicación de las herramientas en la situación caso, más sin embargo me es importante enfatizar que el contenido teórico de esta investigación permite estructurar la propuesta que en el capítulo 4 desarrollé, así como los alcances de la misma.

RECOMENDACIONES

Creo que es necesario que los patrones se preocupen no solamente porque el personal saque su trabajo adelante, sino que se sientan bien física y moralmente, ya que el mayor tiempo del día se encuentran en el trabajo. Además, para que el trabajo se realice de una manera eficiente, el personal se tiene que sentir bien en todos los aspectos, y se siente bien cuando el patrón toma el papel de amigo y no solo de patrón.

Me gustaría que no solo el despacho tomara en cuenta lo del programa de motivación, sino que la gente que pudiera leer esta investigación tomara conciencia de lo importante que es tener un programa de motivación dentro de una organización y lo importante que son las relaciones humanas, no solamente dentro de un ambiente laboral, sino en cualquier ambiente como es en la calle, en la casa, en las fiestas, etc, creo que somos humanos y como humanos cometemos errores, pero lo importante es que aceptemos asumir nuestras responsabilidades y de la misma forma podamos resolverlas y tratar de no volverlos a cometer, además de que todos somos iguales ante Dios y ante todos sin importar clases sociales, o religiones; todos somos seres

humanos y por lo mismo tenemos que seguir viviendo y conociendo a gente diferente a nosotros.

Espero que las relaciones humanas sean cada vez mejor para beneficio de todos y en sí para tener una mejor relación laboral, dentro del despacho contable.

Por lo que recomiendo que se comprenda la situación del despacho y el papel que se desempeña en él, es importante que la gente tome en cuenta los valores con los que va a trabajar y conforme a los cuales va a vivir, por lo que conocer la filosofía del despacho, ayuda a saber si una persona esta actuando de acuerdo a lo establecido en el despacho y por lo mismo ellos se sentirán a gusto con su trabajo.

También es importante que el patrón tenga habilidad para observar y llamar la atención a todo el personal del despacho, ya que si no la posee se enfrentará a problemas serios, en donde los empleados van hacer lo que ellos quieran.

El evaluar el rendimiento del personal y los resultados de trabajo, son indispensables para poder tomar decisiones dentro del despacho, ya que sin ella, no se podrá tener una calificación

del personal para poder promoverlos dentro del mismo despacho como primera consecuencia y como segunda, el personal no podra tener una estabilidad en su empleo, y el resultado será una rotación constante del personal dentro del despacho.

Es importante que los empleados que ocupan puestos de niveles bajos, participen dando sus opiniones, ya que como personas que son también tienen derecho a decir sus ideas aunque ellos no puedan tomar decisiones, ya que de esa manera se invita a los individuos a manifestar abiertamente sus inquietudes.

El hecho de que los directivos admitan sus debilidades, no es una desgracia, al contrario es una manera de saber aceptar sus errores los cuales nos ayudan a no volver a cometerlos. Es necesario que todas las personas que trabajan en el despacho conserven una naturaleza igualitaria, donde se demuestre que la distancia que hay entre los jefes y los empleados no es ninguna, es decir todos somos iguales.

Una forma objetiva para que los dos puntos que interactúan en esa relación humana tengan mayor satisfacción, es la capacitación, así, recomiendo se den cursos de capacitación

periódicos, ya que de esa manera el personal va a estar bien preparado para enfrentar cualquier tipo de situación o problema que se pueda presentar.

APÉNDICES

APENDICE No. 1

MARCO TEORICO

TEMA

El Reconocimiento y la Motivación como factores de desarrollo del personal dentro de un Despacho Contable.

IMPORTANCIA SOCIAL

Ya que el personal de los despachos de contadores sientan a partir del reconocimiento y la motivación como factores de desarrollo tanto personal como institucional, En este sentido, la investigación trata de sentar las bases y conocimientos necesarios para optimizar el desarrollo mencionado, a partir del proceso de relación y motivación, que considero es necesario dentro de un despacho contable.

IMPORTANCIA TEÓRICA

Destacar el papel del reconocimiento y la motivación del Licenciado en Contaduría como factores que le permiten optimizar

el desarrollo de sus funciones en un despacho contable, por lo tanto contribuir a la Licenciatura en Contaduría en cuanto a la aplicación de las actividades de dirección del Licenciado en Contaduría, así como mostrar los efectos de las técnicas que permiten generar la motivación y reconocimiento a los Contadores en un despacho contable.

HIPÓTESIS ALTERNAS

Si en un despacho de contadores se implementan técnicas de reconocimiento y motivación, por lo tanto el trabajo del personal se incrementa; luego entonces, a mayor implementación de las técnicas de reconocimiento y motivación en un despacho de contadores, mayor incremento en el desarrollo del personal.

Si en un despacho de contadores se aplican técnicas de reconocimiento que incrementen la autoimagen, por lo tanto se optimizarán las funciones del personal; luego entonces, a mayor aplicación de técnicas de reconocimiento, mayor incremento en la autoimagen del personal, con mayor posibilidad de optimizar las funciones del mismo.

Si la dirección de un despacho de contadores realiza un análisis de necesidades e implementa programas de motivación en el personal, y esto permite el desarrollo del mismo, por lo tanto se incrementa el rol y función del personal; luego entonces, a mayor análisis de las necesidades del personal por parte de la dirección de un despacho de contadores, mayor aplicación de técnicas de motivación que incrementan el rol y función del personal, que permitan el desarrollo del personal.

HIPÓTESIS CENTRAL

Si la dirección de un despacho de contadores realiza un análisis de necesidades e implementa programas de motivación en el personal y esto permite el desarrollo del mismo, por lo tanto se incrementa el rol y función del personal; luego entonces, a mayor análisis de las necesidades del personal por parte de la dirección de un despacho de contadores, mayor aplicación de técnicas de motivación que incrementan el rol y función del personal, que permitan el desarrollo del personal.

HIPÓTESIS NULA

Si la dirección de un despacho de contadores realiza un análisis de necesidades e implementa programas de motivación en el personal, y esto no permite el desarrollo del mismo, por lo tanto no se incrementa el rol y función del personal; luego entonces, a mayor análisis de las necesidades del personal por parte de la dirección de un despacho de contadores, mayor aplicación de técnicas de motivación que no incrementan el rol y función del personal, ni permitan el desarrollo del personal.

OBJETIVO GENERAL

Establecer la necesidad de implementar técnicas de análisis sobre las necesidades del personal en un despacho contable, para favorecer la función del personal que labora en el mismo.

OBJETIVO PARTICULAR

Dar una orientación acerca de reconocimiento y motivación a los Despachos Contables.

OBJETIVO ESPECIFICO

Mostrar el mecanismo de análisis, implementación y desarrollo de técnicas de reconocimiento y motivación, que incrementan el rol y función del Contador.

OBJETO DE ESTUDIO

El reconocimiento y motivación, el desarrollo personal. Ya que el trabajo tiene la finalidad de proporcionar una descripción y función de las técnicas que permiten el reconocimiento y la motivación, el objeto de estudio se clasifica como conceptual simple, y las teorías que explican dichas técnicas como conceptual complejo.

MÉTODOS GENERALES

Inductivo, analítico, sintético, analógico.

TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Análisis de contenido, técnica de fichero.

TÉCNICAS ESPECÍFICAS

Diseño cuasi experimental, pretest-postest (oxo).

SOCIOGRAMA, PRUEBAS PROYECTIVAS (ACTITUDES)

UBICACIÓN

ESPACIAL

Biblioteca de la Universidad Latinoamericana, Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, Biblioteca Central, Biblioteca de Psicología, Biblioteca de la Universidad de las Américas, Despacho X en México, D.F.

TEMPORAL

Septiembre de 1993 a Julio de 1994.

DELIMITACIÓN TEÓRICA

La presente investigación presenta como contexto el área de dirección en la Licenciatura de Contaduría, área que podemos clasificar desde un enfoque administrativo práctico en Recursos

Humanos. Así presenta un análisis de las condiciones psicológicas-sociológicas del Licenciado en Contaduría, en cuanto al contexto laboral de un despacho; por lo tanto, refiere al uso de técnicas de reconocimiento y motivación que favorecen el desarrollo del personal, así como de las situaciones que lo inhiben.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Transposición del perfil en cuanto al desarrollo de personal en un contexto laboral.

Interpretación de claves sociométricas, en cuanto a las actitudes registradas por parte del personal analizado.

CONTAMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Factores externos al estudio piloto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARIAS GALICIA, Fernando.
Administración de Recursos Humanos,
2a. reimp. Ed. Trillas,
México, D.F. Nov. 1991.

CULLIGAN, Matthew J; DEAKINS, Suzanne; YOUNG, Arthur H.
Principios Olvidados de Gerencia Excelente.
Fondo Editorial,
Colombia 1990.

CHRUDEN, Herbert J. SHERMAN, Arthur, W.
Administración de Personal,
7a. reimp. Ed. Continental.
México, D.F. 1981.

Diccionario Porrúa
Ed. Porrúa,
México, D.F. 1982.

Enciclopedia Salvat,
Tomo 10
España 1971.

GOMEZ AQUINO, J.
Recursos Humanos,
Ed. Ecasa,
México, D.F. 1992.

HAMPTON, David R; SUMMER ROSS, Charles E; WEBER A.
Manual de Desarrollo de Recursos Humanos,
2a. edición, Ed. Trillas,
México, D.F. 1990

Ley Federal del Trabajo
Dofiscal Editores,
México, D.F. 1994.

OUCHI, William.
Teoría Z,
Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
México, D.F. 1992.

PAVON LEAL, Fernando; OLGUIN GUERRA, I. María.

*La Información como Herramienta Auxiliar de los Sistemas
Contables de la Pequeña Empresa Comercial.*

Tesis U. L. A. México, D.F. 1989.

SANTOS GAONA, Enrique.

Apuntes de la Materia Administración de Personal,

8° Semestre Universidad Latinoamericana,

México, D.F. 1992.

SIKULA, Andrew F.

Administración de Personal

Ed. Limusa

México, D.F. 1993

VÁZQUEZ, Josefina Zoraida; SILVA, Teresa; GONZÁLEZ

ARAMBURO, Francisco.

Educación Media Básica,

Ed. Trillas,

México, D.F. 1990.

WERTHER, William B.

Administración de Personal y Recursos Humanos,

2a. edición, Ed. McGraw Hill,

México, D.F., 1992.

WHITTAKER, James O, Sandra J.

Psicología,

4a. edición, Ed. Interamericana,

México, D.F. 1985.