

318308

12

24



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA, S.C.**  
**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**  
**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.**

---

---

**LA AUTORIDAD Y SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO**  
**COMO FACTOR QUE INFLUYE EN LA MOTIVACION**  
**DE UN GRUPO DE TRABAJO CONTABLE**

**TESIS**

**Que para obtener el Titulo de:**  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**PRESENTA:**

**Javier Nava Castañeda**

**ASESOR: L.A. Bibián Rodríguez Caballero.**

**México, D.F.**

**Agosto 1996**

**TESIS CON**  
**FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON**  
**FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**DEDICATORIAS**

## **A DIOS.**

**Por permitirme descubrir a cada instante, la alegría de estar vivo, de llegar hasta donde estoy, de aprender que cada momento tiene su conocimiento, que puedo confiar en él donde quiera que me encuentre.**

## **A MIS PADRES:**

**EUANGELINA Y ANGEL**

**Por la gran ayuda que me han manifestado, como un humilde agradecimiento de los consejos, cariños, ejemplos, ilusiones, satisfacciones y otros aspectos que me han dado en la vida.**

## **A MI HERMANO ANGEL:**

**Por todo el apoyo que me has brindado y por ser un excelente hermano.**

## **A MIS ABUELOS:**

**Por la ayuda que han proporcionado a mi familia, por su tiempo y aprecio.**

**A FAMILIARES:**

**Por darme la oportunidad de reconocer su importancia en mi vida.**

**A MI MAESTRO:**

**Por todo el tiempo que me has dedicado, porque me has hecho comprender la importancia de la vida a través de tus palabras, porque sólo el verdadero conocimiento permite ser libre a las personas, ya que cuando nuestros pensamientos, sentimientos y acciones se dirigen hacia un mismo fin, podemos aprovechar nuestras cualidades para ser felices.**

**A MI MAESTRA BIBIAN:**

**Por todo el apoyo que me dio, para realizar la tesis y además por ser una admirable persona.**

**A MIS AMIGOS:**

**Con quienes puedo pensar en voz alta, porque se que puedo confiar en ellos.**

**A MIS AMIGOS ALFONSO Y ANA ELIA.**

**Porque la amistad es uno de los aspectos que es considerada lo más difícil de encontrar, por lo que siempre hay que saberlo reconocer.**

**A LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA:**

**Por haber cursado allí mis estudios.**

**A MIS PROFESORES.**

**En cada parte de mi formación, reconozco la importancia que tienen los profesores en mi vida y en especial aquellos que aparte de brindarme sus conocimientos me enseñaron a pensar por mi mismo, de los cuales puedo decir orgulloso que fueron mis profesores.**

**A QUIEN DESEE LEER ESTO:**

**Porque gracias a ti, este trabajo es útil.**

# INDICE

**LA AUTORIDAD Y SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO  
COMO FACTOR QUE INFLUYE EN LA MOTIVACION DE  
UN GRUPO DE TRABAJO CONTABLE.**

**INTRODUCCION.....XIII**

**I AUTORIDAD Y LIDERAZGO**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.1 Definición de Autoridad.....</b>                   | <b>3</b>  |
| <b>1.2 Clasificación de Autoridad.....</b>                | <b>5</b>  |
| <b>1.2.1 Formal.....</b>                                  | <b>6</b>  |
| <b>1.2.1.1 Lineal.....</b>                                | <b>6</b>  |
| <b>1.2.1.2 Funcional.....</b>                             | <b>7</b>  |
| <b>1.2.1.3 Staff.....</b>                                 | <b>11</b> |
| <b>1.2.2 Técnica.....</b>                                 | <b>12</b> |
| <b>1.2.3 Personal.....</b>                                | <b>14</b> |
| <b>1.3 Estilos de Dirección.....</b>                      | <b>14</b> |
| <b>1.4 Definición de Liderazgo.....</b>                   | <b>15</b> |
| <b>1.4.1 Base de la Teoría del Liderazgo.....</b>         | <b>18</b> |
| <b>1.4.1.1 Teoría H.....</b>                              | <b>18</b> |
| <b>1.4.1.2 Teoría Y.....</b>                              | <b>20</b> |
| <b>1.4.1.3 Teoría Z.....</b>                              | <b>22</b> |
| <b>1.5 Relación entre la Autoridad y el Liderazgo....</b> | <b>23</b> |

## **II MOTIVACION**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2.1 Antecedentes.....</b>                        | <b>33</b> |
| <b>2.2 Definición.....</b>                          | <b>36</b> |
| <b>2.3 Clasificación.....</b>                       | <b>38</b> |
| <b>2.4 Teorías de Motivación.....</b>               | <b>43</b> |
| <b>2.4.1 Abraham Maslow.....</b>                    | <b>43</b> |
| <b>2.4.2 Frederick Herzberg.....</b>                | <b>47</b> |
| <b>2.4.3 Mc Clelland.....</b>                       | <b>55</b> |
| <b>2.5 Sugerencias para Motivar a la Gente.....</b> | <b>57</b> |
| <b>2.6 Conflicto.....</b>                           | <b>63</b> |
| <b>2.6.1 Niveles y Tipos de Conflicto.....</b>      | <b>63</b> |
| <b>2.6.2 Naturaleza del Conflicto.....</b>          | <b>66</b> |
| <b>2.7 Frustración.....</b>                         | <b>67</b> |
| <b>2.7.1 Reacciones a la Frustración.....</b>       | <b>68</b> |
| <b>2.7.2 Naturaleza de la Frustración.....</b>      | <b>72</b> |

## **III EL LICENCIADO EN CONTADURIA.**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3.1 Definición de Contaduría.....</b>           | <b>77</b> |
| <b>3.2 El Licenciado en Contaduría y su Perfil</b> |           |
| <b>Profesional.....</b>                            | <b>80</b> |
| <b>3.2.1 Características Cognoscitivas.....</b>    | <b>80</b> |
| <b>3.2.2 Características Psicomotrices.....</b>    | <b>82</b> |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.3 Características Afectivas o Personales.....   | 83 |
| 3.3 Areas y funciones de Intervención.....          | 84 |
| 3.4 Definición de Ejercicio Profesional.....        | 86 |
| 3.5 Campos de Ejercicio Contable.....               | 87 |
| 3.5.1 Docencia.....                                 | 87 |
| 3.5.2 Sector Público.....                           | 90 |
| 3.5.3 Sector Privado (organizaciones privadas)..... | 91 |
| 3.5.4 Práctica Independiente.....                   | 94 |
| 3.6 Desarrollo de la Labor Contable.....            | 98 |
| 3.6.1 La Asociación Profesional.....                | 98 |
| 3.6.2 Las Relaciones Públicas.....                  | 99 |

#### **IV EL PROCESO DE LA AUTORIDAD EN UN DESPACHO CONTABLE Y SU RELACION CON LA MOTIUACION**

|  |     |
|--|-----|
| 4.1 Características del Caso Práctico.....           | 105 |
| 4.2 La Importancia de las Relaciones Humanas..       | 107 |
| 4.3 La Estructura del Grupo de Trabajo Contable..... | 108 |
| 4.4 Objetivos de la Organización.....                | 109 |
| 4.4.1 Servicio.....                                  | 110 |
| 4.4.2 Social.....                                    | 110 |
| 4.4.3 Económico.....                                 | 110 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.5 Estructura Formal.....</b>                   | <b>111</b> |
| <b>4.5.1 Organigrama.....</b>                       | <b>112</b> |
| <b>4.5.1.1 Desarrollo y clasificación de</b>        |            |
| <b>operaciones.....</b>                             | <b>116</b> |
| <b>4.5.2 Elementos que integran al Despacho....</b> | <b>117</b> |
| <b>4.6 Planeación.....</b>                          | <b>118</b> |
| <b>4.6.1 Determinación del Problema.....</b>        | <b>119</b> |
| <b>4.6.2 Investigación.....</b>                     | <b>119</b> |
| <b>4.6.3 Los planes previstos.....</b>              | <b>121</b> |
| <b>4.7 Implementación.....</b>                      | <b>121</b> |
| <b>4.7.1 Decisión.....</b>                          | <b>122</b> |
| <b>4.7.1.1 La delegación de la Autoridad....</b>    | <b>122</b> |
| <b>4.7.1.2 Deficiencias en la Delegación de</b>     |            |
| <b>Autoridad.....</b>                               | <b>125</b> |
| <b>4.7.2 Motivación.....</b>                        | <b>127</b> |
| <b>4.7.2.1 Como se Motiva.....</b>                  | <b>128</b> |
| <b>4.7.2.2 La teoría de Motivación de</b>           |            |
| <b>Maslow en el grupo de</b>                        |            |
| <b>trabajo contable.....</b>                        | <b>130</b> |
| <b>4.7.2.3 Reconocimiento al personal.....</b>      | <b>132</b> |
| <b>4.7.3 Comunicación.....</b>                      | <b>133</b> |
| <b>4.8 Control.....</b>                             | <b>135</b> |
| <b>4.8.1 Comparación.....</b>                       | <b>135</b> |
| <b>4.8.2 Desviación.....</b>                        | <b>136</b> |
| <b>4.8.3 Propuesta.....</b>                         | <b>136</b> |

**CONCLUSIONES..... XXII**

**RECOMENDACIONES..... XXIX**

**APENDICE..... XXXIII**

**MARCO TEORICO**

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... XL**

**INDICE DE FIGURAS..... XLIV**

## **INTRODUCCION**

**En este trabajo de investigación, daré a conocer la importancia de la Autoridad, en las relaciones de trabajo, principalmente desde el punto de vista de liderazgo. Así mismo estableceré a partir del liderazgo su relación con la Motivación, pues en este trabajo se considera que es la manera en la cual existe una mayor certeza para la colaboración de las personas.**

**Las razones por las que escogí el tema, es debido al hecho de que la mayoría de las cosas que realizamos las hacemos según la Motivación que se nos presente por parte de la Autoridad.**

**En este caso la autoridad elegirá cual sistema de motivación es conveniente para que un individuo pueda dar mayores beneficios a la organización y viceversa. Y por tanto la autoridad debe conocer cuales son los motivos por los que la gente trabaja.**

**De esta manera presento el nombre de la investigación: LA AUTORIDAD Y SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO COMO FACTOR QUE INFLUYE EN LA MOTIVACION DE UN GRUPO DE TRABAJO CONTABLE.**

**Por tanto en la Importancia Social trataré de demostrar la importancia de la Autoridad en la Motivación debido a que toda forma de organización requiere la asignación de jerarquías, no sólo en el nivel de las personas, sino también en el de los objetivos, es importante señalar la correcta utilización por parte de la autoridad y su capacidad de liderazgo permite la utilización de la motivación lo que lleva a una respuesta efectiva por parte de los subordinados.**

**Por lo que la Importancia Teórica será destacar la importancia de la autoridad como medio para el funcionamiento de un Despacho Contable y su relación con la motivación, para dar a conocer de que manera afectan las relaciones de autoridad con el personal al desempeño de la labor contable.**

**De tal manera que las Hipótesis Alternas son:**

- a) Si la autoridad utiliza su capacidad de liderazgo a partir de la motivación tendrá mayor colaboración del personal por tanto el personal realiza correctamente sus operaciones cuando tienen apoyo de la**

**autoridad luego entonces una mayor utilización de motivación por la autoridad hará que el personal tenga una mayor colaboración y realice sus operaciones correctamente.**

**b) Si se establece un sistema de motivación reconocido por la autoridad mediante su capacidad de liderazgo por tanto el trabajo del personal se optimizará luego entonces a mayor impulso y mantenimiento del sistema de motivación, y mayor reconocimiento por parte de la autoridad mediante su capacidad de liderazgo, existirá una optimización en el trabajo del personal.**

**c) Si la autoridad demuestra su capacidad de liderazgo en el personal y emplea motivación por tanto el personal optimizará sus funciones luego entonces a mayor empleo de motivación por parte de la autoridad a partir de su capacidad de liderazgo se optimizarán las funciones del personal.**

Se presentan dos tipos de Hipótesis en donde la primera me enfoca al punto de interés de mi investigación y la segunda la nulifica, las cuales son:

**HIPOTESIS CENTRAL:**

**Si la autoridad en un Despacho de Contadores mediante su capacidad de liderazgo demuestra en el personal interés y emplea motivación por tanto optimizará sus funciones luego entonces a mayor interés y motivación por parte de la autoridad en un Despacho de Contadores mediante su capacidad de liderazgo y su demostración de interés, el personal optimizará sus funciones.**

**HIPOTESIS NULA:**

**Si la autoridad en un Despacho de Contadores mediante su capacidad de liderazgo demuestra en el personal interés y NO emplea motivación por tanto NO optimizará sus funciones luego entonces a mayor interés y motivación por parte de la autoridad en un Despacho de Contadores mediante su capacidad de liderazgo y su demostración de interés, el personal NO optimizará sus funciones.**

**Teniendo como objetivos los siguientes:**

**OBJETIVO GENERAL:**

**Demostrar que la motivación por parte de la autoridad es parte de su capacidad de liderazgo debe establecerse para que exista una mayor colaboración por parte del personal.**

**OBJETIVO PARTICULAR:**

**Dar a conocer la importancia de la función de la autoridad con respecto a la motivación y su relación con el personal.**

**OBJETIVO ESPECIFICO:**

**Establecer la necesidad de emplear la motivación a partir de la autoridad que permita al Licenciado en Contaduría saber como emplearla, para evitar conflictos con el personal.**

**De tal manera, mencionó como OBJETO DE ESTUDIO:**

**Importancia del manejo de la Autoridad y su capacidad de Liderazgo mediante la motivación en un Despacho Contable.**

**Para la realización de esta investigación me basé en diversos métodos como son los siguientes:**

**METODOS GENERALES:**

**Método Inductivo, Método Analítico, Método Sintético.**

**METODOS PARTICULARES:**

**Método experimental, Diseño Pre-test, Post-test.**

**TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS:**

**Fichas bibliográficas, fichas hemerográficas, fichas de trabajo, análisis de contenido, técnica de fichero testimonio oral.**

**Para la aplicación de los datos mencionados anteriormente requiero de una ubicación espacial la que me permitirá avocarme a un tema específico y al mismo tiempo me reducirá mi campo de acción y/o provoca limitantes como lo menciono a continuación.**

### **UBICACION ESPACIAL**

**La ubicación espacial, se realizará en la Biblioteca de la Universidad Latinoamericana, Biblioteca Central de la U.N.A.M. Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración.**

**En cuanto a la ubicación temporal la realización se llevará a cabo en un período de tiempo comprendido entre febrero de 1995 y agosto de 1995.**

### **DELIMITACION TEORICA.**

**La presente investigación presenta como contexto teórico al Area de Recursos Humanos, la forma de dar a conocer la autoridad y su capacidad de liderazgo, la diferencia con respecto a liderazgo,**

**el manejo de la motivación por parte de la autoridad, dar a conocer las características de la autoridad en el desarrollo de su trabajo, como influyen las relaciones de la autoridad con los subordinados al utilizar la motivación como medio para influir al personal para el correcto desempeño de sus funciones.**

#### **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION:**

**El presente trabajo presentó las siguientes limitaciones: falta de disponibilidad de tiempo, conceptos no concretos en el lenguaje de los autores, material no actualizado, redacción, falta de recursos económicos, técnicos y materiales.**

**CAPITULO I**

**AUTORIDAD Y LIDERAZGO**

**En el presente capítulo mencionaré el concepto de Autoridad, su Clasificación, considerando la Formal, Técnica y Personal. Daré a conocer los Estilos de Dirección, enfocandome principalmente a la definición de Liderazgo, sus componentes y la base que dió origen a este como son las Teorías X y Y así como la Teoría Z y la relación con las anteriores, así como la relación de la Autoridad y el Liderazgo.**

**Antes del desarrollo del presente capítulo, mencionaré que el Liderazgo no es lo mismo que la Autoridad, ya que esta última tiene reconocimiento en la organización y el líder puede o no tener la Autoridad en la organización, desde esta perspectiva dejaré claro que cuando me enfoque a líder y Liderazgo, estos deberán contar con Autoridad dentro de la organización, en caso contrario serán informales y no estarán incluidos en el tema de esta investigación.**

**La Autoridad se da como una respuesta a la necesidad de organizarse, desde el comienzo de la humanidad se nombraba a un jefe o líder de un grupo, que podía ser el que pudiera servir de ejemplo a las demás personas, ya sea por su inteligencia, por su fuerza o poder de influir en el resto de la organización.**

Así se puede ver que la Autoridad es parte fundamental de toda organización, y es conveniente decir que una organización no puede ser fuerte si un líder lo es y el resto de la organización no.

### 1.1 DEFINICION DE AUTORIDAD

En el caso de la Autoridad no existe una definición única y por lo mismo se darán las definiciones de distintos autores; para posteriormente establecer una propia.

Según Arias Galicia Fernando el define la Autoridad "como el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas"<sup>1</sup>

Según Weihrich Heinz y Koontz Harold "La Autoridad en una organización es el derecho en un puesto (y a través de él, el derecho de la persona que ocupa ese puesto) para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afecten a otros."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración De Recursos Humanos 2a reimp.* Ed Trillas México, D.F Nov. 1991 pp. 142.

<sup>2</sup> Weihrich Heinz y Koontz Harold, *Administración Una perspectiva Global*, Ed Mc Graw Hill, décima ed. pp. 8

**Según Gary Dessler, "La Autoridad es el derecho a tomar decisiones, a dirigir el trabajo de otros y dar ordenes."<sup>3</sup>**

**Según Lourdes Múch Galindo es "la facultad de que esta investida una persona dentro de una organización, para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos de la empresa"<sup>4</sup>**

**Con base a lo anterior para mi Autoridad es: la capacidad que tiene una persona que desempeña una función en una organización a través del cual se le confiere cierto grado de jerarquía para hacer que los subordinados de este realicen las actividades que la organización transmite a**

---

<sup>3</sup> **GARY DESSLER** *Administración de Personal* Ed. Prentice Hall. México, D.F. 1993. pp 8

<sup>4</sup> **MUCH GALINDO, Lourdes GARCIA MARTINEZ, José** *Fundamentos de Administración*. Ed Trillas México D.F. 1992. pp 160

través de esta persona. Es decir "es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer"<sup>5</sup>

Después de haber definido a la Autoridad, procederé a establecer su clasificación:

## 1.2 CLASIFICACION DE LA AUTORIDAD:

Considerando el punto de vista de algunos autores como José García Martínez, Lourdes Múch Galindo y Sergio Hernández y Rodríguez, la Autoridad se clasifica de la siguiente manera como lo muestro en la fig 1.1

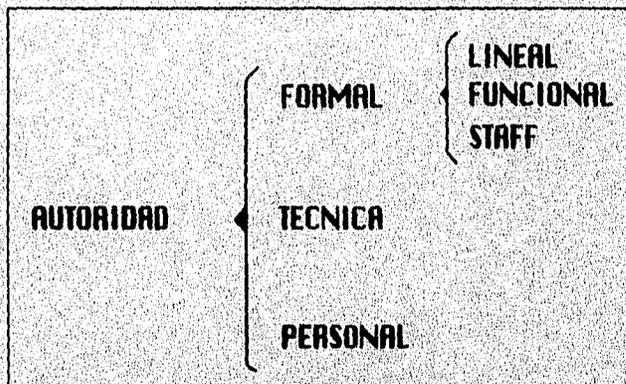


FIG 1.1 CLASIFICACION DE LA AUTORIDAD.

<sup>5</sup> Idem pp 161

**La clasificación mencionada en la fig 1.1 la explicaré a continuación.**

### **1.2.1 FORMAL:**

**"Es la que se da sobre una persona o un grupos de personas y emana de un superior a uno o más subordinados (como se muestra en la fig 1.2) existen dos tipos de Autoridad formal, la primera es lineal que se da de una personas hacia varias y la segunda es funcional porque se da de varios jefes hacia varias funciones".<sup>6</sup>**

**A continuación detallaré cada tipo de Autoridad Formal, iniciando con la Autoridad Lineal.**

#### **1.2.1.1 LINEAL**

**Se da de un nivel superior a uno inferior de manera directa (como se muestra en la fig 1.2) es por**

**<sup>6</sup> RODRIGUEZ CABALLERO, Dición *Apuntes de la Materia de Dirección*. 9 Semestre Universidad Latinoamericana. México D.F. 1994.**

ello que los gerentes de Linea pueden y están autorizados para dirigir el trabajo de sus subordinados. Considerando lo anterior puedo mencionar que para que se de la Autoridad Lineal deben de existir jefes y Subordinados.

"Ademas los gerentes de Linea están a cargo del cumplimiento de los objetivos de la producción y los de ventas son casi siempre gerentes de linea). Tienen la responsabilidad directa para el cumplimiento de los objetivos básicos de la organización. Tienen también la Autoridad para dirigir el trabajo de varios subordinados."<sup>7</sup>

Una vez explicada la Autoridad Lineal a continuación mencionaré a la Autoridad Funcional.

### 1.2.1.2 FUNCIONAL

Según Koontz Harold La Autoridad Funcional "es el derecho que se delega a una persona o a un

---

<sup>7</sup> Idem pp 9

departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con las actividades que llevan a cabo personas en otros departamentos."<sup>8</sup> Como se muestra en la fig 1.2

Con base a la definición anterior, si considero el Principio de Unidad de Mando, la Autoridad de ciertas actividades sólo podrán ser ejercidas por el superior de Línea. Sin embargo existen razones entre las cuales puedo mencionar:

- La carencia de conocimientos especiales.
- La falta de capacidad para supervisar personas.
- Las diversas interpretaciones de políticas o normas establecidas.

Que explican el porque los directores, gerentes o administradores entre otros no se les permite ejercer esta Autoridad.

"En esos casos se priva de alguna Autoridad a los gerentes de línea. Su superior común la delega en un especialista staff o en un gerente de otro

<sup>8</sup> KOONTZ Harold, WEINRICH Heinz *Administración Una Perspectiva Global* 10a. Edición, Ed. Mc Graw Hill, México D.F. 1994. pp 295

**departamento. Por ejemplo, normalmente el contralor de la compañía tiene Autoridad Funcional para establecer el sistema de contabilidad en toda la compañía, pero en realidad esta Autoridad especializada es una delegación del Director General.**

**La Autoridad Funcional no se limita a los administradores de un tipo determinado de departamento. La pueden ejercer los jefes de departamentos de línea, de servicios o staff, pero lo más frecuente es que sean los últimos dos, debido a que por lo general los departamentos de servicios y staff están integrados por especialistas cuyos conocimientos se convierten en la base de los controles funcionales."<sup>9</sup>**

**Para comprender la Autoridad Funcional puedo mencionar a continuación su forma de delegación.**

---

<sup>9</sup> **idem pp 295.**

## **DELEGACION DE LA AUTORIDAD FUNCIONAL.**

**"Es posible comprender mejor la Autoridad Funcional si se piensa en ella como una pequeña parte de la Autoridad de un superior de línea. Por ejemplo, el presidente de una empresa tiene Autoridad completa para administrar la corporación, sujeto sólo a las limitaciones que establezca una Autoridad superior como puede ser el Consejo de Administración, el acta constitutiva y los estatutos de la empresa, así como las regulaciones gubernamentales. En una situación de staff pura, los asesores tienen parte de esta Autoridad de línea ya que su tarea es simplemente proporcionar asesoría. Sin embargo, cuando el Presidente le delega a estos asesores el derecho de emitir instrucciones directamente a las organizaciones de línea tal como se muestra en la figura 1.2 a ese derecho se le conoce como Autoridad Funcional".<sup>10</sup>**

**No obstante, en la Autoridad Funcional existen restricciones por las cuales dicha Autoridad se debe limitar cuidadosamente. Por ejemplo la Autoridad Funcional que tiene un Gerente de Compras**

---

<sup>10</sup> **idem pp 296**

**generalmente esta limitada para establecer procedimientos correspondientes a las compras divisionales o departamentales.**

**Cuando estos administradores realizan ciertas actividades de compras que se relacionan con toda la compañía actúan como jefes de departamentos de servicio. La Autoridad Funcional del Gerente de Personal sobre la organización de línea general se limita a establecer procedimientos para manejar quejas, participar en los programas de vacaciones y otros asuntos generales.**

**Considerando lo mencionado en la Autoridad Funcional puedo mencionar que dentro de la Autoridad Formal existe la Autoridad Staff, la cual mencionaré a continuación.**

### **1.2.1.3 STAFF**

**"Los gerentes de staff, por otra parte, están autorizados para aportar y asesorar a los gerentes de línea en el cumplimiento de esos objetivos básicos. Allí como sucede generalmente el Gerente de Personal es staff.**

**Esta persona es responsable de asesorar a los gerentes de línea (como son los de producción y los de mercadotecnia) en áreas tales como reclutamiento, contratación y compensaciones. Los Gerentes de Producción y Mercadotecnia son gerentes de línea.**

**Como se observa la Autoridad lineal es la que dirige el trabajo de los subordinados y la staff es la que asesora a los subordinados."<sup>11</sup> Como se muestra en la fig 1.2**

**Una vez explicada la Autoridad Formal y su clasificación, mencionaré el siguiente tipo de Autoridad que es la Técnica.**

### **1.2.2 TECNICA.**

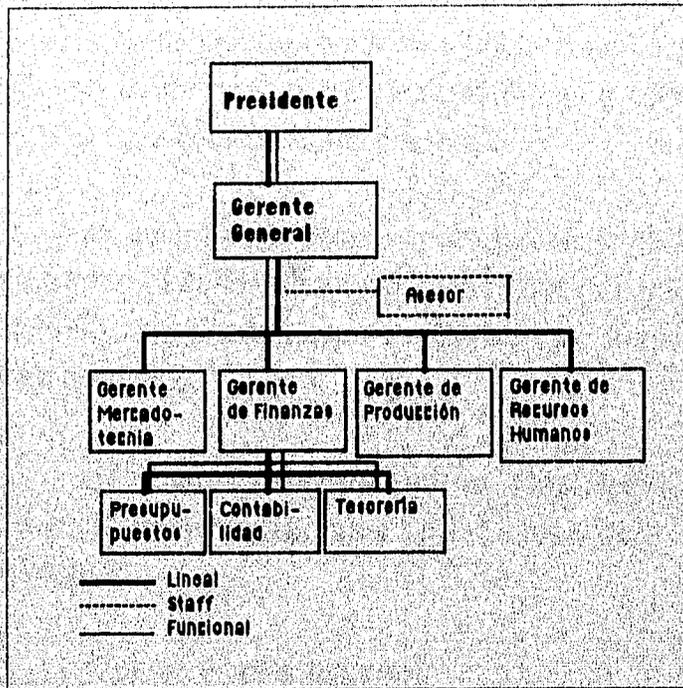
**"Es de tipo secundario porque tiene el mando sobre una o varias personas y se tiene conocimientos especializados".<sup>12</sup>**

---

**11 GARY DESSLER *Administración de Personal* Ed. Prentice Hall, México, D.F. 1993, pp 9**

**12 RODRIGUEZ CABALLERO, Bibión *Apuntes de la Materia de Dirección*, 9 Semestre Universidad Latinoamericana. México D.F. 1994.**

Es decir la Autoridad que se confiere o se tiene con la principal finalidad de producir y mantener la planta.



**FIG 1.2 AUTORIDAD FORMAL: LINEAL, FUNCIONAL Y STAFF.**

**Una vez determinada la Autoridad Técnica a continuación mencionaré el último punto de la clasificación de Autoridad referente a la personal.**

### **1.2.3 PERSONAL.**

**Es de persona a persona (individual) porque se da en base a las características y funciones que desempeña la persona.**

**Es decir que es directa, por ejemplo la Autoridad que ejerce el dueño de un Despacho Contable hacia los contadores y/o auxiliares contables que laboran en dicho despacho.**

**Habiendo determinado la clasificación de Autoridad mencionaré como se relaciona esta con el Liderazgo.**

### **1.3 ESTILOS DE DIRECCION.**

**Los grupos humanos necesitan de gente que los guie, comprenda sus inquietudes y sea capaz de lograr los objetivos que estos se proponen (estas personas son los líderes).**

**Un líder no siempre cuenta con características sociales, culturales o económicas específicas, sino que un líder principalmente es reconocido por las demás personas.**

**La Autoridad y el Liderazgo son distintos como se mencionó al principio del capítulo, es necesario por tanto definir lo que es el Liderazgo.**

**Considero a la Autoridad como el reconocimiento de Jerarquía en un nivel de la organización y el Liderazgo como la capacidad que tiene una persona para hacer que le presten atención y realicen la función que les encomiendan.**

#### **1.4. DEFINICION DE LIDERAZGO.**

**En el caso de Liderazgo existen múltiples definiciones por lo mismo retomaré las que he considerado indispensables para la formulación de mi propia definición.**

**"Según Adriano Cartwright. Es la ejecución de aquellos actos que ayudan a que el grupo logre sus resultados preferidos.**

**Según George Terry. Es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por la organización."**<sup>13</sup>

**Según Mc Clelland. "Es el poder de influir sobre los demás"**<sup>14</sup>

**Según José García Martínez "Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente".**<sup>15</sup>

**En mi opinión un Líder es: aquella persona que percibe y transforma las necesidades de sus seguidores, despierta esperanzas, aspiraciones así como expectativas mediante las cuales influye y modifica el pensamiento de sus seguidores para alcanzar un objetivo.**

---

<sup>13</sup> *idem*

<sup>14</sup> HERNANDEZ, ROBY, Sergio, BALLESTEROS INDA, Nicolás *Fundamentos de Administración* Ed. Mc Graw Hill. México D.F. 1980. SUR 169

<sup>15</sup> MUCH GALINDO, Lourdes GARCIA MARTINEZ, José *Fundamentos de Administración*. Ed Trillas México D.F. 1992.pp 163

**Por medio de las definiciones anteriores de liderazgo puedo considerar que:**

**El Liderazgo es: la acción de llevar a la práctica los actos que permiten modificar la conducta de un grupo por parte de un líder.**

**Es por ello que para ejercer un correcto liderazgo se deben de considerar sus componentes:**

#### **COMPONENTES DEL LIDERAZGO.**

- 1.- Poder y Autoridad.**
- 2.- Comprensión Fundamental del personal.**
- 3.- Motivación.**
- 4.- Estilo del líder y clima que lo produce.**

**Habiendo definido al Liderazgo, trataré acerca de las teorías de Mc. Gregor lo que me permitirá establecer el vínculo de la Autoridad con la motivación.**

**Considero que la gente trabaja por sus propios motivos y de ello debe estar consciente la Autoridad**

**para un mayor beneficio de ambas partes, de cualquier forma considero que la Autoridad debe tener la capacidad para discernir cuales son las causas por las que las personas realicen su trabajo y por ello tener presente las teoría X, Y, y Z que describen al personal con el que se va a actuar.**

#### **1.4.1 BASE DE LA TEORIA DEL LIDERAZGO.**

**La teoría X y la teoría Y de DOUGLAS MC. GREGOR son la base de la teoría del Liderazgo, las cuales sustentan que toda persona tiene ciertas hipótesis básicas respecto a la actitud de otras personas hacia el trabajo y las organizaciones.**

##### **1.4.1.1 TEORIA X**

- A las personas les disgusta el trabajo son perezosas y lo evitan.**
- La gente debe ser coaccionada, amenazada, dirigida y controlada para asegurar su desempeño.**
- A la gente le agrada ser administradas con políticas, reglas y control de un jefe autoritario.**

- Las personas son pasivas, y aceptan pocos riesgos.
- Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y, si lo pueden lo evitarán.
- Debido a esta característica de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo adecuado al logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y, sobre todo, desean seguridad.
- Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo adecuado al logro de los objetivos organizacionales.

La Teoría X, nos refiere al individuo que no considera importante el trabajo, así como tampoco es prestar importancia al desempeño de este, en la Teoría Y, nos menciona otros aspectos del individuo, que a continuación mencionaré.

#### **1.4.1.2 TEORIA Y**

- **A las personas les agrada hacer el trabajo, es tan natural como comer dormir, etc.**
- **Las personas buscan responsabilidades y son creativas.**
- **Las personas estarán motivadas para trabajar siempre y cuando los objetivos de la organización sean congruentes con los objetivos personales.**
- **Las personas se comprometen a los objetivos en función de las recompensas que reciben para su realización.**
- **El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán autodirección y el autocontrol para alcanzar los objetivos con los que se han comprometido.**
- **El nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro.**
- **Bajo las condiciones apropiadas, los seres humanos promedio no sólo aprenden a aceptar sino también a buscar la responsabilidad.**

- Dadas las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan en forma parcial.

"Es obvio que estos dos conjuntos de suposiciones son fundamentalmente diferentes. La Teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es principalmente externo, es decir impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la Teoría Y es optimista, dinámica y flexible, ya que hace hincapié en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las exigencias organizacionales."<sup>16</sup>

Como mencioné anteriormente no sólo existe la Teoría X y Y, sino también la Z ya que nos ayuda a conocer a las personas y nos sirve de enlace al siguiente punto que es la relación entre la Autoridad y el Liderazgo, así como al siguiente capítulo que es la motivación.

---

<sup>16</sup> KOONTZ Harold, WEINRICH Heinz *Administración Una Perspectiva Global* 10a. Edición, Ed. Mc Graw Hill, México D.F. 1994. pp 467

### 1.4.1.3 TEORIA Z

La teoría Z, según Arias Galicia, sostiene lo siguiente:

- Se deben elogiar los trabajos bien hechos.
- Mantener informados a los subordinados de los porque de las ordenes.
- Estimular el ego de los subordinados para que se sientan importantes.
- Establecer un espíritu de gran familia.
- Vender ideas.
- Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
- Las grandes decisiones se deben centralizar.
- La alta dirección de las organizaciones debe estar en manos de grandes hombres.<sup>17</sup>

Es necesario recalcar la importancia de estas teorías para el conocimiento del subordinado por parte de la Autoridad, para poder conocer cuales son los objetivos o metas planteados por el subordinado y de que manera esos objetivos pueden ser retomados por

<sup>17</sup> HERNANDEZ, RODZ. Sergio, BALLESTEROS INDA, Nicolás *Fundamentos de Administración* Ed. Mc Graw Hill, México D.F. 1988. pp 266

**la Autoridad para el funcionamiento de la empresa y de que manera es posible motivar al subordinado para que su trabajo resulte apropiado para la organización.**

**Estas teorías nos permiten establecer la relación del Liderazgo con la motivación.**

**Habiendo establecido las teorías X, Y, y Z, se procederá a examinar la manera de actuar de la Autoridad y su relación con el Liderazgo.**

### **1.5 RELACION ENTRE LA AUTORIDAD Y EL LIDERAZGO:**

**Como mencioné en la introducción de este capítulo la Autoridad tiene reconocimiento en la organización y el liderazgo que es la función ejercida por un líder puede o no tener Autoridad en la organización considerando lo anterior Robert Tannenbaun, en 1961, publicó una interesante conceptualización que permite ver la escala del Liderazgo, de acuerdo al uso de la Autoridad y a la consiguiente mayor o menor intervención de los subordinados en la toma de decisiones:**

**"1.- El jefe toma todas las decisiones y las comunica. Este modelo es el más autocrático. El jefe identifica el problema, él define alternativas y él escoge la mejor. Entonces comunica su decisión a los subordinados y si estos se resisten, usa regularmente medios coercitivos para garantizar la acción.**

**2.- El jefe vende las decisiones. Este estilo de Liderazgo se parece al anterior en el que el jefe define el problema, fija las alternativas, toma la decisión, pero en vez de comunicarla autoritariamente intenta persuadir a los subordinados y en caso de resistencia señala vehementemente las ventajas de su decisión.**

**3. El jefe presenta la solución e invita a que le hagan preguntas. Este tercer punto identifica a aquellos jefes que definen el problema, buscan alternativas y presentan la solución con pocas posibilidades de cambio. Las réplicas aparentan democracia.**

**4. El jefe presenta una solución sujeta a cambios. Es el punto medio de la escala. Aquí hay ya una auténtica participación es el punto de congestión o comando como lo llamó Fayol en su proceso administrativo.**

**5. El jefe presenta el problema, obtiene sugerencias y el grupo toma la decisión. Esta una posibilidad más democrática que autocrática. El jefe coordina y el grupo toma la decisión. Esta posibilidad permite obtener más información lo que posibilita la toma de mejores decisiones, aunque no siempre los subordinados tienen mejor información; tampoco puede garantizarse que procedan de buena fe o que actúan libres de presiones sociales.**

**6. El jefe presenta el problema, establece políticas y guías generales de acción y pide al grupo que tome las decisiones. Aquí en este punto el jefe confía más en sus subordinados pero marca límites y restricciones para que ellos tomen la decisión.**

**7. El jefe permite a los subordinados tomar las decisiones dentro del área de su trabajo conforme a los objetivos perseguidos. Es el punto de autogestión. Es el grado extremo de libertad y que se encuentra rara vez en las organizaciones. Se da más en los grupos de investigación o en los que el subordinado es el técnico como el caso del médico."<sup>18</sup>**

**Para comprender lo anteriormente mencionado, a continuación lo muestro en la fig 1.3**

**Como se puede ver en la figura existe un uso de la Autoridad de acuerdo a si el jefe toma todas las decisiones o si el jefe deja que los subordinados tomen las decisiones.**

---

**18** *idem* pp. 256

## ESCALA DINAMICA DE LA AUTORIDAD

**Liderazgo Centralizado**

**Liderazgo Descentralizado**

**Uso de la Autoridad**

**Libertad del Subordinado para la toma de decisiones.**

| 1   | 2                             | 3   | 4  | 5   | 6  | 7  |
|---|-------------------------------|---|--|---|--|--|
| El jefe toma todas las decisiones y las comunica. | El jefe vende las decisiones. | El jefe presenta la solución; invita a preguntas. | El jefe presenta una solución o decisión sujeta a cambios. | El jefe presenta el problema obtiene sugerencias y el grupo toma la decisión. | El jefe define el problema, establece políticas generales de actuación y el grupo toma las decisiones. | El jefe permite al grupo tomar las decisiones dentro de su área de su área de trabajo y objetivos. |

**Punto de Autocracia**

**Punto de Comando o Congestión.**

**Punto de Autogestión.**

**Fig 1.3 Escala Dinámica de La Autoridad**

**Nuestro elemento central de este capítulo es la Autoridad, como primera parte la cual fue definida de acuerdo a varios autores de los cuales formule la siguiente definición: Autoridad es: la capacidad que tiene una persona que desempeña una función en una organización a través del cual se le confiere cierto grado de jerarquía para hacer que los subordinados de este realicen las actividades que la organización transmite a través de esta persona. Es decir es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer**

**Mostré como se clasifica en Autoridad en Formal, Técnica y Personal ejemplificando cada una de ellas y haciendo referencia en que la Autoridad formal puede ser Lineal, Funcional y Staff.**

**En la segunda parte del capítulo establezco como elemento central al Liderazgo el cual defino como: la acción de llevar a la práctica los actos que permiten modificar la conducta de un grupo por parte de un líder.**

**Mostré la base de la teoría de Liderazgo considerando la Teorías H, Y y Z, y concluí con la**

**relación que existe entre la Autoridad y el Liderazgo basándose en la Escala Dinámica de Tannenbaum.**

**Por conclusión de este capítulo puedo mencionar la importancia de la Autoridad en la organización, como esta constituida y como es necesario el elemento de Liderazgo para tener autoridad sobre los subordinados.**

**Y es mediante el Liderazgo que se establece el vínculo con el capítulo II, denominado Motivación ya que mediante el conocimiento por parte de la Autoridad de sus subordinados podemos entender cuales son los motivos que los impulsan a trabajar.**

## **CAPITULO II**

## **MOTIVACION**

**En el presente capítulo mencionaré los antecedentes de la Motivación, la definición de esta y las principales Teorías de la Motivación, encaúzandome a la de Maslow pues esta será retomada en el caso práctico, así mismo mencionaré los aspectos de conflicto y frustración.**

**La Motivación puede presentarse de diversas formas desde la interna que se desarrolla dentro de la persona, como la externa determinada de acuerdo a los hechos externos que ocurren en el ambiente de la persona.**

**Es necesario establecer la relación con el capítulo anterior, en este caso es conveniente señalar la relación de este capítulo de Motivación con el de Autoridad.**

**Es definitivo que los factores de Motivación no existen en el vacío. Incluso los deseos e impulsos individuales están condicionados por necesidades fisiológicas o por necesidades creadas por los antecedentes de una persona. pero aquello por lo que las personas están dispuestas a luchar, también resulta afectado por el clima organizacional en el que operan.**

**En ocasiones, un ambiente puede cambiar la trayectoria de las motivaciones en otras puede estimularla.**

**La interacción de la motivación el clima organizacional no sólo pone de relieve los aspectos de sistemas de motivación, sino que también destaca las formas en que la motivación depende y al mismo tiempo influye sobre los estilos de liderazgo y la práctica de la Autoridad. La Autoridad debe responder a la motivación de las personas si quieren diseñar un medio en que se les estimule a trabajar en grado productivo.**

**En ocasiones esto no se toma en cuenta, las personas parecen olvidar que para que una persona realice sus funciones como subordinado, es necesario que la persona a quien presta sus servicios sepa apreciar su trabajo.**

**Existen razones por las cuales esta relacionada la Motivación con el Conflicto y la Frustración, se conoce que lo que motiva a unas personas a otras les trae conflicto e inclusive otros caen en frustración.**

**Por ejemplo el uso de símbolos, existen personas que al ver una bandera de su país o que de alguna manera represente alguna asociación, su empresa por ejemplo, les trae gran motivación, sin embargo a otros les crea un estado de conflicto, por ejemplo al ver un determinado símbolo, si tienen algún problema con el les ocasiona un malestar, y respecto a la frustración, en ocasiones esto se manifiesta mediante el símbolo del derrotado**

**Recordemos en la Edad Media, si el que llevaba la bandera caía, o perdía la bandera inmediatamente el ejército se desmoronaba, incluso perdía la batalla si iba ganando.**

**Con ello inicio el capítulo dando cuenta de como influye la Autoridad en la Motivación de los subordinados.**

## **2.1 ANTECEDENTES:**

**La Motivación es un tema que abarca aspectos como lo son los distintos factores que condicionan la actividad del ser humano como son las necesidades, los objetivos, por ello no se puede considerar como algo**

estático, cambia de acuerdo a las circunstancias, al individuo y según lo que se necesite o quiera. Las personas hablan de sus expectativas, de lo que consideran importante en su vida, de lo que influye en su vida, pero repito esto es según las circunstancias y la persona, por ejemplo a un joven le importarán las necesidades de pertenencia a un grupo, y a una persona que se está muriendo de hambre no le interesará demasiado la búsqueda de sabiduría.

Ello ha llevado al hombre a interrogarse 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".<sup>19</sup>

**Existen otras opiniones como la de:**

**Freud insistió en el principio de placer o voluntad de placer como la Motivación más básica de los seres humanos.**

---

<sup>19</sup> ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, 2ª ed. Ed Trillas, México, D.F. 1991 pp. 60.

**Adler postuló que nuestro impulso subyacente era la voluntad de poder y la pugna por la superioridad.**

**Victor Frankl creía que la voluntad de significado (el esfuerzo por encontrar significado en la propia vida) era la principal fuerza motivadora en los seres humanos.**

**El hecho de poder demostrar la influencia que tiene la Motivación en la vida, hace necesario entenderla y desde filósofos, administradores y demás profesionistas han dedicado su tiempo a estudiarla, por ello se presentan en la siguiente parte la definición de Motivación según diversos autores.**

## **2.2 DEFINICION:**

**Habiendo establecido los antecedentes de Motivación me avocaré a su definición**

**En el caso de la Motivación no existe una definición única y por lo mismo se darán las de distintos autores para posteriormente establecer una propia.**

Según Fernando Arias Galicia la Motivación tienen que ver con "todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".<sup>20</sup>

Según Matthew J. Culligan, Suzanne Deakins y Arthur H Young dicen que la Motivación es "el impulso para alcanzar una meta"<sup>21</sup>

Según Whittaker dice que la Motivación es "la fuerza interior que despierta, orienta y sostiene un comportamiento determinado"<sup>22</sup>

Según Herbert J. Chruden y Arthur Sherman, Jr. dicen que la Motivación es "el estado o condición que induce a hacer algo"<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Idem. pp. 65.

<sup>21</sup> CULLIGAN, Matthew J, DEAKINS, Suzanne y YOUNG, Arthur H., *Principios Divididos de Gerencia Excelente*. Fondo Editorial, Colombia 1990, pp 56

<sup>22</sup> WHITTAKER, James O. y Sandra J. *Psicología*, Editorial Interamericana 4ta Edición, México 1985, pp 448-449

<sup>23</sup> CHAUDEN, Herbert J. y SHERMAN, Arthur. W. *Administración del Personal*, 7a reimp. Editorial Continental, S.A. de C.U., México, 1981, pp 8

**Habiendo mencionado diferentes definiciones de Motivación para diversos autores establezco que:**

**Una definición para mí de Motivación: Es el resultado de dar la importancia a un acontecimiento, un objeto o una experiencia que permita establecer cual va a ser la fuerza, tiempo, etc. a otorgar para lograr el propósito que se nos plantea, de acuerdo a los diversos factores, que pueden ser fisiológicos, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de realización.**

**Después de haber definido la Motivación procederé a establecer sus clasificación.**

### **2.3 CLASIFICACION.**

**Se deben considerar factores tanto de tipo biológico, así como psicológico, como social y cultural, que condicionan la conducta humana.**

**Por lo que existen dos tipos de Motivación:**

## **a) Motivación Adquirida.**

**Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; estos se deben principalmente a la sociedad y la cultura las cuales van 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 un estímulo.**
- El miembro de la sociedad de mayor jerarquía trata de juzgar 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, antecedentes escolares, biológicos, esparcimiento o concentración de los esfuerzos, grado de dificultad de lo que hay que aprender, información que dan de los esfuerzo 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 se ve desde el punto de vista diferente a los demás.**

**Por lo anterior existen tres vertientes dentro de la Motivación la cuales son: biológicas (incluyendo instintos) psicológicas (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes, etc) y cultural (valores, normas, etc).**

## **b) Motivación en el trabajo.**

**Existen dos causas por las cuales realiza un trabajo la gente, por cuenta propia y por presión de alguien, cuando trabaja alguien como consecuencia de una presión ajena a si 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 así lo hará.**

**Diferente es cuando existe Motivación propia, la misma conciencia de la persona, le indica a la persona trabajar y no existe conflicto entre la realización del trabajo y lo que pretende hacer.**

**La Motivación propia nos presenta nuestras tareas como un acto de libre albedrío, en el cual sabemos 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; el cual, por sentirlo nuestro, nos une a una relación efectiva.**

**A las organizaciones les interesa motivar el trabajo o esfuerzo de 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 con los del otro más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios, en cambio, entre más lejos este 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 adecuado 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 estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales, por lo que se han presentado diferentes teorías acerca de la Motivación.**

## **2.4 TEORIAS DE LA MOTIVACION.**

**Las teorías de la Motivación considero son esenciales para la organización y/o para la actividad de la misma ya que nos mencionan las necesidades de los individuos y sus satisfactores.**

**Es por ello que en este punto mencionaré tres teorías que para mi son esenciales en este capítulo, y en general, dentro de la Investigación. Como lo son las de:**

- 1.- Abraham Maslow**
- 2.- Frederick Herzberg**
- 3.- Mc Clelland**

**Las cuales explicaré a continuación.**

### **2.4.1. ABRAHAM MASLOW.**

**Allá por los años cincuenta, a Maslow se le ocurrió una idea ¿porque no habría de estudiar a las personas felices y realizadas? Hasta entonces, los enfermos eran los únicos a quiénes se estudiaba se sometía a pruebas se medía y se evaluaba.**

**Maslow centró su atención en las personas con triunfos y realizadas, uno de los resultados de su investigación es lo que hoy se conoce como la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.**

**Maslow vió que las necesidades humanas se disponen en múltiples niveles y determinó una pirámide de necesidades como se muestra en la fig 2.1.**

**Una clasificación aceptada de las necesidades de Maslow, es la siguiente:**

- 1.- Las Necesidades Fisiológicas.**
- 2.- Las Necesidades de Seguridad o de Estabilidad.**
- 3.- Las Necesidades de Estima o Sociales.**
- 4.- Las Necesidades de Autoestima.**
- 5.- La Necesidad de Autorealización.**

**Las cuales explicaré a continuación:**

- 1.- Las Necesidades Fisiológicas. Estas son las necesidades básicas para mantener la vida, como el alimento, el agua, el calor, la vivienda y el sueño, Maslow afirma que mientras no se satisfagan estas necesidades hasta el grado**

necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

**2.- Las Necesidades de Seguridad o Estabilidad.** 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 nuestra personalidad, queda incluida en este grupo. La mayoría de los empleados, por ejemplo, desean trabajar en puestos donde estén libres de riesgos físicos y psicológicos, además que proporcionen permanencia.

**3.- Las Necesidades de Estima o Sociales.** También conocidas como de Afiliación o Aceptación. 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 sitio respetable en su grupo.

**4.- Las Necesidades de Autoestima.** Incluye el deseo de autorespeto, el poder de logros de suficiencia, de sabiduría, de competencia, de confianza en la faz del mundo, de independencia y libertad.

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

5.- La Necesidad de autorealización. 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 autorealización.



**Fig 2.1 Pirámide de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow**

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

**Una vez explicada la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, explicaré la de Frederick Herzberg.**

#### **2.4.2 FREDERICK HERZBERG:**

**"Frederick Herzberg, divide la jerarquía de valores de Maslow en un nivel de necesidades inferiores (fisiológico, seguridad y social) y uno superior (ego, autorealización) y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente y una vez que están satisfechas (una vez que la persona tiene suficientes ingresos, por ejemplo), la única manera de motivarla es**

ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable. Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de nivel superior para elementos como el logro y el reconocimiento."<sup>24</sup>

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 Frederick 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

<sup>24</sup> GARY DESSLER, *Administración de Personal*, Ed. Prentice Hall. México, D.F. 1993. pp. 352

causan satisfacción, pero que su ausencia no causa insatisfacción."<sup>25</sup>

Otra razón por la que se considera dual es porque se denomina Teoría de Motivación e Higiene y en la que se proponen dos niveles de necesidades que son las siguientes:

**a) Factores de Higiene o Mantenimiento.**

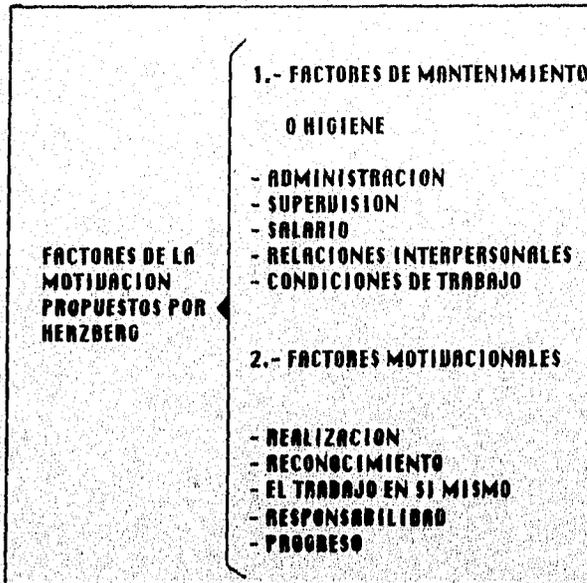
Que son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan tales como la administración, las políticas, la supervisión y los salarios, etc, en una empresa.

**b) Motivadores:**

Son aquellos en los que queda implícito el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo mismo de un individuo como se muestra en la fig 2.2

---

<sup>25</sup> CHAUDEN, Herbert J. y SHERMAN, Arthur. W. *Administración del Personal*, 7a reimp. Editorial Continental, S.A. de C.U., México, 1981. pp 28



**Fig 2.2 Factores de la Motivación según Herzberg.**<sup>26</sup>

**Factores de la Motivación propuestos por Herzberg.**

**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**

<sup>26</sup> MUCH GALINDO, Lourdes, GARCIA MARTINEZ, José. *Fundamentos de Administración*. Ed Trillas México D.F. 1992. pp 181

**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, se le censura que los resultados sólo pueden ser obtenidos si se sigue el método descrito.**

**La aplicación de la Teoría de Herzberg, es el enriquecimiento del puesto:**

**"El método que Herzberg recomienda para aplicar su teoría se llama enriquecimiento del puesto. Incluye motivadores como oportunidades de logro en el puesto al hacerlo más interesante y lleno de retos. Esto generalmente se logra al dar al trabajador más autonomía y permitir a la persona realizar buena parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor.**

**De acuerdo con un estudio existen cinco acciones específicas que un gerente puede seguir para enriquecer el puesto de su subordinado que a continuación explico.**

### **1.- Formar grupos de trabajo naturales.**

**En este punto hay que cambiar el puesto en forma tal que cada persona sea responsable (Dueño) de un cuerpo de trabajo identificable. Por ejemplo en lugar de permitir que cada operador en un centro de procesamiento de palabras realice el trabajo para todos los departamentos, se especifique cuales son los departamentos que sean responsabilidad de cada operador.**

### **2.- Combinar las tareas.**

**Por ejemplo permitir que una persona ensamble un producto de principio a fin en lugar de que este pase por varias operaciones separadas por diferentes personas.**

### **3.- Establecer responsabilidades hacia el cliente:**

**Permitir que el trabajador tenga contacto tan frecuente como sea posible con el cliente. Por ejemplo hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente.**

#### **4.- Carga Vertical.**

**Permitir que el trabajador planee y controle su trabajo en lugar de que lo haga la persona de fuera. Por ejemplo hay que permitir que el trabajador determine su propio programa, resuelva sus problemas y decida cuando empezar o dejar de trabajar.**

#### **5.- Abrir canales de retroalimentación.**

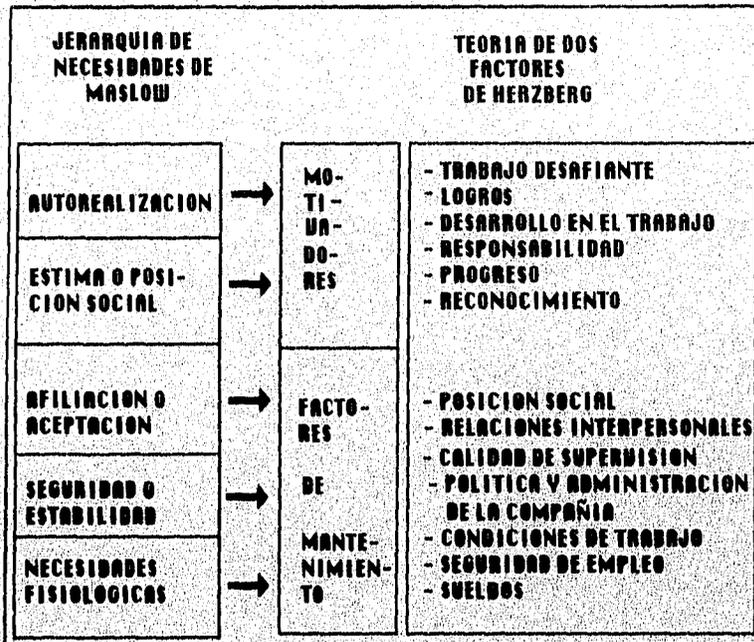
**Finalmente, encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño."<sup>27</sup>**

**La conclusión a la que Herzberg llegó fue que al estudiar en profundidad la actitud de miles de personas, desde obreros de fábricas hasta grandes ejecutivos, descubrió que el factor más motivador no lo era el dinero, ni las condiciones de trabajo, era el trabajo mismo. Si el trabajo era interesante, el obrero lo enfrentaba con gusto y esa era toda la motivación que necesitaba para hacerlo bien.**

---

**27 GARY DESSLEN, *Administración de Personal*, Ed. Prentice Hall, México, D.F. 1993. pp 353-354**

A continuación presento en la figura 2.3 un cuadro comparativo entre las Teorías de Maslow y la de Herzberg para apoyar esta investigación ya que me enfocaré principalmente a Maslow como lo mencioné al inicio del presente capítulo.



**Fig 2.3 COMPARACION DE LAS TEORIAS DE LA MOTIUACION DE MASLOW Y HERZBERG**

Una vez mencionadas la teoría de Herzberg a continuación explicaré la tercer Teoría propuesta que es la de Mc Clelland.

### **2.4.3 MC CLELLAND:**

**La teoría de Mc Clelland sobre la Motivación es que las personas están motivadas primordialmente por tres factores:**

- 1.- De Logro.**
- 2.- Poder.**
- 3.- De Afiliación.**

#### **"De Logro**

**Se sabe que las personas con elevadas necesidades de logro, prefieren situaciones que tienen riesgos moderados y en las que puedan ver sus propias contribuciones. Prefieren también recibir retroalimentación rápida y concreta con respecto a su desempeño. Están motivadas por la necesidad de lograr tareas que representan retos.**

#### **Poder.**

**Las personas con elevadas necesidades de poder prefieren situaciones en las que pueden obtener y mantener el control de los medios para influir en los**

demás. Gustan de estar en posición de hacer sugerencias, proporcionar sus opiniones y convencer a otros de hacer cosas. Esto satisface su necesidad de poder.

### **De Afiliación**

Otros tienen elevadas necesidades de afiliación. Sienten un fuerte deseo por mantener amistades estrechas y recibir afecto de los demás. Constantemente buscan establecer relaciones amistosas."<sup>28</sup>

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 la nación.

---

<sup>28</sup> Idem pp 355

**Para probar su teoría Mc Clelland 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 lamina. Los contenidos de las historias son clasificadas después. Por lo que Mc Clelland 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.**

**Después de haber desarrollado las diferentes teorías es conveniente señalar algunos de los métodos utilizados por la Autoridad para que el personal a su cargo realice sus funciones correctamente.**

## **2.5 SUGERENCIAS PARA MOTIVAR A LA GENTE.**

**De acuerdo al tipo de organización, como del personal con que cuente y el tipo de Autoridad que se otorgue a una persona entre otras puedo mencionar que existen diversas formas para motivar a las personas las cuales son:**

- 1.- MOTIVACION POR TEMOR.**
- 2.- PATERNALISMO.**
- 3.- LA COMPETENCIA.**
- 4.- CONVENIO IMPLICITO.**
- 5.- MOTIVACION POR INCENTIVOS.**
- 6.- MOTIVACION POR ACTITUDES.**
- 7.- MOTIVACION CRECIENTE.**
- 8.- PROPORCIONAR SATISFACCIONES EN EL TRABAJO.**

**Las cuales describiré a continuación:**

**1.- MOTIVACION POR TEMOR.**

**Hace hincapié en la Autoridad. Consiste en obligar a las personas a trabajar amenazandolas con castigos y despidos si no lo hacen, con el modelo de se fuerte.**

**Mantiene una supervisión muy estrecha y acosa continuamente para que el trabajo se efectúe, es poco usual por tener más desventajas que ventajas.**

## **2.- PATERNALISMO.**

**Utiliza la frase se bueno. Consiste en el jefe que trata a los subordinados como un padre protege a sus hijos, les da todo tipo de prestaciones, les ayuda material y espiritualmente, pero no los deja tomar decisiones; el jefe considera que los subordinados trabajarán por lealtad y gratitud arduamente. Como a todos se les motiva de igual forma, el hecho de que no falten aumenten la producción, no invita a dar otro tipo de incentivo como por ejemplo el empleado del mes, etc. Pero existen muchos beneficios para la empresa y al empleado se le mantiene contento.**

## **3.- LA COMPETENCIA.**

**Consiste en poner a competir a dos o más personas, o grupos entre si. Los ganadores reciben premios, pero también se puede competir por la simple satisfacción de ganar. Resulta más efectiva la competencia entre grupos que entre dos individuos.**

#### **4.- CONVENIO IMPLICITO.**

**Consiste en negociar. La Dirección alienta a los obreros para que rindan un volumen razonable de producción estableciendo un convenio en el que se determina que a cambio de ello habrá una supervisión también razonable. Por ejemplo el supervisor da permisos, descansos, etc.**

**La ventaja es que los trabajadores gozan de una sensación de independencia. La desventaja es que brinda muy pocas posibilidades de aumentar la producción. En general se da un nivel bajo.**

#### **5.- MOTIVACION POR INCENTIVOS.**

**Promete recompensar para lograr los fines u objetivos de la empresa. Si solo se motiva por incentivos o recompensas el empleado podría salir derrotado por la Ley de los Rendimientos Decrecientes. (Gratificaciones, promociones, permisos, prestaciones adicionales, etc)**

## **6.- MOTIVACION POR ACTITUDES.**

**Esta basada en el conocimiento y comprensión de la naturaleza humana. Trata a cada persona como un individuo único que puede crear oportunidades, reconocer la calidad del desempeño, con objeto de producir la clase de conducta, orientada hacia metas que es necesaria para construir una organización estable y eficiente.**

## **7.- MOTIVACION CRECIENTE.**

**Muchos ejecutivos piensan que toda la originalidad o creatividad proviene del nivel alto o que se da de arriba hacia abajo. Consiste en que el directivo hábil reconoce el potencial creador de su personal y respeta sus opiniones. Ya que los que verdaderamente conocen a detalle gran parte del negocio son los individuos que desempeñan continuamente sus funciones.**

## **8.- PROPORCIONAR SATISFACCIONES EN EL TRABAJO.**

**Consiste en proporcionar oportunidades de satisfacer necesidades mediante la realización del trabajo. Los principales satisfactores que se pueden obtener en el trabajo como mencioné en la Teoría de Maslow son:**

- a) Necesidades Fisiológicas.**
- b) Necesidades de seguridad.**
- c) Necesidades sociales.**
- d) Necesidades de estimación.**
- e) Necesidades de autorealización.**

**Es necesario establecer que las características de distintos motivadores pueden entrar en competencia ocasionando un conflicto.**

**Dada la importancia del conflicto en las relaciones de la Autoridad con los subordinados lo desarrollo a continuación.**

## **2.6 CONFLICTO:**

**Considero que es una situación de desacuerdo o de oposición. Por lo que puede presentarse en diferentes niveles y tipos de conflicto como lo menciono a continuación.**

### **2.6.1 NIVELES Y TIPOS DE CONFLICTO,**

**El conflicto se presenta cuando se toman decisiones.**

**Los principales Niveles de Conflicto son:**

#### **a) FISIOLÓGICO.**

**En este estrato el mecanismo de análisis y de decisión está interconstruido dentro de la persona.**

#### **b) INCONSCIENTE**

**Se basa en experiencias anteriores que determinan cuales estímulos son agradables, convenientes o adecuados y el proceso de decisión es desconocido por la persona.**

### **c) EMOCIONAL**

**En este caso la afectividad es preponderante en la decisión.**

### **d) DE HABITOS**

**Constituye una respuesta uniforme y automática ante el mismo estímulo.**

### **e) CONSCIENTE**

**En este existe un análisis de estímulo y por tanto un mecanismo racional y en algunos casos semi-instintivo para tomar decisiones.**

**Los principales Tipos de Conflicto son:**

#### **1.- CONFLICTO DE ATRACCION SIMILAR.**

**Se presenta cuando existen dos o más estímulos con alternativas y situaciones pero incompatibles y por lo tanto hay que tomar algunas de las alternativas.**

## **2.- CONFLICTO DE EUSION SIMILAR.**

**En este Conflicto las alternativas resultan igualmente desagradables.**

## **3.- CONFLICTO DE ATRACCION Y EUSION:**

**Cuando un mismo objeto o situación resulta ambivalente porque existen circunstancias que lo hacen afín a la persona no obstante existen otras por las cuales no es atractivo.**

**Como es evidente, las personas presentarán situaciones de conflicto por las cuales los elementos presentados en la Motivación deberán adecuarse según las circunstancias como lo mencioné en el principio de este capítulo a una persona que se este muriendo de hambre no le interesará la búsqueda de sabiduría, se requiere por tanto saber cual es su conflicto para tomar las medidas mediante las cuales pueda ser motivado para cumplir correctamente el desempeño de su puesto.**

**Por ello después de haber mencionado los niveles y tipos de conflicto a continuación menciono la naturaleza del conflicto.**

#### **2.6.2 NATURALEZA DEL CONFLICTO:**

**Podría decir que existe 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 estos, 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, esta 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 manifiesta 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 miedo.**

**Por ello después de haber mencionado los niveles y tipos de conflicto a continuación menciono la naturaleza del conflicto.**

#### **2.6.2 NATURALEZA DEL CONFLICTO:**

**Podría decir que existe 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 estos, 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, esta 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 manifiesta 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 miedo.**

**Es conveniente aclarar que una manera de solucionar el conflicto es darle tiempo o espacio a las partes en conflicto, por ejemplo: se presenta un trabajo que requiere de un periodo de tiempo que deja sin la oportunidad de descansar, como es obvio la realización de ese trabajo sin periodo de descanso ocasionará la no realización del trabajo correctamente sino que será propicio a cometer errores por no dar tiempo al descanso.**

**Una vez mencionado los aspectos relevantes del conflicto a continuación mencionaré la causa que se produce si no se resuelve correctamente que es la frustración.**

## **2.7 FRUSTRACION.**

**Como lo mencioné anteriormente, la respuesta de que no se solucione un conflicto se denomina Frustración y se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y el objetivo.**

**Considerando lo anterior menciono a continuación que la frustración puede manifestarse en diversas formas que se conocen como:**

## **2.7.1. REACCIONES A LA FRUSTRACION.**

- a) Agresión.**
- b) Evasión.**
- c) Regresión.**
- d) Aislamiento.**
- e) Racionalización**
- f) Resignación**
- g) Sublimación**

**Las cuales explicaré a continuación:**

### **A) Agresión.**

**La primera forma de reacción a la frustración es la agresión. La energía de la Motivación se dirige hacia el objeto frustrante, hacia la barrera que se impone entre el organismo y su objetivo, para quitarlo o destruirlo.**

### **b) Evasión.**

**Cuando la persona se aleja del objeto frustrante. La evasión puede ser parcial o total. En el**

**primer caso se presentan dos posibilidades; la evasión parcial física y la evasión parcial psíquica. La física esta constituida por el ausentismo y los retardos. La síquica se presenta primordialmente por medio de la ensoñación, la diversión, etc. En la evasión total, decide dejar el empleo o buscar otro. Se presenta entonces la rotación de personal es decir, el número de personas que causan baja en la organización y a quiénes hay que sustituir.**

#### **c) Regresión.**

**La regresión consiste en ir hacia atrás, volviendo a etapas ya superadas.**

#### **d) Aislamiento.**

**Si el trato con otras personas resulta frustrante entonces sobreviene el aislamiento. La persona deja de tener contacto amistoso o de trabajo con sus compañeros, superiores, o subordinados. Las razones pueden ser muchas; percepciones equivocadas, problemas de personal, diferencias de edades, de culturas etc.**

#### **e) Racionalización**

**Consiste en tratar de justificarse, en darse falsas razones para explicar ciertos hechos. La realidad es frustrante en estos casos, es preferible disfrazarla.**

#### **f) Resignación**

**Ante repetidas frustraciones la Motivación, se desvanece, la persona se resigna a no alcanzar su objetivo.**

#### **g) Sublimación**

**Esta es la única positiva, la única que no agudiza los problemas; madura desde un punto de vista de la integración psicológica. Consiste en superar las causas de la Frustración o darles una adecuada salida.**

**Estas son las respuestas ante la frustración resultado de no lograr la satisfacción de las necesidades, el individuo puede verse impedido de alcanzar una meta o incentivo en particular, o puede**

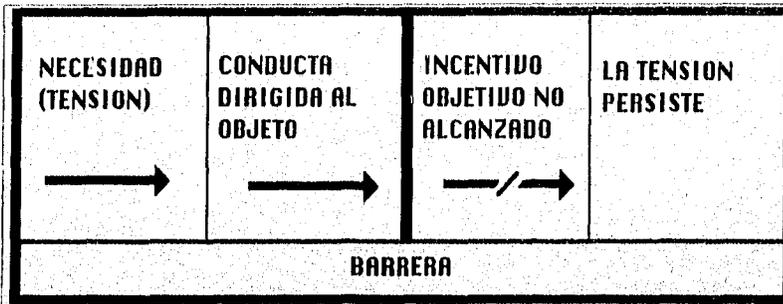
tener objetivos en conflictos, por lo que lo puede mantener en un estado de inconformidad y tensión que puede interferir con el desempeño de su puesto, y con las habilidades para realizar el trabajo en armonía con la gente que le rodea.

Por lo que los gerentes deben de conocer o comprender la insatisfacción y la tensión de los subordinados, de tal forma que pueda crear un ambiente de trabajo que se vea libre, en lo posible, de estas condiciones.

Después de mencionar las reacciones a la Frustración a continuación mencionaré su naturaleza.

#### **2.7.2 LA 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 a la barrera o la aparición de dicha barrera modifica la secuencia del proceso motivacional, como se muestra en la figura 2.4.



**Fig 2.4 PROCESO DE LA FRUSTRACION**

Por lo tanto, cuando una persona se encuentra en una situación donde existe una barrera o un impedimento para poder cumplir con su objetivo o para satisfacer alguna necesidad se dice que está 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 su función o actividades dentro de cualquier organización.

**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.**

**Es de utilidad recordar lo que es la Motivación, su concepto, como la clasificación y teorías, para que en todas las organizaciones se den cuenta de cómo el personal está trabajando, como se está desarrollando, para que de cierta manera no surja algún tipo de conflicto o 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.**

**En el presente capítulo mencioné mi definición de Motivación: Es el resultado de dar la importancia a un acontecimiento, un objeto o una experiencia que permita establecer cual va a ser la fuerza, tiempo, dinero a otorgar para lograr el propósito que se nos plantea, de acuerdo a los diversos factores, que pueden ser fisiológicos, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de realización.**

**Así mismo expliqué las tres principales teorías de Motivación como lo son la de Abraham Maslow, Frederick Herzberg y Mc Clelland.**

**Establecí la relación de la motivación con el Conflicto definiéndose este último como una situación de desacuerdo o de oposición.**

**También definí a la Frustración: como la respuesta de que no se solucione un conflicto y se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y el objetivo.**

**Una vez mencionadas a lo largo de la investigación los aspectos de la Autoridad y el Liderazgo así como de la Motivación considero indispensable mencionar los principales aspectos del Licenciado en Contaduría como parte integral de un grupo de trabajo contable. Es por ello que el siguiente capítulo lo denomino el Licenciado en Contaduría.**

**CAPITULO III**  
**EL LICENCIADO EN CONTADURIA**

**Habiendo establecido los conceptos de Autoridad, Liderazgo como sus diferentes aspectos en el capítulo I, hablando de la Motivación y las diversas teorías en el capítulo II, en el presente capítulo me orientaré a describir al Contador Público, y la relación con los capítulos anteriores, a través de este capítulo establezco las bases para pasar al cuarto y último capítulo, el cual corresponde al caso práctico de esta investigación.**

**Es necesario mencionar que el campo de actuación del Contador se divide en la Docencia, el Sector Gubernamental, el Sector Empresas (organizaciones privadas) y la Práctica Independiente. No obstante requiero indicar que la motivación aunque se puede aplicar a todos estos aspectos, considero que el tema de investigación se refiere a un Despacho, por lo tanto solo se hará mención de los aspectos en el trabajo del Licenciado en Contaduría y me referiré en este en las relaciones con los clientes y el personal tema con el que concluiré el capítulo III El Licenciado en Contaduría.**

**La formación profesional, así como el desempeño de la profesión contable requiere del**

**desarrollo de diversos factores como lo son las relaciones de Autoridad con los subordinados, así como el establecimiento de una Motivación que nos permita continuar el perfeccionamiento de la profesión.**

### **3.1 DEFINICION DE CONTADURIA.**

**Comenzaré por citar definiciones de Contaduría Pública según diversos autores; para posteriormente dar una propia.**

**Según Paz Zavala la Contaduría es "Una actividad profesional que siguiendo el método científico desarrolla la técnica contable a través de un proceso lógico, obteniendo información financiera comprobable u proporcionando los medios de control sobre las operaciones realizadas por cualquier entidad económica".<sup>29</sup>**

**Según Elizondo López "Contaduría es la disciplina profesional de carácter científico que fundamentada en una teoría específica y a través de un proceso, obtiene y comprueba información financiera**

**<sup>29</sup> PAZ ZAVALA, Enrique, *Introducción a la Contaduría*. Ed. ECASA, México D.F. 1992, pp 10**

sobre transacciones celebradas por entidades económicas".<sup>30</sup>

Según Kohler Eric L. la Contaduría es "La profesión del Contador Público, específicamente, el ofrecimiento al público de las habilidades contables profesionales independientes, consistentes de modo principal en: planteamiento e instalación de sistemas de contabilidad financiera y de costos, auditorías, investigaciones informes y/o dictámenes basados en auditorías practicadas, asesoramiento sobre la estructura administrativa y políticas financieras, así como los servicios relacionados con impuestos, principalmente el impuesto sobre la renta."<sup>31</sup>

Con base a lo anterior para mí la Contaduría Pública es: La actividad que fundamentada en una teoría específica, obtiene y/o revisa información de acuerdo con sus ramas como lo son la Contabilidad la cual satisface la necesidad de

---

<sup>30</sup> ELIZONDO LOPEZ, Arturo, *La Profesión Contable*. Ed. ECASA, México D.F. 1987, pp 59.

<sup>31</sup> KOHLER, Eric L., *Diccionario para Contadores*. Ed. UTENA, México D.F. 1982, pp 118.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

tener un control e información financiera confiables en la cual se basen los directivos de cualquier organización para una adecuada toma de decisiones, la auditoría la cual se encarga de reusar que las operaciones realizadas en la contabilidad estén registradas correctamente, la rama de presupuestos por medio de la cual se establecen los posibles resultados de los próximos ejercicios, costos rama mediante la cual se establecen la valuación de las materias como productos de almacén, finanzas mediante la cual se interpreta la situación económica de la empresa tanto interna como externamente a través de las razones financiera y otras herramientas y fiscal que establece como se calculan, registran y se pagan los impuestos.

Después de definir a la Contaduría, me avocaré a mencionar cual es el perfil del Licenciado en Contaduría, mencionando las características Cognoscitivas, Psicomotrices y Afectivas o Personales.

El Licenciado en Contaduría es el profesional que ejerce la Contaduría, teniendo como principales actividades de su ejercicio las siguientes:

- 1.- Docencia.
- 2.- Sector Público.
- 3.- Sector Privado (organizaciones privadas).
- 4.- Práctica Independiente.

### **3.2 EL LICENCIADO EN CONTADURIA Y SU PERFIL PROFESIONAL:**

**El perfil de un egresado de cualquier profesión esta constituido por "las características o requisitos mínimos que debe reunir una persona para estudiar y ejercer una profesión"<sup>32</sup>**

**El licenciado en Contaduría debe reunir ciertos requisitos generales que se pueden dividir entre grupos que son:**

- a) Características Cognoscitivas.**
- b) Características Psicomotrices.**
- c) Características Afectivas o Personales.**

**Las cuales explicaré a continuación.**

---

<sup>32</sup> ELIZONDO LOPEZ, Arturo, *La Profesión Contable*. Ed. ECASA, México D.F. 1987, pp 184

### **3.2.1 CARACTERÍSTICAS COGNOSCITIVAS.**

**Las características cognoscitivas son todas aquellas relativas a los conocimientos sobre la Licenciatura en Contaduría las cuales son adquiridas en las aulas y son:**

- 1.- Dominio de la contabilidad.**
- 2.- Conocimientos de técnicas de costos.**
- 3.- Manejo de sistemas de control.**
- 4.- Dominio de las disposiciones fiscales vigentes.**
- 5.- Manejo de las Finanzas.**
- 6.- Dominio de normas y procedimientos de auditoría.**
- 7.- Manejo de elementos básicos de administración.**
- 8.- Conocimiento de Informática y otras áreas afines como las Matemáticas, Economía, Sociología.**

**Con estos conocimientos el Licenciado en Contaduría puede ejercer cualquiera de las áreas básicas de su profesión, antes mencionadas: Administración de Información y Control de Finanzas, además de la Administración de Recursos Humanos.**

### **3.2.2 CARACTERISTICAS PSICOMOTRICES.**

**Aunados a los conocimientos, son necesarios las características psicomotrices o habilidades, es decir las cualidades necesarias para ejercer la profesión con destreza y son, según el Plan 1985 de estudios de la carrera:**

- 1.- Diseñar grupos humanos hacia el logro de objetivos.**
- 2.- Asesorar en Materia contable y financiera.**
- 3.- Tomar y fundamentar decisiones financieras.**
- 4.- Operar documentación oficial y diseñar procedimientos contables.**
- 5.- Operar modernos sistemas de computación.**
- 6.- Captar y registrar con agilidad, el origen y los recursos de la transacción.**
- 7.- Llevar a cabo el análisis e interpretación de Estados Financieros de una entidad.**
- 8.- Captar y evidenciar errores o fraudes en los procedimientos.**
- 9.- Actualizarse mediante el aprendizaje.**
- 10.- Motivar y resolver conflictos interpersonales.**
- 11.- Ejercer y delegar autoridad para cumplir con sus fines.**

- 12.- Practicar buenas relaciones humanas.**
- 13.- Tener una visión analítico-sintética que le permita ejercer un amplio criterio profesional.**
- 14.- Aplicar una Metodología de Investigación para fundamentar decisiones.**

**Esto es, para que el Licenciado en Contaduría pueda desarrollarse con eficiencia en el ejercicio de su carrera es necesario que cuente con las citadas características psicomotrices ya que estas lo facilitan, al igual que las características afectivas que ha continuación explicaré.**

### **3.2.3 CARACTERISTICAS AFECTIVAS O PERSONALES.**

**Así mismo, las características afectivas o actitudes, que son aquellas relativas a la sensibilidad, según el citado plan de estudios son:**

- 1.- Manejar con eficacia los recursos de una entidad.**
- 2.- Promover la justicia distributiva.**
- 3.- Actuar con independencia mental.**

- 4.- Ejercer sus actividades profesionales de conformidad con valores éticos.**
- 5.- Mostrar solidaridad profesional con sus colegas, clientes y público en general.**
- 6.- Mostrar solidaridad y reconocimiento con su Facultad, Universidad, Comunidad y con su País.**
- 7.- Sanear la Administración Financiera de una entidad.**
- 8.- Promover el desarrollo social entre otras.**

**Por lo tanto, el Licenciado en Contaduría debe reunir las citadas características como requisito mínimo para poder ejercer esta profesión en su carácter general, ya que si se quiere especializar en alguna de las áreas de Intervención específica deberá cursar estudios de postgrado o diplomados.**

**Las áreas y funciones de intervención, las mencionaré a continuación.**

### **3.3 AREAS Y FUNCIONES DE INTERUENCION:**

**Es importante señalar los principios que debe seguir el Licenciado en Contaduría en su actuación**

**profesional, de acuerdo a la ACADEMIA DE ESTUDIOS FISCALES DE LA CONTADURIA PUBLICA A.C., son:**

- a) Demostrar una clara visión de soluciones reales que vayan al fondo y no se detengan en la forma para encubrir hechos.**
- b) Fundamentar sus opiniones en una sólida preparación técnica y práctica y en un respecto absoluto a la ley.**
- c) Comportarse con lealtad hacia el prestatario de sus servicios.**
- d) Sustanciar sus interpretaciones de la Ley y, cuando lo considere necesario, recomendar la asesoría de un abogado o de un profesional en otra rama.**
- e) Recurrir a consulta con organismos o especialistas que garanticen una buena orientación cuando posea dudas legítimas, siempre protegiendo en todo lo posible a su cliente o patrón.**
- f) Allegarse de otros elementos a su alcance para fundamentar su opinión, tales como precedentes, sentencias, criterios difíciles y opiniones de otros especialistas.**

- g) En los casos que sea aplicable, atender a los plazos y términos legales y reglamentarios, y precisar la competencia legal de las autoridades.**

### **3.4 DEFINICION DE EJERCICIO PROFESIONAL:**

**El desempeño del Licenciado en Contaduría se traduce como el ejercicio profesional el cual se define.**

**Según Elizondo López "Ejercicio Profesional es la aplicación de las aptitudes obtenidas durante la formación de la profesión, con el propósito de resolver problemas específicos en un campo del conocimiento, en beneficio de la sociedad y de si mismo".<sup>33</sup>**

**Es conveniente hacer mención que el ejercicio profesional esta llamado a resolver problemas de la comunidad humana, y es mediante el cual se le proporciona a un individuo status social y se le ofrece un modus vivendi.**

---

**33 idem pp 215**

### **3.5 CAMPOS DE EJERCICIO CONTABLE**

**Como mencioné anteriormente el Licenciado en Contaduría tiene su ejercicio profesional en las siguientes actividades.**

- 1.- Docencia.**
- 2.- Sector Público.**
- 3.- Sector Privado (Organizaciones privadas)**
- 4.- Práctica Independiente.**

**Mismas que describiré a continuación:**

#### **3.5.1 DOCENCIA.**

**Consiste en la preparación académica de los futuros Contadores, la cual constituye un punto a resolver por las organizaciones de la Contaduría. Al dedicarse el Licenciado en Contaduría a la docencia debe actualizarse constantemente y, además, también se puede dedicar a la investigación.**

**"Si bien es cierto que el desarrollo económico del país esta reclamando un amplio número de Contadores Públicos al servicio del despacho**

profesional, la entidad privada y la entidad pública, no lo es menos en las Universidades, donde cada vez mayor número de aspirantes a la profesión, requieren de los servicios docentes del Profesional de la Contaduría".<sup>34</sup>

Las funciones que desempeña cuando se encuentra en la calidad de docente son las siguientes:

- Catedrático.
- Sinodal.
- Director o Revisor de tesis.
- Elaborar Programas de Estudio.
- Investigador.
- Coordinador Técnico o Administrativo.
- Director de Escuelas o Facultades.
- Rector, entre otras.

**a) Profesional del catedrático. Su perfil.**

Se considera que las características propias de un profesor universitario son las siguientes:

---

<sup>34</sup> Idem pp 226

- Competencia científica.
- Competencia técnica.
- Competencia académica.
- Capacidad de proyección social.
- Capacidad sistemática.
- Capacidad directiva.
- Capacidad de comunicación.
- Estabilidad emocional.
- Espíritu de justicia.
- Cultura general.

**Cuando el catedrático posee una personalidad y capacidad profesionales, lleva implícita un respeto y una admiración por parte del alumnado que se traduce en disciplina.**

**Cuando el profesor posee seguridad y profundidad, tanto en si mismo como en la instrucción que imparte, emanará automáticamente la Autoridad. La Autoridad ha de ejercerse con voluntad sana y recta, buscando siempre antes que la imposición el convencimiento.**

### **3.5.2 SECTOR PUBLICO.**

**"El ejercicio profesional del Contador Público al servicio de la entidad pública, constituye otra de sus actividades dependientes."<sup>35</sup>**

**En nuestro país está constituido por entidades y empresas en cuya administración existe la posibilidad de desarrollo para los Licenciados en Contaduría, ya que comprende las entidades y las empresas del Ejecutivo Federal, Estatal y Municipal, a las del Poder Legislativo y las referentes al Poder Judicial.**

**Las obligaciones del Licenciado en Contaduría dentro de la entidad privada como de la entidad pública son similares, lo único que las diferencia son la fuente de los recursos con los que trabaja.**

**Las funciones de intervención del Licenciado en Contaduría en la entidad privada como pública son similares. Por tanto las explicaré en el próximo inciso.**

---

**35 Idem pp 224**

### **3.5.3 SECTOR PRIVADO (Organizaciones Privadas)**

**"El acercamiento de clientes por parte de grandes despachos, el elevado costo que representa el montaje y sostenimiento de un bufete propio y sobre todo, la multiplicación de fuertes grupos económicos que demandan sus servicios, han provocado que el Contador Público se contrate, en lo particular, al servicio de las entidades privadas.**

**Es así como el Contador Público ejerce su profesión en entidades comerciales, industriales, extractivas, etc".<sup>36</sup>**

**Sus funciones de intervención son:**

- Gerente de Contabilidad.**
- Gerente de Auditoría Interna.**
- Gerente de Finanzas.**
- Gerente de Impuestos.**
- Contralor.**
- Contador General.**
- Contador de Costos.**
- Analista Financiero.**

---

<sup>36</sup> Idem pp 224

**Los cuales explicaré a continuación:**

**Gerente de Contabilidad.**

**Funcionario responsable de las actividades relacionadas con la obtención de información financiera de una entidad.**

**Gerente de Auditoria Interna.**

**Funcionario responsable de la comprobación de la información financiera, sin que su opinión trascienda de la entidad revisada.**

**Gerente de Finanzas.**

**Funcionario responsable de la obtención y aplicación de los recursos materiales de una entidad.**

**Gerente de Impuestos.**

**Funcionario responsable de la planeación, determinación y pago de las obligaciones tributarias de una entidad.**

### **Contralor.**

**Funcionario responsable de las actividades vinculadas con la Contabilidad histórica y presupuestal, la Auditoría Interna y las obligaciones fiscales de una entidad.**

### **Contador General.**

**Funcionario responsable del procesamiento de datos relativos a transacciones celebradas por una entidad.**

### **Contador de Costos.**

**Funcionario responsable del procesamiento de datos relacionados con la adquisición y consumo de materia prima, mano de obra y gastos de producción que se emplean en la manufactura de mercancías de una entidad.**

### **Analista Financiero.**

**Funcionario responsable de la evaluación de los Estados Financieros de una entidad.**

### **3.5.4 PRACTICA INDEPENDIENTE:**

**"Se dice que la actividad del Contador Público es independiente, cuando de forma individual o asociado con otros colegas, instala un despacho abierto al público y contrata libremente sus trabajos, recibiendo la retribución correspondiente por medio de honorarios".<sup>37</sup>**

**El aumento en el volumen de las operaciones la diversidad en las formas de organización y la complejidad de las obligaciones fiscales han traído como consecuencia el reconocimiento de un servicio profesional que brinda el Licenciado en Contaduría llamado Consultoría Fiscal o Asesoría Fiscal.**

**También existe la Consultoría Administrativa, otra función del Licenciado en Contaduría, la cual cumple con la función de proporcionar a la dirección de las organizaciones tanto públicas como privadas, la óptima forma de utilizar con eficiencia sus elementos y**

---

**37 Idem pp 216**

**recursos disponibles para el cumplimiento de sus objetivos.**

**Dentro de la práctica independiente el Licenciado en Contaduría puede desempeñarse como:**

**Contador General Externo.**

**Elaboración de las pólizas y demás papeles de trabajo para llevar la contabilidad del cliente de acuerdo con los Principios de Contabilidad y de acuerdo a las leyes expedidas vigentes.**

**Auditoría Externa.**

**Comprobación de información financiera con el propósito de emitir un juicio profesional (acerca de su corrección o incorrección).**

**Consultoría Contable.**

**Asesoría General en materia de Contabilidad y Auditoría.**

### **Consultoria Fiscal.**

**Asesoría específica en materia de cumplimiento de obligaciones tributarias.**

### **Consultoria Financiera.**

**Asesoría específica en materia de obtención y aplicación de recursos materiales.**

### **Peritajes.**

**Actuación como experto contable en la ventilación de conflictos legales de origen contable-fiscal.**

**Estas funciones se llevan a cabo en un Despacho Contable el cual considero que 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 del gobierno, elaboración de los libros diario, mayor, elaboración de las declaraciones (anuales, pagos provisionales, I.U.A., I.S.A., INFONAVIT, SAA. etc), así como**

**cualquier aclaración relacionada con los requerimientos que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.**

**Cuyos principales objetivo y metas son los siguientes:**

**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 la actitud y honorabilidad.**

**Es necesario hacer notar la importancia de la reglamentación de la conducta del Licenciado en Contaduría esta reglamentada por el Código de Ética Profesional.**

**Las metas que se establecen dentro de un Despacho Contable, son tener sus propios clientes y que**

**cualquier aclaración relacionada con los requerimientos que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.**

**Cuyos principales objetivo y metas son los siguientes:**

**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 la actitud y honorabilidad.**

**Es necesario hacer notar la importancia de la reglamentación de la conducta del Licenciado en Contaduría esta reglamentada por el Código de Ética Profesional.**

**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.**

### **3.6 DESARROLLO DE LA LABOR CONTABLE.**

**Existen dos características importantes a mencionar en el desarrollo de la labor contable:**

- 1) La Asociación Profesional.**
- 2) Las Relaciones Públicas.**

**En ambas se da la relación del trabajo del personal.**

#### **3.6.1 LA ASOCIACION PROFESIONAL:**

**La asociación profesional se produce cuando un grupo de Contadores suma sus esfuerzo para proporcionar un servicio contable. Ofrece frente al despacho Individual, las ventajas de un mayor capital de operación mayor eficiencia en el servicio, por reunirse un mayor número de elementos profesionales**

que lo atienden, así como la posibilidad de reunir diferentes especialistas en las diversas áreas de la profesión.

En esta retomaré aspectos del capítulo I de Autoridad, de las que mencionaré como deben ser las relaciones con el cliente y con el empleado, con esta última parte nos dará una idea de los aspectos que se tratarán en el capítulo IV, en el cual se tratarán los errores y las posibles soluciones de la relación de la Autoridad con su personal subordinado.

### **3.6.2 LAS RELACIONES PUBLICAS:**

Las relaciones públicas, entendidas como el arte de llevarse bien con otras personas, han de estar presente -de modo especial- en el ejercicio profesional independiente de la Contaduría. El Contador Público ha de observar determinadas reglas en el trato interpersonal con sus clientes y empleados.

#### **a) Relaciones Públicas con los Clientes:**

Las reglas mínimas que debe de observar el Licenciado en Contaduría para el sostenimiento de

**adecuadas relaciones con los patrocinadores de sus servicios, son:**

- "1.- Comprender las necesidades del cliente.**
- 2.- Sugerir y aplicar soluciones concretas.**
- 3.- Presupuestar y cobrar honorarios razonables.**
- 4.- Comunicarse permanentemente con el cliente.**
- 5.- Tratar al servicionario con comedimiento y cortesía.**
- 6.- Discutir con satisfacción del cliente el contenido de los informes.**
- 7.- Contar con oficinas propias."<sup>38</sup>**

**b) Relaciones Públicas con los empleados:**

**Implicito a las relaciones públicas se encuentra la cordial convivencia con el personal de la firma, en quien es preciso fomentar lealtad hacia el despacho, estimulando el esfuerzo que cada uno desempeña. El papel de jefe debe cumplirse haciendo gala de los atributos que esta función requiere.**

---

<sup>38</sup> *idem* pp 217

En el número 96 de la Revista Contaduría Pública, consigan en su Pág 45, un decálogo del Jefe de autor anónimo, que enseguida se parafraseará.

- "1.- El buen jefe tiene en el espíritu de servicio, su principal deber.**
- 2.- El buen jefe demuestra con sus obras, su auides de responsabilidad.**
- 3.- El buen jefe procura persuadir y entusiasmar, antes que vencer y obligar.**
- 4.- El buen jefe mantiene la serenidad en los momentos de confusión y crisis.**
- 5.- El buen jefe se hace rodear de colaboradores vallosos**
- 6.- El buen jefe no cae en las redes de la adulación.**
- 7.- El buen jefe no se vende a los poderosos.**
- 8.- El buen jefe no abusa de los débiles.**
- 9.- El buen jefe reconoce sus equiuocaciones.**
- 10.- El buen jefe, sabe retirarse a tiempo."<sup>39</sup>**

---

<sup>39</sup> Idem pp 217

**En general el arte de las relaciones públicas, implica tomar, tanto el punto de vista propio, como el de los demás.**

**Con este aspecto se concluye el capítulo III, el Licenciado en Contaduría, para entrar al capítulo IV, capítulo que se titula El Proceso de la Autoridad en un Despacho Contable y su Relación con la Motivación, en el cual se dará a conocer una solución a la falta de Motivación en el Despacho Contable X.**

## **CAPITULO IV**

# **EL PROCESO DE LA MOTIVACION EN UN DESPACHO CONTABLE Y SU RELACION CON LA MOTIVACION**

**Todo sistema completo se trate de una computadora o de una organización, ha de ser congruente. Sus distintas piezas han de colaborar a un mismo fin; cada acción debe ayudar a las demás acciones para que todo funcione. Si las piezas de una máquina funcionan simultáneamente en dos sentidos distintos, se perdería la sincronización y la máquina terminaría por descomponerse.**

**Ocurre algo semejante con los seres humanos. Se puede aprender a producir comportamientos eficaces, pero si estos no aportan nada a las necesidades y a los deseos de la persona, y si por el contrario estos comportamientos obstaculizan otras cosas importantes, se puede ver un conflicto, entre las necesidades de la organización y de la persona.**

**Lo mismo para la Dirección de la organización si existen varios Jefes o dos personas que desean desempeñar un puesto a la vez no habrá coordinación y existirán conflictos**

**Es necesario señalar que uno de los aspectos que influye en las organizaciones son las relaciones humanas, cada persona no importa el nivel jerárquico**

tiene necesidades de todos tipos en mayor o menor grado algunas de ellas, en ocasiones descubrir lo que mueve o impulsa a las personas a realizar una acción no se determina sino a través de un estudio.

En este capítulo me enfocaré al término de las Relaciones Humanas en un Despacho Contable, siguiendo la relación autoridad-subordinado, mediante la cual explicaré cuales son los puntos sobresalientes, por los cuales las personas en un despacho no rinden de acuerdo con su capacidad por lo que a continuación menciono las características a cubrir en el Caso Práctico.

#### **4.1 CARACTERISTICAS DEL CASO PRACTICO**

El universo del presente caso se ubica en un Despacho Contable pequeño, de 75 gentes de los cuales, 24 son Auxiliares Contables, a los cuales se efoca la investigación, por ello se utilizará el muestreo estratificado, se eligió un despacho pequeño el cual se denominará **DESPACHO CONTABLE X**, para que las respuestas sean fidedignas.

## **CARACTERISTICAS DEL LUGAR DONDE SE APLICA:**

**Se aplicará en el DESPACHO X, mismo que cuenta con 75 personas, de las cuales 24 son Auxiliares Contables, se seleccionó esta clase de despacho debido a que se pueden observar los cambios en términos de tiempo (meses), lo que no sucedería con un Despacho Mediano o Grande, debido a la complejidad de su estructura.**

**Se utilizan también a los Auxiliares Contables, debido a que son ellos los que son susceptibles de cambio, y desempeñan un papel importante en la organización de tal manera que al alcanzar sus metas, alcancen las metas del Despacho.**

## **LA HERRAMIENTA A UTILIZAR:**

**La herramienta seleccionada fue observación directa mediante la cual se pueden distinguir las situaciones ineficientes sobre las cuales se pueden implementar instrumentos que permitan que el desarrollo de la actividad contable, se presente de una manera correcta y sin desperdiciar elementos ya sean humanos, financieros, técnicos o materiales.**

**Se investiga por ello, cuales son las necesidades de los sujetos, cuales son sus motivaciones y en base a ellas trabajar.**

#### **LUGAR Y EL SUJETO DE ESTUDIO:**

**El lugar será el DESPACHO H y los sujetos son los Auxiliares Contables.**

**Para dar inicio a la aplicación de mi investigación comenzaré por mencionar la importancia de las Relaciones Humanas con la finalidad de establecer la estructura de un grupo de Trabajo Contable en el Despacho H.**

#### **4.2 LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.**

**La habilidad para manejar a la gente es a la fecha requisito imprescindible en la gestión de cualquier ejecutivo, conviene aclarar que las organizaciones no han prestado la debida importancia a ello. En consecuencia ocurren errores en el manejo de personal que se suceden día con día, persistiendo las empresas en confinar sus programas de capacitación al**

**desarrollo de cualidades técnicas requeridas por el puesto, no tomando conciencia, al menos en apariencia de que a una nueva contratación muy posiblemente por despido innecesario sigue el alto costo de preparar un sustituto.**

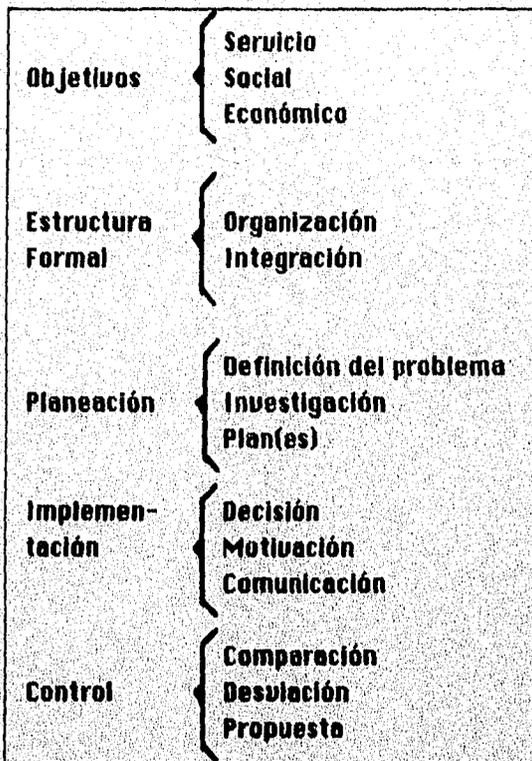
**Es necesario por tanto dar la estructura del Despacho Contable, para poder tener una visión de como se encuentran las líneas de autoridad y como emplear la motivación de la autoridad al subordinado para que ambos obtengan beneficios.**

#### **4.3 LA ESTRUCTURA DEL GRUPO DE TRABAJO CONTABLE.**

**Debido a que este trabajo se realizó en un Despacho Contable pequeño se le asigno el nombre de Grupo de Trabajo Contable, ya que existe interacción de las personas que trabajan en el.**

**Describiré los principales puntos a analizar del Despacho Contable, los cuales son los objetivos, la estructura formal, la planeación, la implementación y el control de la organización, mediante estos daré a conocer a la empresa, su organización, sus problemas y la posible solución a estos.**

La siguiente figura es una presentación de como se hará el estudio de la empresa.



**Figura 4.1 Pasos para el Conocimiento de la Empresa.**

#### **4.4 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.**

**Los principales objetivos de la organización son los siguientes:**

**4.4.1 Servicio:** que se refiere al beneficio que reporta el trabajo del Despacho a la los clientes o usuarios.

**4.4.2 Social:** son todos los beneficios que obtiene la sociedad por el establecimiento de un negocio, (empleos, impuestos, etc)

**4.4.3 Económico:** que representa la parte que se recibe en dinero los integrantes de la organización.

Las características de los objetivos de la organización, son:

- 1.- Deben definirse por escrito.
- 2.- Los objetivos deben ser estables.
- 3.- Las políticas deben ser claramente fijadas, de preferencia por escrito, difundidas, coordinadas y actualizarse cuando así se requieran.
- 4.- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y eficazmente admitidos por los que han de ayudar a realizarlos.

#### **4.5 ESTRUCTURA FORMAL:**

**Se refiere a como están organizados todos los recursos, en este caso me avocaré a mencionar el organigrama y las principales funciones del personal.**

**Las características de la estructura formal en lo que se refiere a recursos humanos presentan las siguientes aspectos.**

- 1.- La eficiencia administrativa se incrementa con la especialización de tareas, entre los elementos del grupo.**
- 2.- Las responsabilidades consideradas para una posición deben limitarse, tanto como sea posible a una sola función.**
- 3.- En la separación de funciones debe evitarse su duplicidad. No debe darse a las funciones secundarias mayor valor o importancia que a las esenciales.**
- 4.- La unidad o departamento de una empresa que tenga a su cargo una función principal, debe controlar las funciones auxiliares o de servicio.**

#### **4.5.1 ORGANIGRAMA**

**El organigrama es una representación gráfica de los aspectos que comprende la organización, sea de tipo comercial o de servicios, esta muestra las características de la organización, como se encuentran distribuidas las distintas áreas, cuales son las personas a las que se les tiene que reportar, y también nos muestra las líneas de Autoridad, mismas que fueron tratadas en el capítulo I.**

**En la figura 4.2 nos presenta el organigrama de la empresa como se encuentra actualmente.**

**Como se puede observar se divide en cuatro áreas, las cuales debido al tamaño de la empresa se componen de poco personal.**

**El Director General es el representante legal del Despacho, encargado de revisar que las Gerencias trabajen correctamente.**

## ORGANIGRAMA DEL DESPACHO CONTABLE X

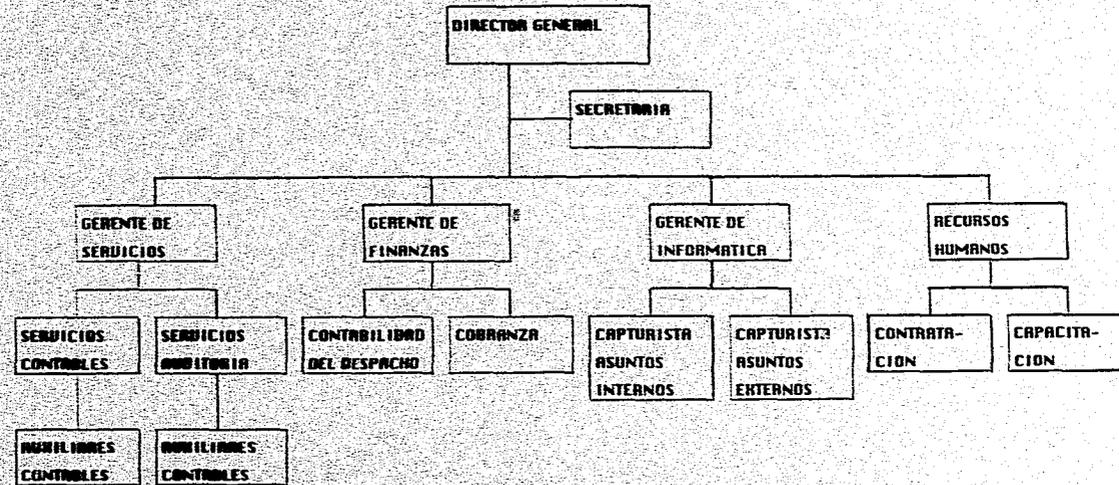


FIG 4.2 ORGANIGRAMA ACTUAL DEL DESPACHO CONTABLE X.

**La Secretaria es la encargada de pasarle los reportes al director, contesta el teléfono y sirve de recepcionista en la oficina del Director.**

**El Gerente de Servicios, se encarga de la contratación y de la prestación de los trabajos, así mismo tiene el control del trabajo de los Supervisores que a su vez controlan el trabajo de los Auxiliares Contables.**

**En el organigrama no aparecen los supervisores, porque están incluidos en los servicios de Contaduría y Auditoría.**

**Los Auxiliares Contables son los que se encargan de realizar los papeles de trabajo, sean de servicios Contables o de Auditoría. En ocasiones existe rotación entre ellos, para un mayor conocimiento.**

**El Gerente de Finanzas se encarga de vigilar y revisar, el aspecto contable del despacho, así como de realizar el presupuesto del año y pagar los impuestos, que genere.**

**El Gerente de Informática se encarga principalmente de dar la información tanto Interna, ya se trate de la agenda de trabajo, la contabilidad del Despacho, aunque por supuesto solo algunas personas pueden acceder a ella.**

**Los Asuntos Externos se refieren a las contabilidad y las Auditorías que practican los Auxiliares Contables, en los servicios Contables y de Auditoría.**

**En Recursos Humanos se lleva la documentación de las personas que trabajan allí, así como también se encarga de la contratación del personal, y la capacitación del mismo.**

**Existen deficiencias en este organigrama, las cuales son su falta de actualización, ya que algunas funciones han aparecido y no han sido tomadas en cuenta, como: la biblioteca e investigación, archivo y correo, conmutador, compras y mantenimiento.**

#### **4.5.1.1 DESARROLLO Y CLASIFICACION DE OPERACIONES:**

**Es importante tener un control de todas y cada una de las operaciones que se llevan dentro de un Despacho Contable, para que no exista confusión con todos los clientes que contratan al Despacho. Por lo que en un principio se debe presentar una carta de prestación de servicios donde el Despacho hace mención de:**

##### **A) 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.U.A. correspondiente).**
- d) Los periodos en los que se comprometen a presentar la información financiera (de que fecha a que 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.**

**Así mismo el Despacho se debe comprometer 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 acerca de los trabajos que el Despacho realice y en dado caso si es conveniente para los clientes, prescindirán de los servicios del Despacho.**

#### **4.5.2 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL DESPACHO CONTABLE.**

**Los elementos que integran una organización son los elementos técnicos, materiales, económicos y humanos, la presente investigación se avoca a estos últimos.**

**El elemento humano tiene un papel importante en la organización, pero desgraciadamente esta sujeto a una serie de tendencias y vicios, todos ellos resultantes de la propia naturaleza humana. Así veremos que en función de la ley del menor esfuerzo, el personal se verá inclinado a cambiar las reglas y procedimientos establecidos, buscando cumplir con su tarea, mediante el menor esfuerzo físico o mental posible.**

**Dado que el trabajo contable en ciertas ramas es rutinario, requiere la constante vigilancia o control de supervisores, los cuales en su mayoría no están capacitados para ejercer el puesto.**

#### **4.6 PLANEACION**

**Es necesario hacer un estudio del problema lo cual constará de tres partes:**

- 1.- Determinación del problema.**
- 2.- Investigación.**
- 3.- Selección de uno o varios planes, con sus respectivos programas**

#### **4.6.1 DETERMINACION DEL PROBLEMA.**

**Existencia de falta de Motivación por parte del personal del Despacho Contable y una deficiente determinación de funciones.**

**Son múltiples los factores que señalan una falta de motivación, entre ellos se encuentran la constante falta de interés por su trabajo de los subordinados, lo cual es manifestado, por las constantes faltas, impuntualidad, retardos en la entrega de trabajos, irritabilidad y no darle importancia al trabajo desarrollado.**

**Las funciones no están determinadas adecuadamente pues como se muestra en el organigrama algunas funciones no son tomadas en cuenta como las del supervisor.**

#### **4.6.2 INVESTIGACION:**

**Después de realizar un estudio se determinaron los siguientes puntos:**

- 1.- En el organigrama del Despacho Contable, no detalla las funciones de cada uno de los puestos por no estar actualizado por lo que dificulta el otorgamiento de ascensos.**
- 2.- En el aspecto económico, uno de los factores por los cuales no se les puede otorgar prestaciones a los empleados, es la ineficiencia en la cobranza de la empresa.**
- 3.- La falta de material, también es uno de los factores que afecta al Despacho, pues no es posible cumplir las funciones o trabajos asignados si no se tiene el material de trabajo.**
- 4.- Debido al trabajo, independientemente del tamaño de la empresa, no existe una comunicación conveniente, dándose una comunicación de tipo informal, que acarrea múltiples problemas.**

#### **4.6.3 LOS PLANES PREVISTOS:**

- 1.- Establecer un nuevo organigrama, fijando los puestos que no hayan sido tomados en cuenta.**
- 2.- Tener una mejor comunicación, con el empleado y evitar el uso de la comunicación informal.**
- 3.- Establecer un plan de motivación, para el cumplimiento de los objetivos.**
- 4.- Definir cuales son las actitudes que provocan conflictos en la organización.**

**De acuerdo a la figura 4.1 mencionada anteriormente mi siguiente punto a tratar es la:**

#### **4.7 IMPLEMENTACION.**

**Es necesario tener en cuenta tres factores, en primera los factores de Decisión de la Autoridad y su capacidad de liderazgo, en segunda los factores de Motivación, en este caso se tomó la teoría de Maslow y el tercer elemento es la Comunicación para que exista un correcto funcionamiento del Despacho Contable H.**

#### **4.7.1 DECISION.**

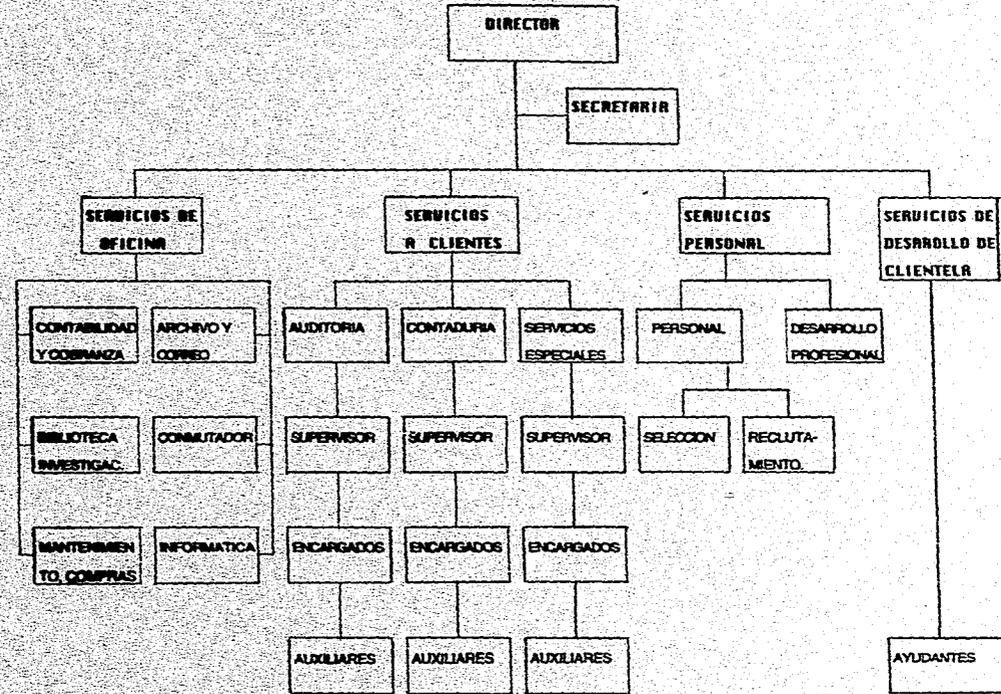
**Deben establecerse líneas claras de Autoridad desde la cúspide hasta la base de la organización y las responsabilidades correlativas. Por ello se debe realizar un nuevo organigrama que abarque estos aspectos para la toma de decisiones de la empresa y aparte de evitar la duplicidad de funciones reconozca cada una de las partes que conforman la empresa.**

**Con base a lo anterior el siguiente organigrama nos da una idea de como puede reorganizarse la empresa, evitándose así muchos de los factores mencionados en párrafos anteriores. (Fig 4.3)**

##### **4.7.1.1 LA DELEGACION DE AUTORIDAD.**

**En mi concepto, la Delegación de Autoridad es la transmisión de facultades o poderes de un ente administrativo a otro, para que realice funciones que requieren del trabajo de otra persona.**

## ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DESPACHO CONTABLE X



**FIG. 4.3 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DESPACHO CONTABLE X.**

**La delegación de Autoridad en los distintos niveles va unida, a una responsabilidad, de otra manera no funciona, así se deduce que la responsabilidad se comparte y la Autoridad se delega.**

**Ello se explica recordando el principio de División de Trabajo o de la especialización está siempre presente: parafraseando lo expuesto por Henry Fayol, el empresario selecciona a los individuos calificados para integrar la carta de la organización u organigrama; es decir para cubrir los puestos en ella señalados, simplemente por que el trabajo tiene que ser hecho por varias personas; al mismo tiempo retiene en sí las actividades que le competen directamente y que no puede dejar que otros realicen.**

**Pero nunca pierde de vista que la responsabilidad global de la organización y desenvolvimiento de la sociedad.**

**Es conveniente destacar, por el lado de la Autoridad, que todo aquél que la recibe necesita demostrar (a superiores pero especialmente a subordinados) que la merece.**

**En este momento es necesario hablar de las deficiencias que existen en la Autoridad para que puedan ser corregidas y así adaptarse al nuevo plan.**

#### **4.7.1.2 DEFICIENCIAS DE LA DELEGACION DE AUTORIDAD**

**En el Despacho Contable X existen deficiencias al delegar Autoridad porque:**

- 1.- Se confiere poca Autoridad y se hace asumir mucha responsabilidad. Consecuencia: los subordinados trabajan fatigados por sus inconformidades y se vuelven improductivos.**
  
- 2.- La Autoridad no va revestida de la necesaria confianza (por ejemplo no hay acceso a la correspondencia y a archivos confidenciales). Se caracteriza esta falla por un excesivo celo en la guarda de datos. Consecuencia los empleados no se sienten integrados verdaderamente a la organización y no rinden lo esperado.**

- 3.- El Director interviniendo en las decisiones cotidianas de sus subalternos, se queja de estar abrumado por detalles. Consecuencia. los inferiores le retiran gradualmente el respeto que les merecía como cabeza de organización y la misma pierde poder.
- 4.- La responsabilidad se delega sin puntualizar claramente las obligaciones que se contraen. Consecuencia: los subordinados laboran en un marco de falta de entendimiento e incertidumbre y su frustran.
- 5.- Opuestamente a lo anterior, los deberes se definen por estrictos que restringen toda posible iniciativa. Consecuencia: los responsables ven que trabajan dentro de una camisa de fuerza y se convierten en autómatas.
- 6.- La definición de las obligaciones siendo bastante clara y permitiendo cierta iniciativa no es ampliada a medida que el empleado demuestra poseer mayor talento administrativo. Consecuencia: los ejecutores

**Jóvenes y progresistas parten en busca de mejores horizontes.**

#### **4.7.2 MOTIVACION.**

**Es necesario hablar de las facetas de la Motivación dentro de un Despacho Contable X, y retomaré el Capítulo II, de la Motivación con la Teoría de Maslow, y hablaré del Reconocimiento al Personal.**

**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.**

**Es común que a la gente, no le guste que se les obligue o que la dominen otras personas, que les digan que tienen que hacer y se les supervise.**

**El Jefe ideal es aquel que no hace a sus empleados que trabajen para él, sino más bien que él trabaja para ellos. Él trabaja para darles una adecuada capacitación, 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.**

#### **4.7.2.1 COMO SE MOTIVA.**

**Todo lo que se trata en este capítulo se mueve alrededor de un factor: la Motivación, surge entonces, una pregunta, ¿Como se logra motivar a un empleado?.**

**Se puede mencionar que ha base de incentivos, por lo tanto es necesario mencionar lo que significa un incentivo: en términos contables es la compensación que se le paga a un empleado para realizar labores.**

**En general estos incentivos son en dinero. Es innegable que el dinero compra prestigio, sin embargo, se conoce gente competente y remunerada que tiene poco o ningún interés en su trabajo. Se podría decir que el dinero, por sí mismo es muy secundario como**

**incentivo. Los incentivos deben ser enfocados y he aquí lo fundamental no hacia las habilidades, sino hacia las actitudes de las personas.**

**Como se mencionó en el capítulo II, con la teoría de Maslow y con la Herzberg, es que a una persona no siempre se le debe motivar con dinero, el dinero puede satisfacer las necesidades básicas o fisiológicas, pero a la larga, se requiere de mayor proporción de este, para lograr un rendimiento aceptable, por lo tanto es preferible otorgar otras prestaciones además del dinero.**

**A lo que me refiero con los otros incentivos se refiere al respeto y al aprecio que son necesarios, para el empleado y una satisfacción. El respeto merece la designación de incentivo y contra lo que es de suponerse no tiene a gala el ser abundante. De ahí la oportunidad de que se reflexione acerca del respeto.**

**La apreciación es en verdad, poder de Motivación; es también un incentivo y convendrá que los jefes de línea y staff así lo consideren.**

#### **4.7.2.2 LA TEORIA DE LA MOTIVACION DE MASLOW EN EL GRUPO DE TRABAJO CONTABLE.**

Retomando el capítulo II es necesario hacer mención de los elementos de la Jerarquía de las necesidades de Maslow:

- 1.- Las Necesidades Fisiológicas.**
- 2.- Las Necesidades de Seguridad o de Estabilidad.**
- 3.- Las Necesidades de Estima o Sociales.**
- 4.- Las Necesidades de Autoestima.**
- 5.- La Necesidad de Autorealización.**

**La primera necesidad como se puede observar es que el Despacho requiere un mejor sistema de cobranza para que pueda ofrecer a los subordinados un mayor incentivo en dinero y en prestaciones.**

**La segunda de las necesidades de Estabilidad o de Seguridad, se debe principalmente tener en cuenta aparte de la capacidad de la persona para desempeñar el puesto si es lo que desea, por ejemplo conocer cuales son los factores que necesita una persona para trabajar adecuadamente.**

**Las necesidades de Estima o Sociales son las que considero se avocan más al objeto de estudio, es necesario hacer notar que la mayoría de nuestras acciones están determinadas de acuerdo a lo que el grupo a cual pertenecemos, nos requiere para realizar determinadas acciones. Por lo tanto, si la persona no se siente parte de la empresa, raramente desempeñará su función dentro de la organización.**

**Las Necesidades de Autoestima, según entiendo se encuentran en el individuo, sin embargo en un Despacho Pequeño lo más probable es que el prestigio que brinda este no sea el necesario.**

**Las Necesidades de Autorealización, son la integración de todos los factores de la vida de una persona en el sentido positivo, aunque la mayoría de las ocasiones, se integra lo negativo de la persona afectando todas las demás áreas de la persona, la autorealización es la integración de todos los recursos que posee una persona utilizados adecuadamente y contentarse con los resultados.**

#### **4.7.2.3 RECONOCIMIENTO AL PERSONAL.**

**Es necesario que dentro del Despacho Contable, se maneje de una manera adecuada lo que es el reconocimiento al personal que labora ahí, tratando de que el personal se sienta a gusto dentro del Despacho y de cierta manera se den cuenta de la importancia que tiene para la autoridad la eficiencia en las actividades y operaciones del Despacho.**

**Para mí una definición de reconocimiento es: como su nombre lo indica la acción de conocer el desempeño y el premiar o retribuir esa acción, con un incentivo, el cual puede ser dinero, una felicitación o un ascenso.**

**El objetivo del reconocimiento es motivar a los empleados, en este caso del Despacho, dicho 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 el la gente no se sentiría a gusto en ningún tipo de trabajo y que 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 del Despacho Contable.**

#### **4.7.3 COMUNICACION**

**En este punto deseo establecer cuales son las circunstancias por las cuales es necesario establecer una comunicación correcta del Despacho Contable X.**

**Como mencionaba anteriormente uno de los puntos que más afectan al Despacho Contable X es la comunicación informal, que lejos de servir de ayuda ocasiona retrasos en la prestación de los servicios.**

**Otro de los aspectos frecuentes que no se respetan líneas de Autoridad con respecto a la**

**comunicación, esto se da principalmente porque no se tiene un conocimiento del organigrama.**

**Otro de los problemas que se presenta en este aspecto en el Despacho Contable X es que la Autoridad da ordenes pero no se percata de que la persona que recibió la orden la entendió, y se da frecuentemente esta clase de errores por parte de la Autoridad.**

**Es necesario tomar conciencia de ello y por ello se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:**

- 1.- No evitar la comunicación informal, pero si darle importancia a los diversos informes, no haciendo que las personas se enteren por la comunicación informal sino a través de circulares, informes, memorandums y además que sean dirigidos a las personas.**
- 2.- Creación de un organigrama, para saber a quien se le debe reportar un problema y si la persona no se encuentra a quien se tiene que recurrir.**

**3.- Estar seguros que la persona a quien se le dió la orden la entendió correctamente.**

**Es importante señalar también que se debe establecer un mecanismo para que los factores mencionados anteriormente se lleven a la práctica y se confirmen sus resultados lo cual se denomina:**

#### **4.8 CONTROL**

**El cual lo divido en tres puntos principales, la Comparación, la Desviación y Propuestas.**

**Es necesario establecer un Control después de las modificaciones, ya que existe la posibilidad de que se incurran en errores que el plan no había fijado.**

##### **4.8.1 COMPARACION.**

**Es conveniente por tanto establecer un punto de comparación con el anterior en lo que se refiere a costo, adaptabilidad, rentabilidad y cuales son las fallas de este respecto al anterior y cuales son las ventajas.**

#### **4.8.2 DESVIACION**

**Las desviaciones se deben principalmente a que el nuevo plan tarda en ser reconocido en el Despacho Contable X ya que no está abierto al cambio, sin embargo pretendo con esta investigación concientizarlo de que es necesario el cambio para el eficiente desempeño del Grupo de Trabajo Contable en este.**

#### **4.8.3 PROPUESTA**

**Como propuesta dentro del Control pretendo que el Despacho Contable X haga una revisión de mi propuesta que corresponde al punto de Implementación y que divido en Autoridad, Motivación y Comunicación para concientizarse de que requiere un cambio para lograr sus propios objetivos de manera eficiente y considero que estos cambios deben ser en lapsos de tiempo razonables.**

**Se comprende que a nadie le gusta que cualquier persona le de ordenes... los empleados no saltan únicamente porque sea el jefe quien lo ordene. Las personas desean pensar por si mismas. En un clima como este las personas deben lograr que las cosas se**

**hagan motivando a los demás, haciendo que los otros  
quieran hacer lo que se tenga que hacer.**

**Para concluir el capítulo expongo tres puntos  
que deben ser tomados en cuenta:**

- 1.- Las personas hacen lo que hacen, porque se sienten a gusto haciéndolo, así cuando alguien esta contento con las cosas como están, no tiene razón alguna para cambiarlas. Sin embargo si esta misma persona no está a gusto con el estado actual de las cosas, se sentirá incómoda.**
- 2.- A la gente no le gusta sentirse incómoda, por lo tanto cuando se siente así, esta abierta a todas aquellas sugerencias que la hagan sentirse animada.**
- 3.- Cuando las personas aprenden una nueva manera de comportarse que las libra del descontento, cambian de conducta con todo gusto. Y porque se sentirán motivadas, querrán actuar del nuevo modo.**

**Por tanto se debe comprender cuales son las situaciones por las cuales las personas no trabajan a gusto y lograr el cambio en ellas, motivándolas para lograr un mayor rendimiento.**

## **CONCLUSIONES**

**Las organizaciones se forman de acuerdo con los intereses de los individuos que la conforman, por tanto es importante reconocer la importancia de los recursos humanos dentro de las organizaciones.**

**Los recursos humanos en los cuales se enfoca la investigación a través de tres aspectos como lo son la Autoridad, el liderazgo, y la Motivación, son de primordial importancia para la organización.**

**Dado que estos aspectos son variables es necesaria en ocasiones una reestructuración del Despacho u organización para que las líneas de Autoridad estén definidas adecuadamente y no traiga consigo problemas de obligaciones y comunicación para la organización.**

**Considero que el campo de actuación del Contador es amplio, pero muchas de sus ramas son rutinarias, esto hace que un mismo error se repita varias veces durante periodos de tiempo, es por ello necesario la rotación del personal, para prepararlo en distintos puestos de la organización.**

**Por ello que el Contador Público también tiene la obligación de saber tratar con la gente, aprender a conocerla, materia que se ha descuidado, la gente quiere tener contabilidad o el dictamen, no compran un artículo, compran servicios y es probable que si uno no esta preparado para entender lo que las personas buscan posiblemente la empresa se venga abajo, y no sólo se habla de firmas de Contadores se habla en general desde un contrato hasta una gran organización que no supo como mejorar la relación entre sus diversas áreas.**

**Uno de los elementos que es necesario tomar en cuenta en la organización son las relaciones humanas, por que son las que modifican la estructura, las que determinan si una empresa es o no viable.**

**Existen muchos factores para la relación, autoridad-subordinado entre la que destaca el factor llamado motivación. Se nos ha enseñado a competir pero no a colaborar, considero que esta investigación puede aportar no sólo al Contador, sino a muy diversos profesionistas información valiosa de como mejorar sus relaciones con otras personas.**

**Por lo mismo, una falta de motivación por parte de sus integrantes a ocasionado que muchas de las organizaciones desaparezcan.**

**Se ha visto la motivación desde un punto de vista económico pero existen otros factores que influyen, probablemente no han sido estudiados profundamente, debido a que el Contador trabaja con números y en muchas de las ocasiones no ha sido capacitado para trabajar con personas.**

**Es prudente señalar que el cambio de actitud de la persona, se debe a su ambiente, existen lugares donde ciertas personas se sienten a gusto, pero otras no, por tanto se debe elegir el lugar donde las personas se sientan a gusto.**

**Situando en el plano laboral, la relación Autoridad-Subordinado es el motivo principal de esta investigación, las relaciones entre esas partes de la organización son determinantes para llevar a cabo las diferentes actividades que se desarrollan dentro de un Despacho Contable.**

**Si existen malas relaciones entre la Autoridad-Subordinado, las actividades realizadas por los empleados no serán satisfactorias. Por ello es necesario contar en la organización con un sistema que permita La delimitación de funciones.**

**De acuerdo a esas funciones determinar cuales son los motivos por los cuales la persona o empleado trabaja en la organización, determinar los factores que influyen en los empleados para que estos aprecien su trabajo, ya que no todos se encuentran motivados por el mismo factor, son diferentes de acuerdo a la persona y con la edad como se señaló en el capítulo II de Motivación.**

**Los Despachos desde el más extenso hasta el más modesto, conocen la importancia de los líderes en la organización. Ya que ellos realizan los cambios, los que establecen nuevas ideas, proyectos y debido a que un Despacho que se encuentra en un proceso de constante desarrollo es necesario conocer cuales son las personas que poseen esta capacidad para dirigir al Despacho e informarles cuales son los cambios que se deben de efectuar en el mismo.**

**La comprobación de la Hipótesis Central, es la implementación del establecimiento de un correcto liderazgo en el Despacho Contable, permitiendo una cooperación de los subordinados, incrementado de la misma manera la eficiencia de las operaciones. Importante es señalar que el liderazgo debe estar de acuerdo con los objetivos y políticas de la organización, en este caso un Despacho Contable.**

**La Hipótesis Nula, no es factible debido a que a través del liderazgo y motivación es como se logra establecer una organización, que incrementan las funciones y la eficiencia de las operaciones del personal.**

**De acuerdo a los Objetivos planteados para realizar esta investigación, se realizó una investigación de la Autoridad, Liderazgo y la Motivación, después se hizo un análisis de las necesidades del personal, de acuerdo en el nivel en el que se encontraban, traté de dar una orientación del reconocimiento y la Motivación, así como mostrar los mecanismos 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 y sintético, los que permitieron tener el conocimiento del Despacho y así establecer su organigrama y puntos importantes que se deben considerar para implantarlo en un Despacho de Contadores, desde la perspectiva de la Autoridad-Subordinado, tomando en cuenta el factor Motivación lo cual postulé como propuesta de esta investigación.**

**En 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 las áreas de la Autoridad, el Liderazgo y la 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.**

## **RECOMENDACIONES**

**Los factores que influyen en una persona para que desarrolle su trabajo son variados, necesario es recordar que no todos estos serán válidos para todas las personas y además depende de la situación en que se encuentre la persona.**

**Los aspectos más importantes a destacar es el conocimiento del puesto, en ocasiones es necesario que la persona se adapte al puesto y no el puesto a la persona.**

**La Autoridad como tal debe darse cuenta de las personas con las que trabaja y cuales son las necesidades de estos, ya que una organización se crea tanto para satisfacer una necesidad social, también se crea para satisfacer las necesidades de los integrantes de dicha organización.**

**Es conveniente señalar la importancia de la Autoridad en el aspecto de la Motivación, este aspecto se descuida debido principalmente al trabajo continuo que obliga a realizar tareas uniformes, que ocasionan se descuide este aspecto.**

**También es necesario considerar que cuando una Autoridad que tiene liderazgo se va, es probable que muchas personas también se retiren y no hablo de la empresa, sino de puesto o a otras secciones, porque la nueva persona puesta allí no es considerada de confianza, por ello es muy importante que la Autoridad se fije adecuadamente en este aspecto.**

**Es necesario también establecer un control acerca de los beneficios que reporta el plan seguido consistente en el programa de Motivación, pues es necesario sea realista, pues en un lugar donde sólo existe determinados clientes o sectores de trabajo no es posible incrementar el trabajo o productividad a pesar de un programa conveniente de Motivación.**

**Es necesario, también enseñarle al trabajador que tiene que aprender a estar motivado por sí mismo, porque no todos los trabajos desempeñados adecuadamente tendrán reconocimiento, aunque sí es necesario que a determinado número de trabajos realizados correctamente se le otorgue al trabajador un reconocimiento.**

**Así es que no importando el departamento u organización, es prudente establecer cuales son las personas que poseen la capacidad para saber dirigir a los grupos de trabajo, para que se encarguen de la Motivación del grupo de trabajo contable.**

**Porque actualmente podemos ver que los cambios respecto a información, reportes, cambios de empresas, exigen una toma de decisiones en menos tiempo, por tanto es necesario preparar el personal para esta fase de transición. No obstante, es importante señalar sus aciertos y progresos en la compañía los cuales va realizando y deben prevalecer en el Despacho.**

**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.**

**De ello es importante destacar que el resultado en un individuo que se compromete con una organización es que su actitud y entrega al trabajo hagan funcionar la empresa.**

# APENDICE

## TEMA

**La Autoridad y su capacidad de Liderazgo como factor que influye en la Motivación de un grupo de trabajo contable.**

## IMPORTANCIA SOCIAL

**Dado que toda forma de organización requiere la asignación de jerarquías, no sólo en el nivel de las personas, sino también en el de los objetivos, es importante señalar la correcta utilización por parte de la Autoridad y su capacidad de Liderazgo permite la utilización de la Motivación lo que lleva a una respuesta efectiva por parte de los subordinados.**

## IMPORTANCIA TEORICA

**Destacar la importancia de la Autoridad como medio para el funcionamiento de un Despacho contable y su relación con la Motivación, para dar a conocer de que manera afectan las relaciones de Autoridad con el personal al desempeño de la labor contable.**

## **HIPOTESIS ALTERNAS**

**Si la Autoridad utiliza su capacidad de Liderazgo a partir de la Motivación tendrá mayor colaboración del personal por tanto el personal realiza correctamente sus operaciones cuando tienen apoyo de la Autoridad luego entonces una mayor utilización de Motivación por la Autoridad hará que el personal tenga una mayor colaboración y realice sus operaciones correctamente.**

**Si se establece un sistema de Motivación reconocido por la Autoridad mediante su capacidad de Liderazgo por tanto el trabajo del personal se optimizará luego entonces a mayor impulso y mantenimiento del sistema de Motivación, y mayor reconocimiento por parte de la Autoridad mediante su capacidad de Liderazgo, existirá una optimización en el trabajo del personal.**

**Si la Autoridad demuestra su capacidad de Liderazgo en el personal y emplea Motivación por tanto el personal optimizará sus funciones luego entonces a mayor empleo de Motivación por parte de**

**la Autoridad a partir de su capacidad de Liderazgo se optimizarán las funciones del personal.**

### **HIPOTESIS CENTRAL**

**Si la Autoridad en un Despacho de Contadores mediante su capacidad de Liderazgo demuestra en el personal interés y emplea Motivación por tanto optimizará sus funciones luego entonces a mayor interés y Motivación por parte de la Autoridad en un Despacho de Contadores mediante su capacidad de Liderazgo y su demostración de interés, el personal optimizará sus funciones.**

### **HIPOTESIS NULA:**

**Si la Autoridad en un Despacho de Contadores mediante su capacidad de Liderazgo demuestra en el personal interés y NO emplea Motivación por tanto no optimizará sus funciones luego entonces a mayor interés y Motivación por parte de la Autoridad en un Despacho de Contadores mediante su capacidad de Liderazgo y su demostración de interés, el personal no optimizará sus funciones.**

## **OBJETIVO GENERAL**

**Demostrar que la Motivación por parte de la Autoridad es parte de su capacidad de Liderazgo debe establecerse para que exista una mayor colaboración por parte del personal.**

## **OBJETIVO PARTICULAR**

**Dar a conocer la importancia de la función de la Autoridad con respecto a la Motivación y su relación con el personal.**

## **OBJETIVO ESPECIFICO**

**Establecer la necesidad de emplear la Motivación a partir de la Autoridad que permita al licenciado en contaduría saber como emplearla, para evitar conflictos con el personal.**

## **OBJETO DE ESTUDIO**

**Importancia del manejo de la Autoridad y su capacidad de Liderazgo mediante la Motivación en un Despacho Contable.**

## **METODOS GENERALES**

**Método Inductivo, Método Analítico, Método Sintético.**

## **METODOS PARTICULARES**

**Método Experimental, Diseño Pre-test, Post-test.**

## **TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS**

**Fichas bibliográficas, Fichas hemerográficas, fichas de trabajo, análisis de contenido, técnica de fichero testimonio oral.**

## **UBICACION ESPACIAL**

**La ubicación espacial, se realizará en la Biblioteca de la Universidad Latinoamericana, Biblioteca Central de la U.N.A.M. Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración.**

En cuanto a la ubicación temporal la realización se llevará a cabo en un periodo de tiempo comprendido entre Febrero de 1995 y Agosto de 1995.

### **DELIMITACION TEORICA**

La presente investigación presenta como contexto teórico al AREA de RECURSOS HUMANOS, la forma de dar a conocer la Autoridad y su capacidad de Liderazgo, la diferencia con respecto a Liderazgo, el manejo de la Motivación por parte de la Autoridad, dar a conocer las características de la Autoridad en el desarrollo de su trabajo, como influyen las relaciones de la Autoridad con los subordinados al utilizar la Motivación como medio para influir al personal para el correcto desempeño de sus funciones.

### **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

La investigación presenta las siguientes limitaciones; falta de tiempo, conceptos no concretos en el lenguaje de los autores, material no actualizado, redacción, falta de recursos económicos, técnicos y materiales.

**REFERENCIAS**

**BIBLIOGRAFICAS**

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

**CHIAUENATO Idalberto**  
*Administración de Recursos Humanos*  
Ed. Mc Graw Hill.  
México D.F. 1993.

**CHAUDEN, Herbert J. SHERMAN, Arthur, W.**  
*Administración de Personal*  
7 Reimpresión Ed. Continental.  
México, D.F. 1981.

**GARY DESSLER**  
*Administración de Personal*  
Ed. Prentice Hall.  
México, D.F. 1993.

**HERNANDEZ, RODZ. Sergio, BALLESTEROS INDA, Nicolás.**  
*Fundamentos de Administración*  
Ed. Mc Graw Hill.  
México D.F. 1980.

**HAMPTON, David R; SUMMER ROSS, CHARLES E; Weber A.**  
***Manual de Desarrollo de Recursos Humanos.***  
2a. Edición, Ed. Trillas.  
México D.F. 1994.

**ELIZONDO LOPEZ, Arturo**  
***La Profesión Contable***  
Cuarta Edición Ed Ecasa.  
México D.F. 1987.

**MUCH GALINDO, Lourdes, GARCIA MARTINEZ, José.**  
***Fundamentos de Administración.***  
Ed Trillas  
México D.F. 1992.

**J. M. ROSENBERG**  
***Diccionario de Administración y Finanzas.***  
Biblioteca Master Centrum  
Impreso en España.

**KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz**  
***Administración Una Perspectiva Global***  
10a. Edición, Ed. Mc Graw Hill.  
México D.F. 1994.

**RODRIGUEZ CABALLERO, Bibián**

***Apuntes de la Materia de Administración de Personal.***

**9 Semestre Universidad Latinoamericana.**

**México D.F. 1994.**

**SIKULA, Andrew F.**

***Administración de Personal***

**Ed Limusa**

**México D.F. 1993.**

**PAZ ZAVALA, Enrique.**

***Introducción a la Contaduría.***

**Ed. Ecasa**

**México D.F. 1993.**

**INDICE DE  
FIGURAS**

| <b>No. FIGURA</b> | <b>TITULO</b>  | <b>PAGINA</b> |
|-------------------|--|---------------|
| 1.1               | CLASIFICACION DE LA AUTORIDAD                            | 5             |
| 1.2               | AUTORIDAD FORMAL; LINEAL FUNCIONAL<br>STAFF              | 13            |
| 1.3               | ESCALA DINAMICA DE TANNENBAUM                            | 27            |
| 2.1               | PIRAMIDE DE LA JERARQUIA DE LAS<br>NECESIDADES DE MASLOW | 46            |
| 2.2               | FACTORES DE LA MOTIVACION PROPUES-<br>TOS SEGUN HERZERG  | 50            |
| 2.3               | COMPARACION DE LA TEORIA DE MASLOW<br>Y HERZBERG         | 54            |
| 2.4               | EL PROCESO DE LA FRUSTRACION                             | 72            |
| 4.1               | PASOS PARA EL CONOCIMIENTO DE LA<br>EMPRESA              | 111           |
| 4.2               | ORGANIGRAMA DEL DESPACHO "H"                             | 113           |
| 4.3               | ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL<br>DESPACHO H.             | 123           |