

318308



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA S.C.

Escuela de Contaduría y Administración  
con Estudios Incorporados a la U.N.A.M. 2

29.

EL PAPEL DEL LICENCIADO EN  
CONTADURIA COMO PROMOTOR  
MOTIVACIONAL DEL PERSONAL  
EN EL AREA CONTABLE DE UNA  
PEQUEÑA EMPRESA, PARA SU  
EFICIENTE DESEMPEÑO

T E S I S

QUE PRESENTA:  
MARIA DEL CARMEN ANZURES MAZA

CON LA FINALIDAD DE:  
OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA

ASESOR INTERNO:  
L. A. BIBIAN RODRIGUEZ CABALLERO

MEXICO, D.F.

FEBRERO 1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

260459



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.

México, D. F.

Cuba No 99 Desp. 1  
1er. Piso Centro

*Agustín Juárez S.*

libros - folletos - offset - sociales

☆ TESIS URGENTES ☆

**Impresos MOYA**

A large, stylized handwritten signature or set of initials, possibly reading 'P. D.', is written in the center of the page. The letters are formed with fluid, overlapping strokes.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por darme el don de la vida y la fortaleza a mi Familia para apoyarme y enseñarme el camino a seguir.

A mi padre:

**PORFIRIO ANZURES VAZQUEZ: †**

En tu memoria llevo siempre ese gran valor y espíritu de un hombre que lucha y nunca se deja vencer, que siempre ilumina mi vida en todos y cada uno de mis actos, me marca los pasos y me transmite energía para ser una gran mujer y una gran profesionista. Te quiero y te amo donde quiera que estés, me verás siempre exitosa gracias a tu cariño y educación que me brindaste.

A mi madre:

**MARIA DEL CARMEN MAZA MARINA:**

Gracias por ese gran amor, comprensión y todas esas palabras de aliento que me diste siempre y me apoyaste en los momentos de ausencia de mi padre para cumplir con el mayor de los anhelos que era titularme. Muchas Gracias Mami.

**A mi hermano:**

**DR. GUILLERMO A. ANZURES MAZA:**

En estos momentos quisiera agradecerte lo mucho que hiciste por mí para motivarme en la realización de esta tesis, tu apoyo, tu confianza y todo aquello que me diste para ser la parte esencial y tomar el papel de padre y hermano que tanto necesite. Muchas Gracias y cuenta conmigo siempre, sé muy feliz, te quiero y eres sensacional.

**A mi hermano:**

**ING. JOSE LUIS ANZURES MAZA:**

Me has enseñado siempre a ver la vida como un reto grande al que con mucho valor y fuerza de voluntad se pueden lograr los éxitos. Convivimos todo el tiempo de nuestra carrera profesional y gracias por tener siempre la esperanza y la confianza en mí para terminar esta tesis. Tú eres el gran emprendedor para que en representación de mi padre te sientas orgulloso de que siempre me brindaste esas palabras de persistencia para ser cumplir con este objetivo. Espero tener la oportunidad de demostrarte lo mucho que significas para mí.

**A mis abuelitos:**

**LUIS ANZURES CAMACHO Y GUADALUPE MAZA  
BURGUETE: †**

Este logro mas en mi trayectoria de nieta se lo dedico a ustedes. Siempre los recordaré como el fruto que sembró mi vida. Los quiero mucho y los recuerdo con amor.

**MARY : †**

Gracias por todos esos momentos de dulzura, paz y amor que me brindas. Te recuerdo con mucho cariño.

**DELI:**

Abuelita Deli , quiero decirte que estoy muy orgullosa de tener a una gran mujer a la que quiero y adoro mucho y que se entrega con mucho cariño.

**A mi COMPAÑERA:**

**MARUCA SAAVEDRA MARTINEZ:**

Gracias por estar conmigo, cuidarme y ser una compañera y maestra de toda mi vida.

**A la familia ANZURES MAZA:**

Gracias por la oportunidad de sentir el calor de hogar y de responderles como una hija. Estoy muy contenta de tener a unas personas tan maravillosas como ustedes.

**A la familia MAZA HERNANDEZ:**

Gracias por compartir conmigo un éxito más que también es de ustedes. Tío Lupe, nos has apoyado en las buenas y en las malas y estás presente con nosotros. Mil gracias.

**A la familia JARAMILLO ANZURES:**

Ustedes han representado para mí algo esencial en mi formación y quiero decirles que en cada momento cuento con ustedes gracias al gran cariño que me brindan.

**A mi primo:**

**MARCO JARAMILO:**

Eres un primo formidable y tengo que decirte gracias ya que siempre me has apoyado.

**A mi novio:**

**ING. VICTOR ARENAS FLORES:**

Eres lo mas especial que tengo como pareja, gracias mi amor por brindarme confianza, cariño y afecto. Quiero que sepas que sin tu tiempo no hubiera terminado la realización de esta tesis. Te amo.

**A mi amigo:**

**ERNESTO FERNANDEZ SANTIAGO:**

Gracias por tu amistad y compañerismo durante todo nuestro convivio escolar. Eres el mejor amigo que tengo y gracias por la confianza que me has brindado, nunca te fallaré. Te quiero mucho.

**A mis profesores:**

**LIC. BIBIAN RODRIGUEZ CABALLERO:**

Gracias por la paciencia y apoyo recibido en todo el transcurso de la realización de esta tesis.

**A la UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA:**

Por darme la enseñanza y compartir momentos de superación con el profesorado de alta excelencia que la caracteriza.

***MARIA DEL CARMEN ANZURES MAZA***

## INDICE

	Pág.
INTRODUCCION .....	I
 <b>CAPITULO I EL LICENCIADO EN CONTADURIA</b>	
1.1. LA CONTADURIA ..	2
1.1.1 Definición y Naturaleza .....	2
1.1.2 Objetivo .....	5
1.1.3 Carácter profesional .....	7
1.1.4 Campos de Actuación .....	9
1.2. LA CONTABILIDAD .....	12
1.2.1 Definición .....	13
1.2.2 Objetivo .....	14
1.2.3 Necesidades específicas del Licenciado en Contaduría .....	16
1.2.4 Características del Licenciado en Contaduría .....	17
1.3. LA TEORIA CONTABLE .....	19
1.3.1 Evolución .....	19
1.3.2 Principios de contabilidad .....	20
1.3.3 Reglas particulares .....	24
1.3.4 Criterio prudencial .....	25

1.3.5 Postulados .....	26
1.3.6 Normas de actividad general .....	29
1.3.7 Técnicas contables .....	29
1.4. EL PROCESO CONTABLE .....	30
1.4.1 Definición .....	30
1.4.2 Origen del proceso contable .....	30
1.4.3 La función del Licenciado en Contaduría en la Motivación	31
CAPITULO II MOTIVACION	
2.1 DEFINICION .....	35
2.2 PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONALES .....	37
2.3 FRUSTRACION Y CONFLICTO .....	56
2.4 CARACTERISTICA DE LOS GRUPOS MOTIVACIONALES .....	60
2.5 SUGERENCIAS PARA MOTIVAR AL PERSONAL DE UNA EMPRESA .....	64

### **CAPITULO III LA EMPRESA**

<b>3.1 DEFINICION DE EMPRESA .....</b>	<b>72</b>
<b>3.2 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA .....</b>	<b>73</b>
<b>3.3 CLASIFICACION Y CATEGORIA DE LA EMPRESA ....</b>	<b>77</b>
<b>3.4 ¿ COMO DEBE DIRIGIRSE UNA EMPRESA ? .....</b>	<b>84</b>

### **CAPITULO IV CASO PRACTICO**

<b>4.1 CARACTERISTICAS DEL CASO PRACTICO ... .....</b>	<b>92</b>
<b>4.2 LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE UN DESPACHO CONTABLE .....</b>	<b>93</b>
<b>4.3 LA ESTRUCTURA DEL GRUPO DE TRABAJO DENTRO DEL DESPACHO CONTABLE .....</b>	<b>94</b>

4.4 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION .....	97
4.4.1 Servicio .....	97
4.4.2 Social .....	97
4.4.3 Económico .....	97
4.5 ESTRUCTURA FORMAL .....	98
4.5.1 Organigrama .....	99
4.5.1.1 Desarrollo y clasificación de operaciones .....	102
4.5.2 Elementos que integran el Despacho CAM .....	104
4.6 PLANEACION .....	105
4.6.1 Determinación del Problema .....	106
4.6.2 Investigación .....	106
4.6.3 Los planes previstos .....	107
4.7 IMPLEMENTACION .....	108
4.7.1 Factores de Motivación .....	109
4.7.1.1 Como se motiva .....	110
4.7.1.2 La teoría de Maslow en un grupo de trabajo contable ...	111
4.7.2 Factores de Decisión .....	113
4.7.2.1 La Delegación de Autoridad .....	116
4.7.2.2 Deficiencias de la Autoridad .....	117
4.7.3 Comunicación .....	118

<b>4.8 CONTROL O SUPERVISION .....</b>	<b>119</b>
<b>4.8.1 Comparación .....</b>	<b>120</b>
<b>4.8.2 Desviación .....</b>	<b>120</b>
<b>4.8.3 Propuesta .....</b>	<b>121</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>V</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>IX</b>
<b>APENDICES</b>	
<b>A) ANTEPROYECTO DE TESIS .....</b>	<b>XII</b>
<b>B) GLOSARIO DE TERMINOS .....</b>	<b>XX</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>XXV</b>
<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>XXIX</b>

# INTRODUCCION

El Licenciado en Contaduría representa un elemento clave de una empresa puesto que al aplicar sus conocimientos y experiencias propias de su profesión, contribuye a la obtención de la información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas.

Así mismo, la teoría contable se encuentra inmersa en una serie de principios, reglas, criterios, postulados, normas y técnicas que son conceptos fundamentales que establecen bases para identificar y delimitar a las entidades económicas.

Su actuación se encuentra regida por un código de ética, con la finalidad de ofrecer mayores garantías de solvencia moral, así como poder establecer normas de actuación profesional y técnicas de contabilidad.

Cabe destacar que el proceso contable es un método o modo de entender, de llevar a cabo ordenadamente esa actividad profesional a través del origen del proceso contable así como las fases de éste.

A través del desarrollo de esta tesis se da a conocer la importancia que tiene el Licenciado en Contaduría para motivar al personal del área contable con base en estímulos, para incrementar el deseo de superación a nivel profesional, emocional, económico y social del empleado, a fin de que mejore su actividad.

En el capítulo dos se hace hincapié de las teorías de la motivación para descubrir y aplicar los factores que son cruciales para elevar la productividad, la cual es uno de los objetivos primordiales para mantener e incrementar la participación en el mercado de las Compañías.

Las teorías motivacionales son un punto de partida para los patrones y gerentes que buscan la manera de mejorar el desempeño, la moral y la productividad de sus empleados, además de propiciar datos sobre lo que impulsa su conducta y la manera de mejorarla.

Es conveniente aclarar que para mostrar todo tipo de factores que contiene la motivación, se debe a que cada persona tienen cambios físicos y mentales para desempeñar su trabajo, el cual se muestra dentro del campo de frustración y conflicto.

La Empresa es un lugar donde se concentran grupos humanos que muestran capitales y medios de producción perfeccionados y son primordiales para mover la economía de un país y es por ello que en el capítulo tres se presenta la forma y directriz de una Empresa.

El caso práctico descrito en el capítulo cuatro está enfocado a tener un despacho contable, que con base a la observación directa se pudieron distinguir las situaciones ineficientes que se encontraban dentro de la empresa, indicando la importancia de las relaciones humanas dentro de la misma, así como su estructura de trabajo y planeación, en el cual se determinó su problema, y se toman propuestas y acciones adecuadas para la correcta y eficiente funcionalidad del personal, que es el activo más importante en todas las empresas.

# **CAPITULO I**

## **EL LICENCIADO EN CONTADURIA**

## **1.1 LA CONTADURIA.**

Este capítulo se refiere al Licenciado en Contaduría que se encarga de reconocer su carácter profesional, que reúne requisitos académicos, sociales, legales e intelectuales que se exigen a una actividad para reportes profesionales. A continuación se menciona la definición y naturaleza de la Contaduría.

### **1.1.1 Definición y Naturaleza.**

La Contaduría se puede definir como la disciplina profesional de carácter científico que, fundamentada en una Teoría específica y a través de un Proceso, obtiene y comprueba Información Financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas. ( 1 )

He afirmado que la Contaduría es una disciplina social de carácter científico, la cual no se considera ciencia porque constituye un conjunto específico de conocimientos; social, que estudia fenómenos que se producen en el seno de la sociedad. Desde el punto de vista del ejercicio o práctica, podría calificarse la Contaduría como una disciplina profesional que siguiendo el método científico, desarrolla la técnica contable a través de un

proceso lógico, obteniendo información financiera comprobable y proporcionando medios de control sobre las operaciones realizadas por cualquier entidad económica.

Efectivamente a la Contaduría la consideró como una profesión ya que satisface una necesidad humana universal obteniendo un control e información financiera confiable, ya que ayuda a la toma de decisiones de los directivos de la empresa. Además, se encarga de reunir los requisitos de carácter académico, social, legal e intelectual que caracterizan a toda disciplina profesional del Licenciado en Contaduría.

### **1. Requisitos Académicos:**

- a).- La Contaduría requiere de un bachillerato previo a los estudios profesionales.
- b).- La Contaduría cuenta con un cuerpo específico de conocimientos
- c).- La Contaduría requiere de un título profesional para su ejercicio.

## **2.- Requisitos Sociales:**

a). La Contaduría al satisfacer las necesidades de contar con un control e información financieros confiables, es de interés para cualquier entidad física o moral que desee administrar adecuadamente sus recursos.

b).- El ejercicio de la Contaduría requiere de ciertas normas de calidad en el desarrollo de los trabajos, por lo que los cuerpos colegiados que agrupan a los profesionales de la misma, han implantado disposiciones precisas al respecto con la finalidad de realzar a la profesión.

## **3.- Requisitos Legales:**

a).- Reconocimiento de la Ley Reglamentaria de los Artículos 4o y 5o de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, referente al ejercicio de las profesiones.

b).- La Contaduría cuenta con organismos colegiados que establecen directrices para su actuación profesional.

## **4.- Requisitos Intelectuales:**

a).- Capacidad de Observación

b).- Capacidad de Juicio

c).- Capacidad de Comunicación

d).- Capacidad para tomar decisiones.

La denominación de Contaduría Pública es tradicional en el medio profesional, aunque también se le pueda denominar Contaduría o Licenciatura en Contaduría. Por lo que es conveniente conocer los objetivos de la Contaduría que a continuación presento.

### 1.1.2 Objetivo.

La Contaduría Pública persigue dos objetivos fundamentales:

- 1.- Obtener información financiera.
- 2.- Comprobar la confiabilidad de dicha información.

Obtenerla, como ya se señaló, para ofrecer elementos de juicio a la Administración de las entidades para decidir sobre las actividades futuras, a la vez que ejercer un control sobre los recursos.

Comprobarla, para verificar que ha sido obtenida correctamente, de acuerdo con sus lineamientos teórico-práctico.

Partiendo de lo anterior, puede señalarse que la obtención de la información financiera es por medio de la Contabilidad que se encarga de controlar los recursos de una entidad y aportar los elementos necesarios para la toma de decisiones. Se comprueba la información financiera por medio de la Auditoría para verificar la validez y confiabilidad de la información financiera producida por la contabilidad de una entidad.

Su campo de actuación de la Contaduría se constituye en las **FINANZAS**, que a su vez se ubica dentro de la **ADMINISTRACION** y ésta dentro de la **ECONOMIA**, por lo que se considera una disciplina de tipo económico-administrativa. También dentro de su campo profesional se analizará lo siguiente.

### 1.1.3 Carácter profesional.

Se ha mencionado que la Contaduría, a la vez tiene carácter científico, por lo que constituye una disciplina profesional, lo cual significa que se reconoce como una profesión que significa ejercer un oficio, desempeñar un determinado género de trabajo de un modo habitual. En sentido estricto y en su aceptación de carrera profesional, debe entenderse por profesión la actividad que desempeña habitualmente al servicio de la comunidad, cuya doctrina y habilidades se obtienen en una universidad.

De acuerdo a los requisitos ya mencionados el perfil profesional del Licenciado en Contaduría se entiende como las características o atributos que reúne un individuo para estudiar y practicar una profesión.

El Perfil del Egresado de la Licenciatura en Contaduría, está integrado por una serie de características o requisitos que presenta el Licenciado para satisfacer las necesidades de la empresa, que pueden señalarse en tres grupos.

- 1.- Características Cognoscitivas (Conocimientos)
- 2.- Características psicomotrices (Habilidades)

### 3.- Características Afectivas o Personales (Actitudes).

#### **Los Requisitos Cognoscitivos son:**

- 1.- Dominio de la Contabilidad.
- 2.- Conocimientos de las Técnicas de Costos.
- 3.- Manejo de los Sistemas de Control.
- 4.- Dominio de las Disposiciones Fiscales vigentes.
- 5.- Manejo de las Finanzas.
- 6.- Dominio de las Normas y Procedimiento de Auditoría.
- 7.- Manejo de los elementos básicos de la Administración.
- 8.- Conocimiento de Informática, Matemáticas, Economía, Derecho, Sociología.

#### **Los Requisitos Psicomotrices son:**

- 1.- Diseñar grupos humanos hacia el logro de objetivos.
- 2.- Asesorar en materia contable y financiera.
- 3.- Tomar y fundamentar decisiones financieras.
- 4.- Motivar y resolver conflictos interpersonales.
- 5.- Llevar a cabo un análisis e interpretación de los Estados Financieros.

- 6.-Ejercer y delegar la autoridad para cumplir sus fines.
- 7.-Tener visión analítico-sintética que le permita ejercer un amplio criterio profesional.

**Los Requisitos Afectivos o Personales son:**

- 1.- Promover el desarrollo social.
- 2.-Actuar con independencia mental.
- 3.- Observar la Administración Financiera de una entidad.
- 4.-Promover la justicia distributiva.
- 5.-Tener la Capacidad de adaptación a las situaciones de trabajo.
- 6.-Poseer tacto y delicadeza en la solución y comunicación de los problemas de trabajo. Por lo cual es conveniente mencionar el campo de actuación del Licenciado en Contaduría.

**1.1.4 Campo de Actuación**

Se entiende como campo de actuación las necesidades concretas que un profesionista satisface a la sociedad. El campo del Licenciado en Contaduría puede ser clasificado de distintas

maneras: en el **sector público** y en el **sector privado**; en el ejercicio libre o bajo dependencia de un tercero en las ramas de Auditoría, Asesoría Fiscal, Contabilidad, Análisis e Interpretación Financieros, pero se enmarcan en los siguientes puntos:

- a).- En el ejercicio profesional.
- b).- En la docencia.
- c).- En la investigación.

Las actividades del Licenciado en Contaduría en el ejercicio de su profesión se realizan por los siguientes puntos:

- a).- De manera independiente.
- b).- De manera dependiente.

El ejercicio profesional es la aplicación formal de los conocimientos adquiridos durante el estudio de una profesión con el propósito de resolver problemas prácticos y específicos de una área del conocimiento, en beneficio de la sociedad y de la persona que lo realiza.

El ejercicio de la Contaduría Pública, consiste en consecuencia, en la aplicación formal de los conocimientos adquiridos en las aulas por sus egresados, a la solución de problemas prácticos y específicos de las entidades:

- Obtención de información y control financiero.
- Administración de los recursos financieros.

Al proporcionar información y control financiero, el profesionalista puede actuar de acuerdo a las actividades siguientes:

- 1) Elaboración de información financiera (Contabilidad).
- 2) Composición de la información financiera (Auditoría).
- 3) Análisis e interpretación de la información financiera.
- 4) Elaboración de presupuestos.
- 5) Evaluación de los sistemas de información y control.

En cuanto a la Administración de los Recursos Financieros, el *Licenciado en Contaduría* realiza dos fases que

ayudan a controlar y satisfacer necesidades de la empresa. Las cuales son:

- El estudio de las fuentes de financiamiento (origen de recursos).
- Las inversiones (Aplicación de recursos).

Por lo que conviene diferenciar los términos de Contaduría y Contabilidad que tienen diferente significado. El primero de ellos representa la disciplina profesional en sí. El segundo vocablo es tan sólo una de sus ramas que a continuación explicaré.

## **1.2 LA CONTABILIDAD**

La Contabilidad surge de una manera formal en Italia como producto del comercio, satisface a través de la información financiera necesidades de orientación para la toma de decisiones. Por lo que a continuación se analizará la definición.

### 1.2.1 Definición.

Es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo, o bajo las formas de sociedades civiles o mercantiles (bancos, industrias, comercios e instituciones de beneficencia). ( 2 )

Los propósitos fundamentales de la Contabilidad son los siguientes:

- a) Establecer un control riguroso sobre cada uno de los recursos y las obligaciones del negocio.
- b) Registrar en forma clara, precisa, todas las operaciones efectuadas por la empresa durante el ejercicio fiscal.
- c) Proporcionar en cualquier momento, una imagen clara, verídica de la situación financiera que guarda el negocio.

d) Preveer con anticipación el futuro de la empresa.

e) La Contabilidad sirve como comprobante y fuente de información de carácter jurídico y fuerza probatoria conforme a lo establecido por la ley.

También la consideran como la rama de la Contaduría, que funciona como un medio para conocer la marcha y situación de las finanzas de la entidad, para satisfacer las necesidades de control e información financiera y para la toma de decisiones de cualquier índole. A continuación mencionare el objetivo de la contabilidad.

### **1.2.2 Objetivo**

Los objetivos fundamentales de la Contabilidad son los siguientes:

#### **1.- SISTEMATIZACION**

- a) Conocer la Naturaleza de la entidad económica.
- b) Diseñar e implantar el sistema de información financiera.

## 2.- VALUACION

Cuantificar en unidades monetarias las transacciones celebradas por la entidad económica.

## 3.-PROCESAMIENTO

a) Captar, clasificar, registrar, calcular y sintetizar datos relativos a las transacciones financieras.

b) Elaborar información financiera.

## 4.-EVALUACION

Analizar e interpretar información financiera.

## 5.-INFORMACION

Comunicar información financiera.

Como se ha podido ver, estos objetivos ayudan al Licenciado en Contaduría a informar sobre las transacciones financieras que celebran las entidades económicas.

A continuación presentaré las necesidades específicas del Licenciado en Contaduría.

### 1.2.3 Necesidades Específicas del Licenciado en Contaduría.

Se refiere a todas las entidades que tienen necesidades de conocer aspectos relativos a ellas, como: ¿cuánto poseen?, ¿cuánto deben?, ¿a cuánto asciende su patrimonio?, ¿cuánto debe pagar de impuesto?, estas preguntas están satisfechas en el momento que cuentan con información adecuada. Es decir, que la contabilidad satisface sus necesidades a través de la información financiera que conlleva a las necesidades de orientación y control para satisfacer las necesidades de la compañía, por lo tanto la orientación aporta elementos del juicio para la toma de decisiones y el control que significa vigilancia sobre los recursos de la entidad económica.

La Contabilidad produce información confiable para ser considerada en la toma de decisiones, por lo tanto, al llevar a cabo la técnica contable, será un medio que permita controlar y observar adecuadamente los recursos de las entidades. Por lo tanto el Licenciado en Contaduría al dominar la técnica contable, cubre la necesidad básica de las entidades de contar con información y control financiero formales, pues al proporcionar éstos de manera **CLARA, VERAZ, OPORTUNA Y RELEVANTE**, permitirá a los directivos, tomar decisiones administrativas que les ayuden a cumplir y controlar las

obligaciones de las entidades, así como los recursos, deudas y patrimonio. ( 3 )

Procederé a mencionar las características del Licenciado en Contaduría.

#### **1.2.4 Características del Licenciado en Contaduría.**

Este punto se refiere acerca de analizar si la Contaduría es o no una ciencia, para lo cual conviene precisar que no alcanza todas las características que ella requiere, pero en cambio sigue el método científico al fundamentarse en la teoría contable, la cual se desarrolla una *secuencia lógica para lograr sus metas u objetivos*. Por lo que presentó las siguientes características que el Licenciado en Contaduría requiere para lograr los objetivos de la entidad. Las cuales son:

1.- **Metodicidad.**- La Contaduría sí cuenta con una metodología para alcanzar sus objetivos, el cual sigue un proceso contable y se sirve de métodos específicos.

2.- Racionalidad.- La Contaduría sí es racional porque se origina de juicios, fórmulas , abstracciones y racionalidad.

3.- Verificabilidad.- La información no siempre es verificable pues maneja una serie de criterios para llegar a asignar un valor a los Estados Financieros.

4.- Temporalidad.- La Contaduría dentro del campo de conocimientos sí existe temporalidad porque sufre cambios en la situación financiera de la entidad.

Al ser básica para la toma de decisiones, la información financiera y la Contabilidad producen, la forma de ser comprobable y ofrecer de este modo, una garantía de su validez y confiabilidad. A la actividad que realiza el Licenciado en Contaduría que consiste en verificar la razonabilidad de las cifras de los Estados Financieros.

La Contabilidad se regula por una teoría contable que a continuación presento.

## **1.3 LA TEORIA CONTABLE**

La Teoría Contable rige a la Contaduría Pública y a la Auditoría por medio de elementos básicos que está regulada por una teoría específica que se aplica metodológicamente a través de un proceso que a continuación se muestra.

### **1.3.1 Evolución.**

**Debe entenderse por teoría contable el conjunto de principios, reglas, criterios, postulados y técnicas contables que rigen el estudio y el ejercicio de la Contaduría Pública. ( 4 )**

Dicha teoría rige a la Contaduría Pública en general, razón por la cual sus preceptos regulan por igual a la Contabilidad y a la Auditoría.

Los elementos de la teoría contable que se aplican en la Auditoría son: Postulados de Ética profesional, Normas de Auditoría, Normas de actuación profesional, Conceptos específicos, Técnicas y Procedimiento de Auditoría. Ahora citare los principios de contabilidad que el Licenciado en Contaduría deberá aplicar en el desenvolvimiento de su profesión.

### 1.3.2 Principios de Contabilidad.

Los principios de contabilidad son conceptos fundamentales que establecen bases para identificar y delimitar a las entidades económicas, valorar sus operaciones y presentar la información financiera resultante. Dichos principios son: Entidad, Realización, Periodo contable, Valor histórico Original, Negocio en marcha, Dualidad económica, Revelación suficiente, Importancia relativa y Consistencia. Con base a esto citare los siguientes Principios de Contabilidad: ( 5 )

**ENTIDAD.-** La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

**REALIZACION.-** La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros principiantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan. Dichos eventos y operaciones se realizan cuando ha efectuado transacciones con otros entes económicos, cuando ha tenido lugar las transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes o cuando

han ocurrido eventos económicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de ésta, cuyo efecto puede cuantificarse en términos monetarios.

**PERIODO CONTABLE.-** La necesidad de conocer los resultados de operación y situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, por lo que obliga a dividir su vida en periodos convencionales. Las operaciones, eventos, así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por lo tanto cualquier información contable debe identificar claramente el periodo a que se refiere. En términos generales, los costos y los gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

**VALOR HISTORICO ORIGINAL.-** Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente.

**NEGOCIO EN MARCHA.**- La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario; por lo que las cifras de sus Estados Financieros presentarán valores históricos o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras representen valores estimados de liquidación, éstos deberán especificarse claros y solo serán aceptables para información general cuando la entidad esté en liquidación.

**DUALIDAD ECONOMICA.**- Esta dualidad se constituye de:

- 1) Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines.
- 2) Las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen considerados en su conjunto.

La doble dimensión de la representación contable de la entidad es fundamental para una adecuada comprensión de su estructura y relación con otras entidades. El hecho de que los sistemas modernos de registro aparentan eliminar la necesidad

aritmética de mantener igualdad de cargos y abonos, no afecta al aspecto dual del ente económico, considerado en su conjunto.

**REVELACION SUFICIENTE.-** La información contable representada en los Estados Financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para examinar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

**IMPORTANCIA RELATIVA.-** La información que aparece en los Estados Financieros debe mostrar los aspectos interesantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efectos de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.

**CONSISTENCIA.-** Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los principios y reglas particulares de cuantificación, y conocer su evolución mediante la

comparación de los Estados Financieros con otras entidades económicas.

Cuando exista un cambio que afecte la comparabilidad de la información debe ser justificada, por lo que es necesario advertir que la información que se presenta, indicando el efecto que dicho cambio produce en las cifras contables. Lo mismo se aplica a la presentación de la información. De lo anterior, es conveniente nombrar las reglas particulares que ayudan al funcionamiento de la toma de decisiones en la empresa al Licenciado en Contaduría por lo que se anuncia lo siguiente:

### **1.3.3 Reglas Particulares.**

Las reglas particulares establecen procedimientos específicos de valuación de operaciones y presentación de información financiera, con el fin de facilitar la aplicación de los Principios de Contabilidad.

Por lo tanto, dichas reglas particulares implantadas por el IMCP, expresadas en la serie “ C “ correspondiente a los boletines sobre los Principios de Contabilidad, se dividen en: ( 6 )

**1.- Reglas de Valuación.** Procedimiento específico para cuantificar transacciones financieras.

**2.- Reglas de Presentación.** Procedimiento específico para presentar información financiera.

El Licenciado en Contaduría aplica un criterio prudencial en su labor como profesional.

#### **1.3.4 Criterio Prudencial.**

El criterio prudencial es la opción que tiene el profesional de la Contaduría para ejercer su opinión basado en su preparación, experiencia y habilidad, su estimación debe estar complementada por la prudencia a decidir en aquellos casos en que no haya bases para elegir entre las alternativas propuestas, debiéndose optar, por la que menos confianza refleje; pero vigilando en todo momento que la decisión sea equitativa para los usuarios de la información contable. ( 7 )

### 1.3.5 Postulados.

La Contaduría Pública, a través del IMCP, consideró la conveniencia de expedir un Código de Ética profesional por postulados y normas de actuación profesional, con el objeto de ofrecer garantías de solvencia moral, en favor de los usuarios de sus servicios. Dichos postulados son los siguientes: ( 8 )

1.- **Aplicación universal del Código.** El Código se aplica por igual a todo profesional de la Contaduría, independientemente de:

- a) La especialidad que ejerza.
- b) Su carácter independiente o dependiente respecto de los usuarios de sus servicios.
- c) Que ejerzan otra profesión.

2.- **Independencia de criterio.** Se refiere que toda opinión expresada será por un criterio libre e imparcial.

3.- **Calidad profesional.** El trabajo ostentará una calidad de oposición actuando con la intención, cuidado y diligencia de una persona responsable.

4.- **Preparación y capacidad del profesional.** Para prestar sus servicios contará con entrenamiento técnico y capacidad profesional.

5.- **Responsabilidad Personal.** La responsabilidad del Licenciado en Contaduría será personal, cuando realice un trabajo directamente con la dirección.

6.- **Secreto Profesional.** No se revelarán datos o circunstancias sobre las que tenga conocimiento en el ejercicio de la profesión cuando lo autoricen los interesados.

7.- **Rechazar servicios que no cumplan con la moral.** Es obligar a que el Licenciado en Contaduría no tenga ética profesional para cumplir con los procedimientos de la empresa.

8.- **Lealtad hacia el patrocinador de los servicios.** Se debe cumplir con rectitud y fidelidad en las maneras de proceder en su trabajo profesional.

9.- **Retribución económica.** Al pactarse con la compensación económica tendrá presente que la retribución por los servicios no establecen objetivos del ejercicio de la profesión.

10.- **Respecto a los colegas y a la profesión.** Se enaltecerá la dignidad de la profesión actuando con espíritu de grupo, con respecto a las personas que traten en el ejercicio profesional.

11.- **Dignificación de la imagen profesional.** La calidad profesional, así como la promoción institucional, otorgarán a la profesión imagen positiva ante la sociedad.

12.- **Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos .** La comunicación de los conocimientos profesionales tendrá como objetivo sostener normas de conducta propias de la profesión y contribuir al desarrollo de la misma. Una vez expuesto los postulados es indispensable conocer las normas de actividad general que requiere en su profesión el Licenciado en contaduría por lo que se señala lo siguiente.

### **1.3.6. Normas de Actividad General.**

Las normas de práctica profesional se encuentran expresadas en cinco capítulos, los cuáles se refieren a: ( 9 )

- 1.- Normas generales.
- 2.- Del Contador Público como profesional independiente.
- 3.- Del Contador Público en los sectores públicos y privados.
- 4.- Del Contador Público en la Docencia.

Las Normas de Actuación del Licenciado en Contaduría se encuentran contenida en el Código de Ética Profesional y se presentan divididas en cinco capítulos las cuales se refiere al párrafo anterior. A continuación presentare las técnicas contables, que son indispensables para la profesión contable.

### **1.3.7. Técnicas Contables.**

La Contabilidad, al igual que la Auditoría, aplican la teoría contable a través de técnicas específicas de actuación, las cuales se integran por procedimientos y reglas, las que finalmente, determinan el modo particular de alcanzar los objetivos del ejercicio profesional. Que se analizará en el siguiente subtema denominado Proceso Contable.

## **1.4. EL PROCESO CONTABLE.**

El Proceso Contable se encarga de llevar una serie de funciones y actividades que ayudan a cumplir con los objetivos propios de la contabilidad por lo que en este tema señaló lo siguiente.

### **1.4.1 Definición.**

El Proceso Contable es el conjunto de fases a través de las cuales la Contaduría Pública obtiene y comprueba información financiera. La contabilidad y la Auditoría observan las mismas fases del proceso contable. La primera para obtener información financiera; la segunda para comprobarla.( 10 ) Habiendo definido el concepto del Proceso Contable procederé a mencionar su origen.

### **1.4.2. Origen del Proceso Contable.**

El Proceso Contable surge de la Contabilidad como consecuencia de reconocer una serie de funciones o actividades relacionadas entre sí, que se originan en el objetivo de la propia Contabilidad, esto es, la obtención de la información financiera.

Para obtener dicha información, es preciso inicialmente, establecer sistemas por medio del cual sea posible el tratamiento de los datos, desde su obtención hasta su presentación en términos de información acabada.

Las funciones que permiten la Contabilidad son el establecimiento de un sistema de información financiera, la cuantificación de transacciones, el procesamiento de datos, la evaluación de la información y comunicación de la misma. Dichas funciones ya se mencionaron en el punto 1.2.2.

#### **1.4.3 La función del Licenciado en Contaduría en la Motivación.**

La Motivación es la labor eficiente de la Dirección, a la vez que compleja, a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados

Ninguna empresa, por pequeña que sea puede operar con éxito su labor de trabajo, si no cuenta con un grupo de

trabajadores que estén motivados. Por lo que el Licenciado en Contaduría su función se encarga de entender lo que motiva a sus

empleados, aplicando las teorías motivacionales que existen en relación con la Motivación, pero todas pueden agruparse en dos tendencias:

- Teoría del contenido
- Teoría de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran transcendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por el cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Siendo una de las teorías básicas de la Dirección de los Recursos Humanos, por lo que todo Licenciado en Contaduría debe motivar a los empleados para desempeñar mejor su función en el trabajo, por lo que conviene añadir que la Motivación es indispensable para todo Licenciado en Contaduría, la cual se describe en el siguiente capítulo.

## Índice de Citas

- (1) Elizondo López, Contabilidad 2do. Nivel, Editorial Ecasa, México 1995, Pág.89
- (2) Elizondo López, Contabilidad 1er. Nivel, Editorial Ecasa, México 1994, Pág.150
- (3) Peniche de Icaza, Contabilidad Básica, Enfoque Teórico-Práctico, Editorial Ecasa, México 1989, Pág.189
- (4) Elizondo López, Contabilidad 1er. Nivel, Editorial Ecasa, México 1994, Pág.42
- (5) IMCP, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Editorial IMCP, 9a. Edición, México 1994, Boletín A-1, Pág. 24
- (6) Idem Pág. 27
- (7) Paz Zavala Enrique, Introducción a la Contaduría, Editorial Ecasa, México 1993, Pág.30
- (8) IMCP. Código de Ética Profesional, Editorial IMCP, 5a. Edición, México 1984, Pág. 20
- (9) Elizondo López, El Proceso Contable, Editorial Ecasa, México 1994, Pág.82
- (10) García Dubos Luis, Tiene Usted Mentalidad de Éxito, Editorial Diana, México 1982, Pág. 32

## **CAPITULO II**

### **MOTIVACION**

## 2.1 DEFINICION.

Originalmente el término **Motivación** fue derivado de la palabra latina **Moverás** que significa **Mover**. Un análisis de las definiciones indica que la motivación consiste principalmente en:  
(11)

- Lo que impulsa la conducta humana.
- Lo que dirige o guía a tal conducta humana.
- Como esta conducta es mantenida o sostenida.

La Motivación constituye un tema de complejidad, incluye la irrefragable mezcla de sentimientos, pensamientos y experiencias pasadas de cada ser humano; tanto las pertenecientes al ámbito de la empresa como las originadas en el ámbito exterior, es por eso que a continuación se dan algunas definiciones:

### **CHURDÓN, HERBERT**

*“La define como una fuerza interna que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras, y es parte importante en el estudio de la individualidad humana”.* ( 12 )

### **TYSON, SHAUN**

“La define como la Necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo”. (13)

### **GARDENER, MURPHY.**

“La define como el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de las consecuencias que la propia conducta ocasiona”. ( 14 )

### **TERRY, GEORGE.**

“La define como todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos que de origen a una propensión a un comportamiento específico”. ( 15 )

### **LAROUSSE.**

“La define como la acción y efecto de motivar/ lo que nos hace actuar. ( 16 )

**La definición que se utiliza en la investigación es estimular mediante un incentivo a un individuo con el fin de que realice con gusto e interés su actividad determinada.**

Por lo que resulta casi realista esperar que un solo enfoque sea operativo y plenamente satisfactorio. De hecho, son múltiples los enfoques que adoptan los teóricos y los investigadores a cerca de la Motivación por lo que la consideró como el impulso y el deseo de una persona para emprender cierta acción. Es probable, por ejemplo, que mediante esa acción pretenda satisfacer algunas de sus necesidades, que se explican por medio de las teorías de la Motivación que se mencionan en el siguiente tema:

## **2.2 PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONALES.**

Una pregunta que las personas se han hecho alguna vez es ¿ Por qué las personas reaccionan en forma diferente a otras? La respuesta se puede encontrar, en ocasiones, en los diferentes motivos que mueven a las personas a hacer tal o cual acción. Es por eso que se debe conocer qué es lo que nos impulsa o mueve para utilizar las motivaciones adecuadas que ayuden a ejecutar las acciones de manera positiva. Esto lo puede lograr por medio de un ambiente motivacional que inspire a la acción dinámica, a la satisfacción y a la productividad.

Las teorías que existen con relación a la Motivación se pueden agrupar en 2 de acuerdo a la conducta organizacional del individuo. ( 17 )

- **Teorías de Contenido.**
- **Teorías de Aprendizaje o del enfoque externo.**

Estas teorías han sido de vital presunción, ya que a través de ellas se ha podido describir la razón por la cual los empleados son productivos, además de propiciar datos sobre lo que impulsa su conducta y la manera de mejorar dicha conducta.

### TEORIAS DE CONTENIDO.

Conocida también como teorías de explicación interna, tratan de especificar lo que impulsa la conducta. Dentro de estas teorías se encuentran 3 grandes tendencias según los siguientes motivadores:

- 1.- Jerarquía de las Necesidades, de Maslow.**
- 2.- Teorías de Motivación e Higiene de Herzberg.**

### **3.- Motivación de grupo.**

**1.- Jerarquía de las Necesidades de Maslow.-** Establece que la naturaleza humana posee una serie de necesidades que deben satisfacer para sentirse motivados como se presenta en la siguiente figura 2.1.

# PIRAMIDE DE ABRAHAM MASLOW.

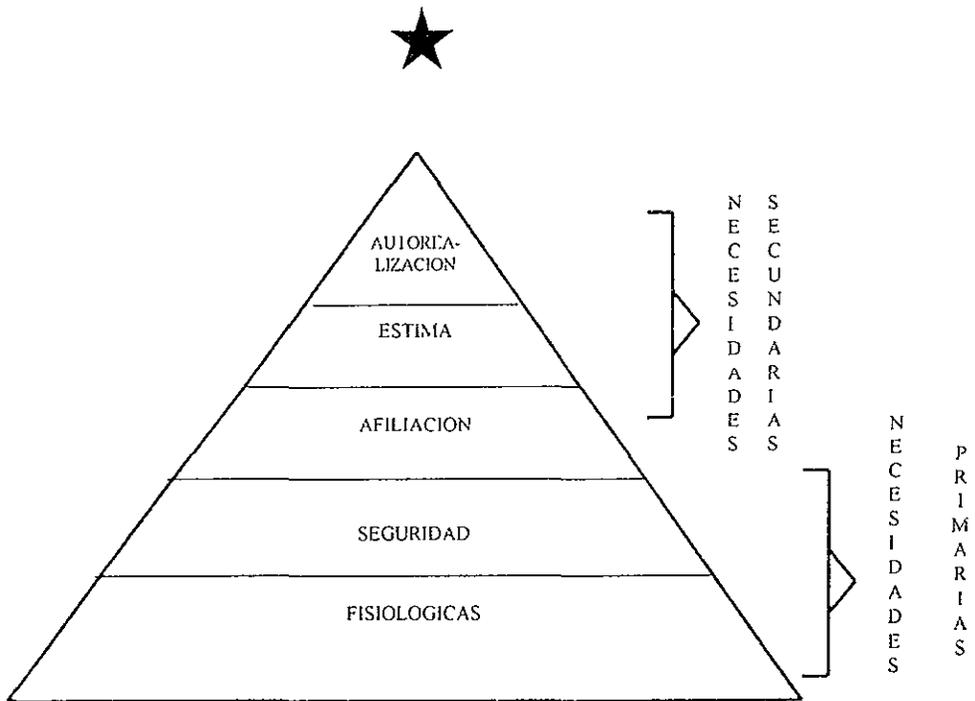


Figura 2 1 - Jerarquía de Necesidades

El modelo desarrollado por Maslow se aplica a nivel general a todas las personas en situaciones normales. Las necesidades primarias incluyen las de orden físico (alimento, sueño, reproducción, etc.), así como los niveles básicos de seguridad; esta gama de necesidades ocupa los niveles inferiores de la figura 2.1. Las necesidades fisiológicas, que constituyen una parte importante de las primarias, como se ha visto, se relacionan con las acciones necesarias para mantener la vida y determinados aspectos físicos del bienestar.

Las necesidades de seguridad se clasifican por entero dentro de las primarias, porque se relacionan estrechamente con la conservación a largo plazo de la vida y la salud. Los dos primeros niveles en la jerarquía de necesidades establecida por Maslow recibe el nombre de necesidades de orden inferior, ya que por lo general requieren un grado mínimo de satisfacción antes de que se activen necesidades del orden elevado. Las necesidades de carácter elemental se cubren mediante el alimento, la ropa, vivienda, el dinero para adquirir estos bienes.

Las necesidades del orden superior son diferentes a las de carácter primario. Las necesidades superiores ó secundarias son elevadas en las jerarquías porque se relacionan con sentimientos, y valores morales. La necesidad que se eleva es la de autorealización, porque se logra en la medida en que las potencialidades de un ser humano encuentran expresión.

No únicamente los hombres geniales y dotados de sensibilidad artística y moral alcanzan la autorealización. Los hombres y las mujeres de inteligencia normal con posibilidad de ejercer sus capacidades creativas, con posibilidad de amar y ser amados, de entregarse con pasión a un trabajo que les guste y les permita obtener significativas aportaciones psicológicas de él, también logran la autorealización. Sin embargo, según Maslow, son pocos los seres humanos que alcanzan esa etapa superior.

#### Necesidades Fisiológicas:

- Alimento.
- Descanso.
- Ejercicio.

Actividad Sexual.

#### Necesidades de Seguridad:

- Protección.
- Ausencia de Amenaza o Peligro.

#### Necesidades de Afiliación:

- Aceptación.
- Sentimiento de Pertenencia.
- Amor y Afecto.

#### Necesidades de Estima:

- Competencia.
- Reconocimiento y Prestigio.
- Confianza y Liderazgo.

#### Necesidades de Autorealización:

- Curiosidad Intelectual.
- Retos Personales.
- Creatividad y Apreciación Estética.

Las necesidades se dan en forma escalonada y para que se puedan llevar a cabo las necesidades es conveniente

mencionar las teorías de motivación de Herzberg que a continuación muestro:

**2.- Teorías de Motivación e Higiene de Herzberg.-** Este autor establece 2 niveles de necesidades que determina el ser humano.

a).- Factores de Higiene o Mantenimiento.- Crean satisfacción pero no motivan, como el tipo de administración sus políticas, salarios, etc.

b).- Motivadores.- Son los motivos que nos hacen actuar con empeño y responsabilidad en el trabajo.

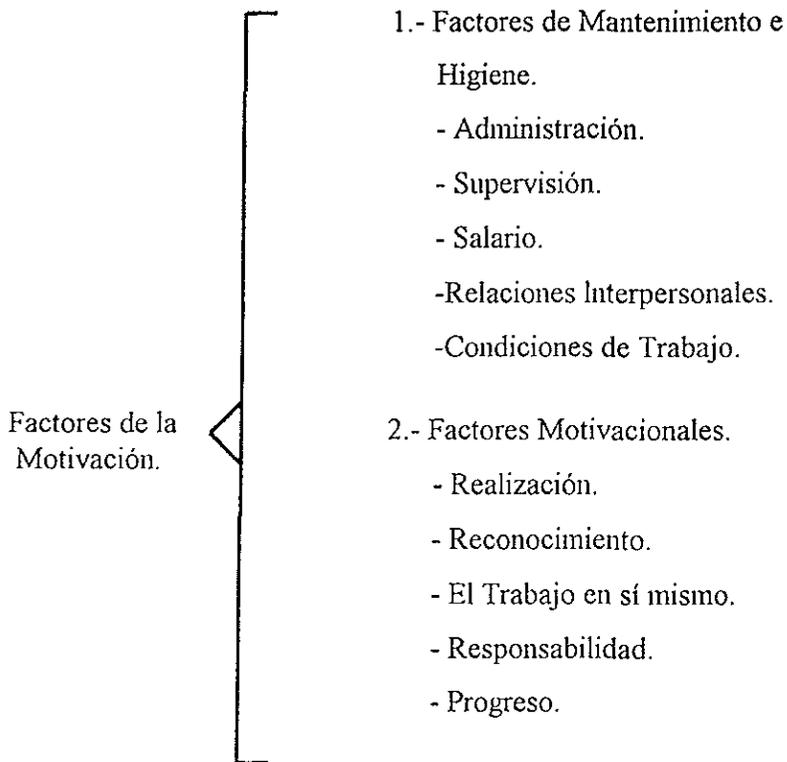


Figura 2.2 Factores de la Motivación

### 3.- Motivación de Grupo.

Diversos autores establecen que para motivar hay que considerar ciertos factores:

- **Espíritu de Equipo:** Al sentirse identificado con su grupo de trabajo, el individuo aumenta su productividad.
- **Identificación con los objetivos de la empresa:** Es conveniente coordinar los intereses individuales con los intereses del grupo y a su vez, todos con los de la organización, ya que de esta forma se motivará el grupo por sentirse autorealizado con la obtención de los objetivos.
- **Practicar la Administración por participación:** Procurar que el trabajador se integre emocional y mentalmente al grupo de trabajo, a los objetivos de la empresa a través de la participación activa de las decisiones.
- **Establecimiento de relaciones humanas adecuadas:** Esto se refiere al orden de los sistemas adecuados de comunicación y autorealización en la empresa, que fomenta la eficiencia del personal.

- **Eliminación de práctica no Motivadoras:** Sirve para elevar la moral de los empleados es conveniente eliminar las siguientes prácticas :

- Control excesivo
- Poca consideración a la competencia
- Decisiones rígidas
- No tomar en cuenta los conflictos y cambios súbitos.

Las teorías anteriormente descritas son de valor para el Licenciado en Contaduría, porque ayuda a conocer las necesidades que pueda tener el personal de la empresa, así como también conocer al individuo él porque se tiene que motivar, aunque se precisa tener precaución en su aplicación de estas teorías, ya que se basan en fenómenos internos, los que pueden interpretarse de manera subjetiva. Las teorías que a continuación muestro son para que el individuo conozca los factores motivacionales para alcanzar las metas y objetivos que se propongan para cumplir con la empresa.

## TEORIAS DE ENFOQUE EXTERNO.

- Llamadas también del Aprendizaje o de la Modificación de la conducta *organizacional*, determinan que la conducta observable y sus consecuencias en las organizaciones permiten explicar la Motivación, tomando como punto de referencia los efectos que provoca el ambiente sobre los individuos.

Los principales creadores de esta escuela son Watson, Skinner, Luthana y Kreitner. En conclusión puedo mencionar algunos métodos efectivos de motivación:

- Conocimiento e involucración en los objetivos de la unidad *organizacional*.
- Fijación personal de metas.
- El grupo como fuerza dinámica y de cohesión.
- Comunicación abierta y directa.
- Retroalimentación.
- Capacitación continua.
- Desarrollo laboral con base en resultados.

Teoría de Motivación-Higiene.- La teoría de dos factores motivación-higiene de **Frederick Herzberg** es otro tipo de la teoría de las necesidades, la cual se considera como reconocida sobre la Motivación en el mundo comercial de la actualidad. ( 18 )

Herzberg formuló su teoría después de interrogar a ciertos Contadores, Ingenieros y demás personal Administrativo, que ayudo a entender el papel de la Motivación en las organizaciones. La investigación de Herzberg lo hizo catalogar algunas necesidades de los individuos en dos grupos: ( 19 )

- 1.- Factores de Higiene, o lo que llamo **disatisfactores**.
- 2.- Factores de Motivación , a los que llamó **satisfactores**

Los factores de higiene son disatisfactores por que si todos ellos están presentes en una situación de trabajo, la gente no estará inconforme; no obstante, su presencia en realidad no motiva a la gente. Sin embargo, si se retira alguno de los factores de higiene en un trabajo pudiendo ocurrir una disatisfacción extrema, por ejemplo, un salario bajo, falta de supervisión o un lugar de trabajo peligroso o incómodo puede crear insatisfacción entre los

empleados. Una aula repleta y cálida en el verano, con un profesor que esta mal preparado y no permite ninguna plática o descanso durante un periodo de clase de 120 minutos, puede causar considerable insatisfacción entre alumnos y debilitar la motivación para aprender el material de curso.

Motivar requiere la oportunidad de satisfacer las necesidades de los empleados de autonomía, competencia y logro. Es por eso que aquí es donde entra en juego los factores motivacionales. Estos factores son los aspectos de la tarea o del trabajo en sí. Incluyen reto, oportunidad para el avance personal y retroalimentación del desempeño. En otras palabras, según la opinión del empleado, el trabajo en estas condiciones significa que están presentes los factores motivacionales que se presenta en lo siguiente:

- La Labor Misma.
- Logros en el Trabajo.
- Posibilidad de Desarrollo.
- Avance y Promociones.
- Reconocimiento.

La teoría de Herzberg contrasta con la teoría de Maslow. Los factores de higiene corresponden con los tres primeros niveles de necesidades de Maslow, y los factores de motivación con los de estimación y autorealización. El modelo de Herzberg es ciertamente un traductor de la teoría de Maslow. Además este autor observó que la posibilidad de logro conduce a la Motivación.

### **Teoría de las Necesidades.**

**David Mc. Clelland** ha popularizado y relacionado al entorno comercial la investigación motivacional de Atkinson. Identificó las tres necesidades o impulsos básicos en los individuos de la manera siguiente: ( 20 )

**1.- Necesidad de logro.-** Las personas que pasan el tiempo pensando cómo pueden mejorar en su trabajo, que se preguntan cómo lograr algo valioso y que obtienen gran satisfacción al esforzarse por hacer un buen trabajo se consideran que tienen una necesidad de logro. Estos individuos piensan no sólo en los objetivos sino también en los obstáculos que pueden encontrar, en la forma de superarlos y en cómo se sentirán si triunfan o fracasan.

**2.- Necesidad de poder.-** Las personas que ocupan una considerable parte de su tiempo pensando sobre la influencia, el control que tienen sobre otros, cómo pueden utilizar esta influencia para cambiar el comportamiento de las personas, obtienen autoridad y estatus, dominan las decisiones, tienen gran necesidad de poder. Se satisfacen sus necesidades manipulando y controlando a otros. Los individuos con esta necesidad por lo general buscan puestos de liderazgo en las organizaciones, son articulados, en ocasiones argumentativos, enérgicos y exigentes, no es raro que se encuentre un terco.

Una persona con necesidad de poder disfruta estando en puestos que requieren hablar con persuasión o viajar, y busca puestos en organizaciones que controlan el medio de influir en otros. Como puestos políticos o en la Administración Superior. Los estudios de investigación indican que los gerentes de niveles superiores y en especial presidentes de organizaciones están demasados motivados por la necesidad de poder.

**3.- Necesidad de Afiliación.-** Algunas personas ocupan la mayor parte de su tiempo pensando en crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en la organización. Tienen una elevada necesidad de afiliación y por lo general son sensibles a los sentimientos de otros, buscar establecer relaciones amistosas siendo agradables apoyando ideas, y buscando puestos con un tono social agradable que conduzca a la interacción personal.

Para **Víctor H. Vroom** el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo: ( 21 )

- Los objetivos personales del individuo, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc..
- La relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos.
- La capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad.

Para Vroom, cada individuo tiene preferencias para determinados resultados finales, a los que denominan valencias.

Vroom afirma que el deseo del individuo para una productividad elevada es determinada por la suma de valencias de los resultados finales.

Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica un deseo de huir de determinado resultado final.

Vroom afirma que la motivación para el trabajo es una función multiplicativa de las esperanzas de los empleados, de los resultados futuros por el valor personal que ellos dan a estos resultados.

La expectativa es el grado hasta el cual un individuo crea que una acción específica dará un resultado particular. Hay dos tipos de expectativas que se presentan en la siguiente manera:

Esfuerzo-desempeño (E - D)

Desempeño-Resultado (D - R.)

Las expectativas E-D implican para una persona que cree que el esfuerzo incrementado conducirá en realidad a un desempeño incrementando.

Las expectativas D-R es creer que cierto desempeño conducirá a un resultado en particular. Es decir que la teoría de VROOM se refiere a que los objetivos generales de una empresa tomen en consideración los objetivos individuales o metas personales de los que ayudan al logro de los objetivos generales.

A continuación se presentan las características que tiene el ser humano para que puedan satisfacer sus necesidades y poder lograr mejor su conducta humana en el medio ambiente. La frustración y conflicto ayudan a que el individuo cambie de comportamiento humano y desempeñar mejor su trabajo por lo que se presenta lo siguiente.

### 2.3. FRUSTRACION Y CONFLICTO.

Es característica del ser humano ordenar su comportamiento, encausándolo hacia las metas que considera para satisfacer sus necesidades. ( 22 )

Es frecuente que no puedan satisfacer éstos impulsos ya sea por situaciones ajenas a la persona o por causas imputables a él mismo. En ocasiones se pretende alcanzar determinadas metas, al no lograrlo, se experimenta un desajuste de orden psíquico que pueda manifestar a través de una Frustración o un Conflicto.

La Frustración da como resultado en ocasiones una conducta agresiva en forma abierta o encubierta.

En cualquier grupo puede presentarse cierto grado de inseguridad o incertidumbre, cuando es superior el grupo es la inseguridad en el momento en que aparece una hostilidad ya sea real o imaginaria surge los mecanismos de defensa que empiezan a funcionar a partir de fuertes sentimientos de insuficiencia y ante las amenazas reales o imaginarias de los integrantes de un grupo.

Los sentimientos de inseguridad de la persona varían en grado, en la frecuencia en que se presentan y la persona se sirva de los mecanismos de defensa para presentar una situación diferente ante los demás de lo que realmente es, lo cual implica una tendencia agresiva.

Los mecanismos de defensa se encuentran en el personal del área contable por medio del pensamiento de Vroom: ( 23 )

#### RACIONALIZACION.

Consiste en afirmar una conclusión y luego buscar argumentos para apoyarla, se pasa por alto la evidencia directa y se llega a la conclusión que se desea establecer y se espera que los demás individuos lo acepten.

#### PROYECCION.

Consiste en la tendencia a atribuirle a los demás lo que solo es característica de él. Cuando el individuo proyecta a los demás su inseguridad, sus propias carencias, encubriendo así sus temores y

deseos, atribuyéndoselos a ellos, pues si reconociera sus propios errores y se encargaba de destruir la escasa seguridad que tiene en sí mismo.

### ACTITUDES DISPLICENTES.

Consiste en expresiones desabridas, poses y ademanes desagradables que alguien adopta para cubrir sus limitaciones y carencias.

### IDENTIFICACION.

Se manifiesta cuando una persona se conduce como si fuera otra con la cual se siente emotivamente vinculada.

Implica el propósito de equipararse a otros cuyas virtudes, cualidades o aptitudes se admiran.

## REPRESION.

Significa el intento inconsciente para volver a las pautas de conducta que fueron útiles en la etapa temprana de nuestro desarrollo.

En determinadas situaciones incluso, pueden llevarnos a manifestar una conducta infantil.

Los mecanismos de evasión ayudan al ser humano a participar en actividades de grupo para desempeñar con mejores resultados su labor. Se consideran mecanismos los siguientes puntos:

- Fantasías.
  - Aislamiento.
  - Evasión.

Una forma recomendable para conseguir un ajuste personal adecuado es el participar en actividades de grupo, ya que contribuye a aumentar la seguridad y confianza en uno mismo y así relacionarse e integrarse a un grupo en forma armónica y sincera, por lo que la Motivación nos ayuda a que cada persona realice con optimismo y entusiasmo su trabajo.

Una vez mencionado el tema de frustración y conflicto es conveniente conocer como los empleados se integran en grupo. Las características se describen a continuación.

## **2.4 CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS MOTIVACIONALES**

Podemos definir a un grupo como:

“Un número de personas que, en un lapso dado, interactúan con mayor frecuencia que otras y cuya interrelación es posible en forma directa es decir sin intermediarios”. ( 24 )

“Conjunto de individuos, organizados que persiguen objetivo comunes, interactúan en forma permanente y estable con base en ciertos lineamientos o reglas establecidas”.

Para que pueda hablarse de grupos es necesario que exista una reunión de dos o más personas y que dicho grupo posea algunas de las siguientes características:

- Que sus integrantes interactúen frecuentemente.
- Se reconozcan unos a otros como miembros pertenecientes al grupo.
- Que otras personas ajenas al grupo los reconozcan también como miembro de éste.
- Acepten las mismas normas.
- Se inclinen por aspectos de interés común.
- Constituyan una red de papeles entrelazados.
- Se identifiquen con un mismo modelo que rija sus conductas y que exprese sus ideales.
- El grupo les proporcione recompensa de algún tipo.
- Las metas que buscan alcanzar sean interdependientes.
- Todos perciban al grupo como una unidad.

- Actúen en forma similar respecto al ambiente.

Todo grupo de trabajo procede en base a ciertas normas, pero todos los grupos las tienen.

Existen dentro de un grupo dos clases de normas:

- a).- Las normas impuestas por los líderes o de la empresa.
- b).- Las que el grupo va creando poco a poco.

Las normas proporcionan cohesión y ésta a su vez productividad.

Las situaciones económicas actuales que atraviesa nuestro país y las consecuencias que esto produce, nos presenta la necesidad de aprovechar los recursos (autoridad) para lograr con ellos rendimientos (productividad).

Para poder producir los resultados que se esperan de un grupo se tiene que tomar en cuenta los siguientes elementos que van

a contribuir en forma decisiva hacia el logro de las metas y objetivos grupales.

**Los miembros del grupo.-** El factor básico de todo grupo son las personas que lo forman, ellas constituyen la razón del grupo y sobre ellas se revierten los beneficios generados.

**Los recursos del grupo.-** Denominados del grupo a los conocimientos de los miembros, instrumentos u objetos que utilizan para que el grupo logre sus metas. Incluido en este concepto está el ambiente, es decir el local de reunión o de funcionamiento.

**Las metas del grupo.-** Sobre las bases generales de las necesidades humanas comunes se les dan prioridades de solución y esto permite definir las metas del grupo, lo cual significa una situación cooperativa. Las metas del grupo son independientes y promovidas por los miembros . Esto quiere decir que un miembro sólo puede lograr la meta o parte de ella en la medida en que todos los demás también puedan lograrla. Es conveniente explicar las actividades que se encuentran en un equipo de trabajo dentro de la empresa para saber el tipo de motivación que tiene el empleado, lo cual presentó lo siguiente:

Después de haber desarrollado las características de los grupos motivacionales 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 AL PERSONAL DE UNA EMPRESA.**

De acuerdo al tipo de organización, como del personal con que cuente y el tipo de Autoridad que se otorge a una persona entre otras puedo mencionar que existen diversas formas para motivar a las personas las cuales son: ( 25 )

- 1.- Motivación por temor.**
- 2.- Paternalismo.**
- 3.- La competencia.**
- 4.- Convenio implícito.**
- 5.- Motivación por incentivos.**
- 6.- Motivación por actitudes.**
- 7.- Motivación creciente.**
- 8.- Proporcionar satisfacciones en el trabajo.**

Las cuales describiré a continuación:

### **1.- Motivación por temor.**

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

Mantiene una supervisión estrecha y acosa continuamente para que el trabajo se efectúe, es poco usual por tener más desventaja que ventaja.

### **2.- Paternalismo.**

Utiliza la frase se bueno. Consiste en que el jefe trate a los subordinados como un padre que 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 trabajen arduamente por lealtad y gratitud. Como a todos se les motiva de igual forma, o incentivando al personal tal como el empleado del mes de la compañía, etc. hace que se incremente la producción, esto es, se tienen 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 sí. Los ganadores reciben premios, pero también se pueden competir por la simple satisfacción de ganar. Resulta más efectiva la competencia entre grupos que entre dos individuos.

**4.- Convenio implícito.** 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. ( 26 )

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.- Motivación 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, como pueden ser las gratificaciones, promociones, permisos, prestaciones adicionales, etc. ( 27 )

## **6.- Motivación por actitudes**

Esta basada en el conocimiento y comprensión de la naturaleza humana. Trata a cada persona como un individuo único que pueda 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. ( 28 )

## **7.- Motivación creciente.**

Algunos ejecutivos piensan que toda la originalidad o creatividad proviene del nivel alto o que se da 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 motivar al personal por medio de cursos de capacitación o incentivos económicos que lo proporciona la empresa para que dicho individuo pueda elaborar mejor su trabajo.

Una vez descrita la importancia de la Motivación en el desempeño eficiente y productivo de las Empresas en el Area Contable, queda confirmado que el activo más importante de las mismas es el personal.

*En el siguiente capítulo se enfatizan las diversas categorías y estructuras de las Empresas.*

## Indice de Citas

- (11)García Dubos Luis, Tiene Usted Mentalidad de Exito, Editorial Diana, México 1984, Pág. 65
- (12)Idem
- (13)Idem
- (14)Idem
- (15)Idem
- (16)Perea José Francisco, Como ser feliz en su trabajo, Editorial Diana, México 1994, Pag. 85
- (17)Bwerthr William Jr./Keith, Administración del Personal de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, México 1995, Pag. 257
- (18)Idem
- (19)Elizondo López, La investigación contable su significado y metodología, Editorial Ecasa, México 1995, Pág.101
- (20)Bwerthr William Jr./Keith, Administración del Personal de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, México 1995, Pag. 127.
- (21)Fersther Sim Herbert, Vivir sin temores, Editorial Grijalvo, México 1990, Pág. 35
- (22)Claik F. Arthur, Su pasaporte al éxito, Editorial Euraman, México 1994, Pág. 75

- (23) Freedman Golemal, Que sabe de Psicología, Editorial Fondo Educativo Interamericano, México 1990, Pág. 232
- (24) Idem
- (25) Idem
- (26) Idem
- (27) Fersther Sim Herbert, Vivir sin temores, Editorial Grijalvo, México 1990, Pág. 95
- (28) Idem

## **CAPITULO III**

### **LA EMPRESA**

Una vez mostradas las sugerencias para motivar a la gente, es conveniente analizar los puntos claves que forman la empresa y que se presentan en el siguiente capítulo.

### **3.1 DEFINICION DE EMPRESA.**

La palabra Empresa deriva de emprender y significa en primer lugar “acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza”. ( 29 )

Todos los grupos humanos que forman una empresa económica se caracterizan por el hecho de que han “emprendido” alguna tarea, o conjunto de tareas, en común. Poco importa, en principio, el número de personas que se dediquen a ello: un hombre solo, que reponga cristales rotos, ya que es una empresa; también son una empresa los cientos de miles de hombres que adquieren el acero, lo transforman en automóviles, transportan a éstos y después los venden.

En la empresa se coordinan los tres factores de la producción de que hasta ahora he mencionado: Naturaleza, Trabajo y Capital.

**Se llama Empresa a un organismo económico que, por la coordinación de los tres factores de la producción (Naturaleza, Trabajo y Capital) satisface la necesidad de los consumidores aportando nuevos bienes al mercado, por cuenta y riesgo del empresario que asume su dirección. ( 30 )**

*La Empresa es la primera cédula moderna de la producción, en ella se coordinan los tres elementos indispensables de la producción. Estos elementos pueden ser aportados a una Empresa, por una sola persona o por un grupo de ellas. A continuación se presentan los elementos que forman dicha empresa*

### **3.2 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA.**

1. Los elementos son los que integran o componen una empresa; de qué está compuesta y qué cosas pueden abarcar. (31)

**1.- Bienes Materiales.**

**2.- Hombres.**

**3.- Sistemas.**

**1-Bienes materiales:**

a).- Primordialmente la empresa esta integrada por edificios, así como las instalaciones que se realizan para adaptarlas a la labor productiva y también la maquinaria, que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo.

b).- La Materia Prima, o sea, aquellas que han de salir transformadas en productos, tales como madera, hierro, etc. Tienen relación con recursos materiales los cuales son medios tangibles (que son propiedad de la empresa).

c).- Dinero.- Son los elementos monetarios, propios o ajenos de una empresa que están constituidos por valores, acciones y obligaciones.

## **2.- Hombres:**

Se refiere a los recursos naturales que pueden ser transformados en el proceso de producción como son: tierra, agua, minerales, vegetales y animales. También se relacionan con los recursos técnicos para crear manuales de procedimientos.

a).- Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominante y manual; suelen clasificarse en calificados, y no calificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados también pueden ser calificados y no calificados.

b).- Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señaladas: su característica es quizás el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

c).- Los técnicos, o sea, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos y contables.

d).- Altos directivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

e).- Directores, su función básica es la de fijar los objetivos y políticas, aprobar los planes generales y revisar los resultados finales.

### **3.- Sistemas:**

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas pueden decirse que son los bienes inmateriales de la empresa. Esto se relaciona con los Recursos Técnicos porque son todos aquellos medios especializados que se utilizan en una empresa para triunfar.

a).- Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, sistemas de finanzas como por ejemplo las distintas combinaciones de capital propio y prestado.

b).- Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización. A continuación se presenta la clasificación y la categoría de la Empresa.

### **3.3 CLASIFICACION Y CATEGORIA DE LA EMPRESA.**

Es conveniente mencionar la clasificación de las empresas porque podemos conocer cuantas formas de éstas existen y como funcionan en la sociedad, quien la dirige y en qué forma actúan en el campo económico. Se clasifican de la siguiente manera:

( 32 )

- 1).- Empresa Individual o Autónoma.**
- 2).- Las Empresas - Sociedades.**
- 3).- La Empresa en Forma Cooperativa.**
- 4).- Las empresas Públicas**
- 5).- Las Agrupaciones de la Empresa.**

## **1).- Empresa Individual o Autónoma.**

Es aquella en que una sola persona dirige la Empresa, recoge sus ventajas y soporta sus inconvenientes. La responsabilidad de esta persona se llama ilimitada porque, en caso de quiebra, esta persona debe dejar a sus acreedores no sólo los capitales comprometidos por ella en la empresa, sino también todos sus bienes, en la medida requerida por la liquidación de sus deudas.

## **2).- Las Empresas - Sociedades.**

a) Las sociedades de personas, son sociedades en las que se toman en consideración la persona de los asociados. Según las modalidades de estas, se tienen las siguientes:

- La sociedad de nombre colectivo: Es una sociedad de personas que comprende dos categorías de asociados; los comanditados o personas que solidariamente responden con todos sus bienes, y los comanditarios o personas que responden sólo con los capitales puestos en la sociedad.

- La sociedad de responsabilidad limitada: Es una sociedad de personas que responden únicamente con la parte de

capitales comprometidos en la empresa, con exclusión de sus otros bienes y de toda solidaridad.

b).- La sociedad de capitales: Son sociedades en las que solamente se toman en consideración los capitales aportados por los socios, con exclusión de las consideraciones de personas. Las principales sociedades son: (33)

- La sociedad anónima: Es una sociedad constituida sin nombre social alguno, en la que los socios no arriesgan más que una cantidad determinada, cuyo capital está dividido en acciones. Por ejemplo, La sociedad “El Sol”, es anónima, porque en la firma comercial no figura nombre alguno de los socios. Los socios no son responsables de lo que aportan a la sociedad. El capital está dividido en un determinado número de partes iguales, llamadas acciones o títulos negociables, que dan derecho a una renta variable, llamada dividendos.

- La sociedad en comandita por acciones: Es una combinación de la sociedad en comandita y de la sociedad anónima. Se asemeja a la sociedad en comandita simple, en que ella hay comanditarios con responsabilidad limitada y comanditarios con responsabilidad ilimitada; se acerca a la sociedad anónima en que las

partes sociales que permanecen a los comanditarios no son ya partes de interés, sino acciones.

- Corolario: Estas sociedades han contribuido grandemente al desarrollo del comercio y de la industria. Pero estas sociedades, sobre todo anónimas, como tipo acabado de la sociedad capitalista, están frecuente viciadas como el régimen capitalista, cuyos abusos han favorecido.

La acumulación de capitales enormes en las manos de un pequeño número han creado un feudalismo financiero peligroso para la paz social del país.

### **3).- La Empresa de Forma Cooperativa.**

Son sociedades que tienden a suprimir ciertos intermediarios, así hacer sobre el precio de venta a los consumidores la economía del beneficio que estos intermediarios obtienen por sus servicios. Me referiré a la cooperativa de producción: Se llama así una sociedad en que los productores autónomos ponen en común sus capitales y sus brazos y se ponen de acuerdo para proveerse de directores y ejecutar ellos mismos los trabajos y también para

asegurar lo mejor posible la venta de sus productos, reduciendo los intermediarios.

#### **4).- Las Empresas Públicas:**

Son aquellas a las que el Estado proporciona los capitales necesarios y de las que el Estado, a título de empresario, asume sus riesgos y las ventajas. Las empresa públicas nadie puede negar que el Estado tiene un papel importante que desempeñar porque en el auge económico de un país se encargan de animar y sostener la vida económica de la Empresa y en la Organización de la Economía, legislación necesaria para los intereses privados y públicos.

#### **5).- Las Agrupaciones de Empresas:**

Se refiere al estudio de los trusts y cartels.

a).- Los Trusts: Se da este nombre a ciertas combinaciones financieras que agrupan, bajo una dirección única, a varias empresas que pierden prácticamente su independencia. Las empresas se fusionan en una sociedad única, porque la mayoría de

las acciones de cada una de las empresas es poseída por una sociedad cuyos directores dominan las asambleas de accionistas.

b).- Los Cartels: Se da el nombre de acuerdos libres tomados entre varias empresas de una misma rama de la producción que se proponen ejercer un monopolio sobre el mercado y de las que cada una conserva, con su independencia económica, su individualidad propia.

A diferencia de los trusts, los cartels no son una empresa ni fusiones de empresas. El acuerdo tomado tiene por fin suprimir la competencia entre empresas del cartels y conquistar juntos un monopolio sobre el mercado; cada uno conserva su independencia en los límites fijados por la convención.

Desde el punto de vista su categoría, se distinguen las pequeñas y las medianas empresas, cuyos efectivos van desde unas personas hasta algunas centenares, de las grandes, que pueden emplear hasta varios cientos de miles de personas.

En nuestro país las pequeñas y medianas empresas generan el mayor número de empleos por lo que sería importante que

las autoridades emitieran disposiciones fiscales enfocadas a promover la creación de un mayor número de este tipo de empresas, ya que las disposiciones actuales no contienen un tratamiento para las pequeñas y medianas empresas que impulsen su crecimiento.

Considero a una empresa mediana por ejemplo aquella fábrica que contiene una serie de empleados y posee máquinas perfeccionadas. Se compran las materias primas en cantidades y se venden los productos acabados por medio de tiendas. Para el financiamiento, se ha acudido a capitales externos (accionistas, banca, etc.).

Más tarde, la empresa crece todavía y se transforma en una multinacional. Su estatuto jurídico de la empresa sigue siendo el de sociedad anónima con capital variable, pero la propiedad de esta se reparte entre un número de accionistas que tienen la mayor parte de su capital. La parte de propiedad de cada uno de ellos es proporcional al número de acciones que posee. El consejo de administración es el órgano supremo de gestión, pero es la dirección general quien dirige de hecho la Empresa.

La Empresa coordina las actividades de ventas, investigación, producción y contabilidad. Probablemente, el Director

ya no es el antiguo dueño (tal vez no sea ni siquiera accionista de la empresa), sino un profesional de la dirección empresarial, elegido en función de su competencia. A continuación presento ¿Como debe dirigirse una Empresa?

### 3.4 ¿COMO DEBE DIRIGIRSE UNA EMPRESA?

Con frecuencia no se tiene, en las pequeñas y medianas empresas, una idea concreta del papel de los dirigentes. Es necesario distinguir, a fines de simplicidad, dos labores distintas que puedan determinar soluciones y poder dirigir dicha Empresa; estas labores son.

- 1) Las que se refieren a problemas técnicos.
- 2) Las que atañen al arte de dirigir a los hombres.

Por lo que hace referencia a los problemas técnicos, a menudo se tratará de encontrar soluciones sistemáticas, que se resolverán por medio de la decisión adoptada por un directivo, presentandose de la siguiente manera. ( 34 )

- Un análisis que aclare el problema.
- Un planteamiento del problema.

- Una decisión ( elección de la mejor solución).
- La ejecución de la decisión en la Organización.
- El control de los resultados.

El análisis comienza con la constatación de que existe un problema. Es en esto que se distingue ya un directivo dotado de imaginación creadora en comparación con un ejecutante subalterno. El directivo responsable considera siempre soluciones nuevas y ve los problemas que trata de resolver.

El paso siguiente será, la delimitación concreta del problema. Es esencial tener una idea muy clara del objetivo que se persigue. A continuación deberá reunirse la información útil para su adecuado uso, siendo en este punto que las estadísticas, los informes, los test y las noticias obtenidas de los periódicos o de las revistas especializadas se demuestran válidas para la información.

Planificar significa llevar a cabo una elección entre diferentes soluciones posibles. Para que esta elección resulte positiva es preciso disponer de información útil y segura.

La decisión vendrá a consagrar la elección que se aproxime al objetivo perseguido. Es preciso, por consiguiente, adoptar las disposiciones necesarias para traducir en hechos la decisión tomada. Es decir que se manifiesten con palabras o por escrito.

Todas las actividades que convergen hacia este objetivo lleva el nombre de organización.

El control consiste en la vigilancia de las diversas labores al objeto de que las mismas se llevan a cabo dentro de los plazos previstos.

Los problemas técnicos en cada directivo se ven enfrentados a las labores demandantes de la conducta humana. Consisten esencialmente en: ( 35 )

- La elección de colaboradores.
- Ponerlos al corriente
- Estimularlos(darles motivos para que lleven a la perfección su trabajo)
- Hacerlos objeto de elogio o crítica.

- Vigilarlos
- Formarse una idea de su valía.

Procedo de manera breve, a analizar estas diferentes actividades.

La elección de colaboradores constituye, en general, la misión del jefe de empresa o del personal de dirección. Implica que el candidato posee las calificaciones profesionales y de carácter requeridas y que puede armonizar con el equipo ya existente.

El ponerlos al corriente lo efectúan los directivos. Se tratan de establecer cuidadosamente las instrucciones y directrices, de poner a punto el plan de trabajo, de preparar el empleo y las máquinas, etc.

La promoción de los colaboradores incumbe a todos los directivos y debe aplicarse, sobre todo, a los recién contratados. Corresponde a los directivos determinar quién puede ser promocionado, en qué sentido y mediante qué medios (indicaciones bibliográficas, labores particulares, cursos de perfección en el desempeño de su trabajo).

El estímulo (es decir, el arte de dar a los colaboradores motivos de celos). Es una de las labores importantes en la conducta humana y es lamentable que se descuide con tanta frecuencia. Los resultados, en este terreno, dependen esencialmente de la autoridad y del influjo estimulante personal del jefe. Todo aquel que desee dirigir con éxito a los hombres debe poseer, en elevado grado, las cualidades siguientes: ser optimista, leal y sincero, así como exigir de sí mismo que sus colaboradores y abstenerse de toda mezquindad, lo cual presupone de su parte una autocrítica constante.

La información consiste en comunicar a los jefes, directivos y colaboradores todos los problemas concernientes a los recién contratados, para que éstos puedan llevar a cabo su labor correctamente y dentro de los plazos fijados.

El elogio y la crítica consiste en señalar al interesado todo esfuerzo particular y a destacar sus negligencias o errores.

La vigilancia no es otra cosa que el control del trabajo efectuado para determinar si ha sido llevado a cabo de forma consciente y de acuerdo con las reglas establecidas e instrucciones cursadas.

La apreciación de la valía de un colaborador constituye la misión de cada directivo. Estos deben de esforzarse para evaluar objetivamente las actividades de sus subordinados, comunicarle sus críticas e indicarle los medios de mejorar su rendimiento.

Todas estas actividades ayudan al ser humano a que actúe de manera eficiente para que pueda desempeñar con perfeccionamiento su trabajo, mediante los elogios, críticas para que mejore la eficiencia del personal de la empresa. A continuación se presenta el caso práctico.

## Indice de Citas

- (29) Silvestre Méndez José, Fundamentos de Economía, 2a. Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 1994, Pág. 314
- (30) Saivat Juan, Enciclopedia Saivat del Estudiante, Tomo II, México 1993, Pág. 95
- (31) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, 1er. Reimpresión, Editorial Trillas, México 1991, Pág. 120
- (32) Guzmán Leal Roberto, Sociología, Editorial Porrúa, S.A., México 1990, Pág. 90
- (33) Idem
- (34) Boran Diarán Rafael, Diccionario de Términos Financieros, Editorial Trillas, México 1991, Pág. 45
- (35) Idem

## **CAPITULO IV**

# **EL LICENCIADO EN CONTADURIA COMO PROMOTOR MOTIVACIONAL EN UN DESPACHO CONTABLE**

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

El caso práctico se ubica en una empresa pequeña que es un Despacho Contable que esta formado por 60 elementos de los cuales 20 son Auxiliares Contables, a los cuales se enfoca la investigación. Se eligió un despacho contable pequeño el cual se denominará CAM Asociados, para que las respuestas sean concretas.

##### **Características del lugar donde se aplica:**

Se aplicará en el Despacho CAM Asociados, mismo que cuenta con 60 personas, de los cuales 20 son Auxiliares Contables, se tomó en cuenta esta selección debido a que se pueden observar los cambios en términos de tiempo, lo que sucedería con un Despacho Mediano o Grande, debido a la complejidad de su estructura.

##### **LA HERRAMIENTA A UTILIZAR:**

La herramienta que se utilizó fue la observación directa mediante la cual se pueden distinguir las situaciones ineficientes que se encuentran dentro de la empresa, sobre los cuales se pueden implementar instrumentos que permitan que el desarrollo de la actividad contable se presente de una manera correcta y sin

desperdiciar los recursos ya sean humanos, financieros, técnicos o materiales.

Por lo que se investiga que tipo de necesidades esta sujeto el individuo y cuales son los tipos de motivación que se les imparte para trabajar con mayores resultados.

#### **Lugar y el sujeto de estudio:**

El lugar será el Despacho Contable llamado CAM Asociados y el sujeto será los Auxiliares Contables.

Para dar inicio a esta investigación comenzaré por mencionar la importancia que tiene las Relaciones Humanas, con la finalidad de establecer la estructura de un grupo de trabajo contable en el Despacho CAM Asociados.

#### **4.2 LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE UN DESPACHO CONTABLE.**

La habilidad para manejar a la gente es por medio de las

Relaciones Humanas porque ellas nos facilitan a que el individuo no cometa errores en el manejo de personal día con día, proporcionando además la comunicación para tener mas formas de abordar los problemas que se presenten dentro de la empresa.

Es necesario por tanto dar la estructura del Despacho Contable CAM asociados, 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 DENTRO DEL DESPACHO CONTABLE.**

Este trabajo se le asigno el nombre de Grupo de Trabajo Contable, ya que existe una relación con las personas que trabajan dentro del Despacho.

Definiré las principales características a analizar del Despacho Contable CAM Asociados los cuales presentan los siguientes objetivos como son: la estructura formal, la planeación, la

implementación y el control de la organización, mediante estos elementos daré a conocer su organización, sus conflictos y la posible solución a estos problemas de la empresa.

La siguiente figura es una presentación de como esta formada el estudio de la empresa.

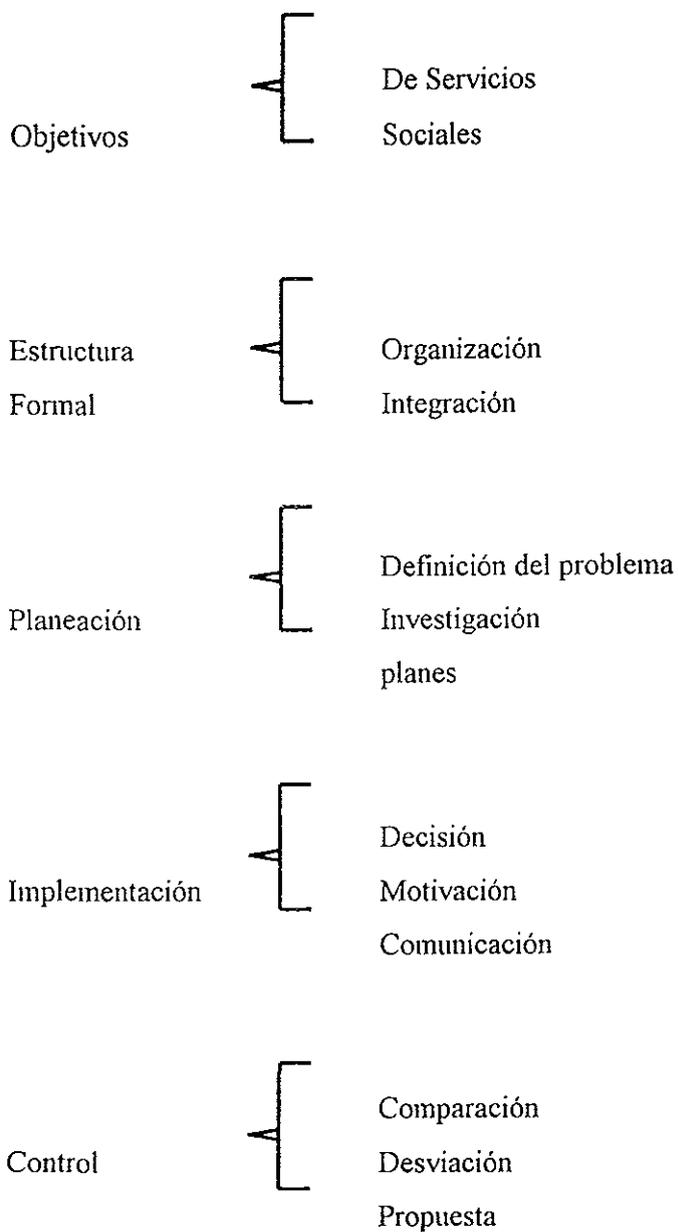


Figura 4.1 Objetivos para el Estudio de la Empresa.

## 4.4 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

Los principales objetivos de la organización son los siguientes:

**4.4.1 De Servicio:** Son aquellos que reportan el trabajo del personal del Despacho a los clientes o usuarios.

**4.4.2 Sociales:** Son todos los beneficios que otorga la sociedad para establecer un negocio; empleo, impuesto, etc.

**4.4.3 Económicos:** Estos representan la forma monetaria en el que se reparte el dinero de los integrantes de la organización.

Es importante mencionar las reglas generales para fijar los objetivos:

- 1.- Deben fijarse por escrito.
- 2.- Deben fijarse en forma separada.
- 3.- Deben fijarse con una fecha en la cual se pretenda lograr.
- 4.- Deben ser específicos, claros y precisos para los que van a participar en su realización.
- 5.- Deben ser posibles y estimulantes.
- 6.- Deben revisarse con la finalidad de que no se salgan de los

lineamientos de la empresa.

- 7.- Deben revisarse si los jefes encargados de alcanzar los objetivos cuentan con Autoridad formal para realizarlos.
- 8.- Deben ser en números específicos.

#### **4.5 ESTRUCTURA FORMAL.**

Se dice como están organizados todos los recursos, en este caso esta formado por organigramas que contienen las principales funciones del personal.

La estructura formal de los Recursos Humanos presentan los siguientes elementos.

- 1.- La eficiencia administrativa se incrementa a través de determinar las labores de trabajo, entre los elementos de grupo.
- 2.-Asumir responsabilidades para elaborar las funciones de trabajo de acuerdo a una sola función.
- 3.- Que cuente con unidades que tenga a su cargo funciones

principales y que estas sean auxiliares o de servicio.

4.- Que deben contar con prioridades de suma importancia que secundarias.

#### **4.5.1 Organigrama.**

El organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de organización de una empresa que indica las líneas de Autoridad , Responsabilidad y Coordinación. Está representación se encuentra distribuida por distintas áreas las cuales son las personas que tienen que reportar de acuerdo a la función que le corresponda.

En la figura 4.2 nos representa 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 de manera correcta.

ORGANIGRAMA DEL DESPACHO CAM ASOCIADOS

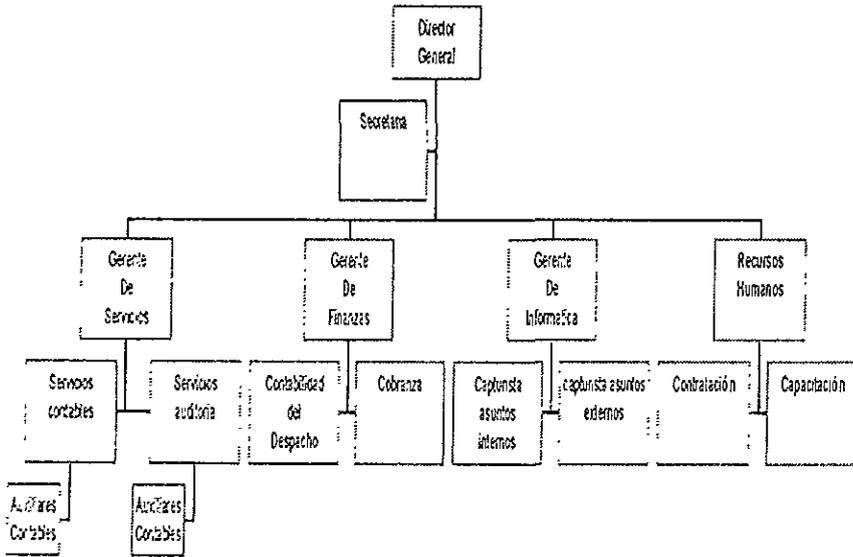


Figura 4.2 Organigrama actual

La **Secretaria** es la encargada de pasarle los reportes al Director, se dedica a agendar las citas y sirve como recepcionista en la oficina del Director.

El **Gerente de Servicios**, se encarga de la Contratación y de la presentación de los trabajos, así mismo controla el trabajo de los supervisores que a su vez controlan el trabajo de los Auxiliares Contables.

Los **Supervisores** no aparecen en el organigrama porque están incluidos dentro de los servicios de Contaduría y Auditoría.

Los **Auxiliares Contables** se encargan de realizar los papeles de trabajo, ya sean de servicio Contable o de Auditoría. En ocasiones existe rotación entre ellos, para un mayor rendimiento en el trabajo.

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 se genere en la empresa.

El **Gerente de Informática** se encarga principalmente de proporcionar información interna de la agenda de trabajo y la contabilidad del despacho.

Los **Recursos Humanos** se encargan de ayudar a los empleados, los directivos, y la organización para lograr sus metas, se encargan principalmente de la contratación del personal, así como capacitar al personal del despacho y llevan la documentación de las personas que allí trabajan.

Dentro del organigrama podemos encontrar deficiencias como la falta de actualización, ya que algunas funciones han aparecido y no han sido tomadas en cuenta, como: los archivos, la biblioteca e investigación, correo, mantenimiento y compras.

#### **4.5.1.1 Desarrollo y Clasificación de operaciones.**

Es primordial que exista un control de operaciones que se utilizan en el Despacho Contable CAM, para que no exista confusiones con clientes que contratan al Despacho. Por lo que se

sugiere presentar una carta de prestación de servicios donde el despacho haga mención de:

Programa de Actividades:

- a) Las garantías que se presentan en el Despacho deben ser por escrito.
- b) Se deben respetar los periodos en que se comprometen para presentar la información financiera.
- c) Definir fechas de terminación y entrega de trabajos.
- d) El monto de honorarios (haciendo la aclaración por escrito que durante la prestación de servicio habrá modificaciones de los mismos y desglosando el I.V.A correspondiente).
- e) Dependiendo de los socios del Despacho las políticas se deberán respetar por todos los clientes.

f) Tomar en cuenta los pagos que se presenten en el despacho, así como el compromiso de elaborar la declaración anual y en el caso de las personas morales elaborar declaración anual, clientes, proveedores y todas las informativas.

Así mismo, el Despacho se debe comprometer a mandar 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 se realicen dentro del Despacho.

#### **4.5.2 Elementos que integran el Despacho CAM.**

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

El elemento humano juega un papel importante en la organización, porque en ella se encuentra desgraciadamente las tendencias y vicios, todos ellos resultan estar en la naturaleza humana.

En el organigrama veremos la función del menor esfuerzo, el personal se verá inclinado a cambiar las reglas establecidas, buscando cumplir con su tarea mediante el menor esfuerzo.

El trabajo contable de un despacho requiere de una constante vigilancia o control de supervisores, los cuales en su mayoría no están capacitados para ejercer el puesto.

#### **4.6 PLANEACION.**

Este elemento se encarga de asesorar a los ejecutivos de otras áreas sobre el diseño de los puestos que supervisan, inclusive para encontrar fórmulas para que ellos se hagan más productivos y satisfactorios.

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

- 1.- Determinación del problema.
- 2.- Investigación.
- 3.- Planes Previstos.

#### **4.6.1 Determinación del problema.**

Se enfoca el problema en la falta de Motivación por parte del personal del Despacho CAM Asociados y una deficiente determinación de funciones.

La falta de Motivación se encontró por la falta de interés por el trabajo de los subordinados, lo cual es manifestado por las constantes faltas, como son: la impuntualidad, retrasos en la entrega del trabajo, perder la importancia al trabajo desarrollado e irritabilidad.

Las funciones no están determinadas adecuadamente puesto que se muestra en el organigrama que estas funciones no son tomadas en cuenta por el supervisor.

#### **4.6.2. Investigación.**

Se encarga de ver cuales son los puntos por el cual el Despacho no funciona como debe ser, es por eso que se presenta lo siguiente:

- 1.- En el organigrama del Despacho CAM Asociados, no precisa las funciones de cada uno de los puestos por no estar actualizado por lo que dificulta el otorgamiento de ascensos.
- 2 - Debido al trabajo, independientemente del tamaño de la empresa, no existe una comunicación conveniente, dándose una comunicación de tipo informal, que proporciona múltiples problemas.
- 3.- La falta de material, también es uno de los factores importantes que afecta el Despacho, pues no es posible cumplir todo el trabajo que se le asigne al personal si no se tienen el material solicitado.
- 4.- En el aspecto económico, uno de los factores por los cuales no se le pueden otorgar prestaciones a los empleados, es la ineficiencia en la cobranza de la empresa.

#### **4.6.3 Los planes previstos:**

- 1.- Establecer un plan de Motivación, para el cumplimiento de los objetivos.

- 2.- Definir cuales son las actitudes que provocan los conflictos en la organización.
- 3.- Construir un nuevo organigrama que contenga los puestos que no hayan sido tomados en cuenta.
- 4.- Crear una mejor comunicación con el personal del Despacho y evitar el uso de la comunicación informal.

#### **4.7 IMPLEMENTACION.**

Es conveniente tener en cuenta tres factores, en primera los factores de Motivación, en este caso se tomó la teoría de Maslow, la segunda que el Licenciado en Contaduría promueva los factores de decisión de Autoridad y Liderazgo y el tercero que exista una fuerte comunicación con el personal del área para que dicha empresa funcione.

#### **4.7.1 Factores de Motivación.**

Es necesario hablar de las facetas de la Motivación dentro del Despacho CAM Asociados, y retomaré el Capítulo II, que se enfoca a la Motivación con referente a la teoría de Maslow y hablaré del reconocimiento del 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 del Despacho Contable.

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

El jefe ideal es aquél que no hace a sus empleados que trabajen para él, sino para beneficio de la empresa. Él trabaja para darles una adecuada capacitación, mejores condiciones de trabajo, y actúa como un guía, etc.

Sus empleados trabajan de acuerdo al compromiso que tienen que asumir y por consiguiente con mayor eficiencia. Lo importante es conseguir que los empleados desean hacer algo, que tengan el espíritu y la ilusión de ser alguien en la vida y de esta manera debe

existir una cooperación entre ellos.

#### **4.7.1.1 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 motivar por medio 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 su trabajo.**

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 si mismo es muy secundario como incentivo. Es por eso que los incentivos deben ser enfocados hacia las actitudes de las personas no hacia las habilidades.

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 lo largo, se requiere de un mayor rendimiento aceptable, por lo tanto es preferible otorgar prestaciones además del dinero.

A lo que me refiero con los incentivos es que estos son por medio al respeto y al aprecio que son necesarios, para el personal del Despacho. 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 reflexiona acerca del respeto. La apreciación es de verdad, poder de Motivación; es también un incentivo y convendrá que los jefes de línea y staff así lo consideren.

#### **4.7.1.2 La teoría de Maslow en un 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.- Las Necesidades de Autorealización.

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

La segunda de las necesidades de Seguridad o de Estabilidad, 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 con eficiencia.

La necesidades de Estima se refiere cuando existe por ejemplo cuando una persona no se siente parte de la empresa, raramente desempeñará su función dentro de la organización.

La siguiente se enfoca principalmente en el individuo, sin embargo en un Despacho Pequeño lo más probable es que el prestigio que brinda a los clientes no es el indicado.

Las Necesidades de Autorealización se logra en la medida en que las potencialidades de un ser humano encuentran expresión. No únicamente los hombres dotados de sensibilidad artística y moral alcanzan la autorealización. Los hombres y las mujeres de inteligencia normal con posibilidades de ejercer sus capacidades creativas, con posibilidad de amar y ser amado, de entregarse con pasión a un trabajo que les guste y les permita obtener significativas aportaciones psicológicas de él, también logran autorealización. Sin embargo, según Maslow, son muy pocos los seres humanos que alcanzan esta etapa superior.

#### **4.7.2 Factores de decisión.**

Estos factores de decisión se establecen en líneas claras de Autoridad desde la cúspide hasta la base de la organización y las

responsabilidades correlativas. Dentro del siguiente organigrama describiré las siguientes funciones que restan por describir (las funciones complementarias se describen en la pág. 99):

**Biblioteca e Investigación** en el lugar que lleva a cabo la adquisición de Bibliografía Básica para la contabilidad la cuál está disponible para la consulta del personal.

**Mantenimiento de Compras** se encarga de obtener todos los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades del despacho, ejem. papelería, activos fijos, etc.

**Archivo** se encarga de controlar y organizar todos los papeles de trabajo que se generan en el despacho.

**Correo** presta todos los servicios de mensajería tanto interna como externa.

Con base a lo anterior el siguiente organigrama nos da la idea de como puede reorganizarse la empresa, evitando así algunos de los factores mencionados en el párrafo anterior. ( Fig 4.3)

# DESPACHO CAM ASOCIADOS

## Organigrama

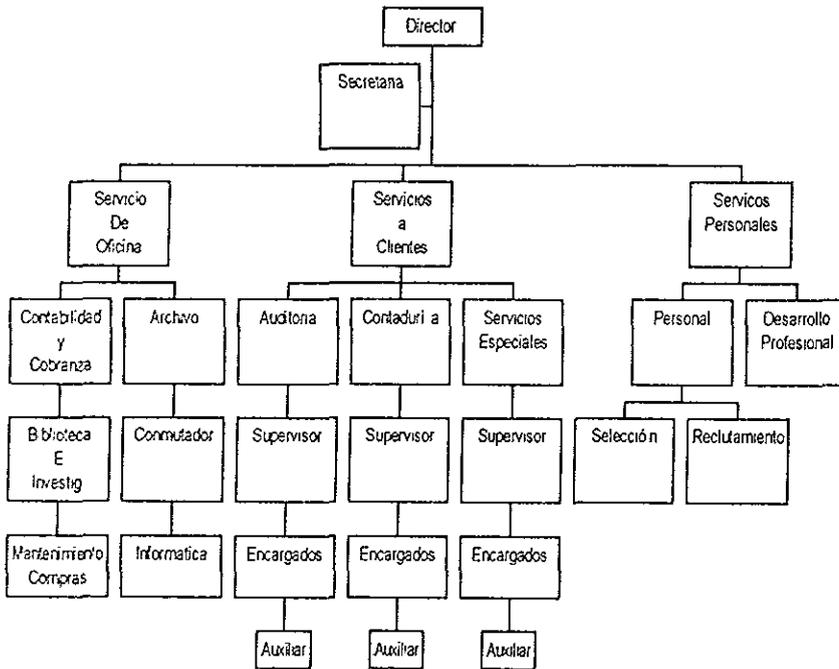


Figura 4.3 Organigrama propuesto

#### **4.7.2.1 La delegación de autoridad.**

La definición que tomaría de Delegación de Autoridad, **es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.**

La delegación de autoridad en los distintos niveles va unida, a una responsabilidad, de otra manera no funciona, esto nos indica que la responsabilidad se comparte y la Autoridad se delega.

Henry Fayol manifiesta que los empresarios seleccionan a los individuos calificados para integrar la carta de 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 si las actividades que competen directamente y que no pueden dejar que otros realicen el trabajo.

A continuación presento las deficiencias que existen en la Autoridad para que puedan ser corregidas y así poderlas adaptarlas a un nuevo sistema.

#### **4.7.2.2 Deficiencias de la autoridad.**

Las deficiencias que existen dentro del Despacho CAM Asociados son las siguientes:

- a).- Se utiliza poca Autoridad y demasiada responsabilidad. Esto quiere decir que los subordinados trabajan demasiado por lo que implican que se fatiguen por sus inconformidades y se vuelvan improductivos.
  
- b).- La responsabilidad se delega sin puntualizar claramente las obligaciones que se contraen, esto nos indica que los subordinados laboran en un marco de falta de entendimiento e incertidumbre y se frustran por lo que pueden ocasionar conflictos.
  
- c).- No existe acceso a la correspondencia y a los archivos esto en consecuencia que dentro del despacho existe gente que no tiene la comunicación necesaria para integrarse a la organización.
  
- d).- El Director se encuentra hastiado por todas las quejas que existen en el Despacho, esto es por la falta de autoridad que le falta hacia sus subordinados.

e).- La falta de capacitación por parte del Despacho, esto es, es conveniente que cada integrante del despacho se capacite con base a cursos para que puedan demostrar mejores resultados.

A continuación presento una de las circunstancias por las cuales es necesario establecer una comunicación con el personal del Despacho contable.

#### **4.7.3 Comunicación.**

Para que exista una comunicación en el personal del Despacho es importante contar con las siguientes recomendaciones:

- 1.- Que la comunicación debe ser clara, esto, se refiere a que el lenguaje que se expresa y la manera de transmitir debe ser para quien va dirigida.
- 2.- Que exista integridad en cada uno de los individuos, es decir; que deben de utilizar una cooperación por parte de la empresa y su personal.

- 3.- La comunicación debe ser concisa.
- 4.- Evitar la comunicación informal pero sí darle la importancia a los diversos informes, esto es, que las personas se enteren por medio de circulares y no comentarios informales.
- 5.- Crear un organigrama para saber a quien se le debe reportar un problema.
- 6.- Estar seguros que la persona a quien se le dio la orden la entendió correctamente.

Es importante señalar también que se debe establecer un control o supervisión para que los factores mencionados anteriormente se lleven a la práctica y se confirmen sus resultados los cuales se definen de la siguiente manera:

#### **4.8 CONTROL O SUPERVISION.**

**Es la evaluación y medición de ejecución de los planes con el fin de determinar y preveer desviaciones para establecer las mediadas, objetivos necesarios.**

El control se encarga de como se realiza o sean realizadas las funciones y/o actividades.

Su importancia se da por establecer medidas para corregir las actividades, determina y analiza todo rápidamente, proporciona información y localiza a los responsables del problema.

El control se ha dividido en tres puntos principales que son:  
**La Comparación, la Desviación y Propuesta.**

#### **4.8.1 Comparación.**

Es conveniente por tanto establecer un punto de comparación porque ella se encarga de fijar la atención de las relaciones que existen entre dos o más individuos, esto se refiere a encontrar las fallas del por que el despacho no responde.

#### **4.8.2 Desviación**

La desviación se debe principalmente a que el nuevo plan tarda en ser reconocido en el Despacho Contable ya que no esta abierto al cambio, sin embargo pretendo con la investigación que el

Despacho cambie para su eficiente desempeño del personal de trabajo y que el Licenciado de contaduría promueva la Motivación para promover dicho cambio.

### **4.8.3 Propuesta**

Como propuesta dentro del control pretendo que el despacho CAM haga revisión de mi propuesta que corresponde al punto de implementación y que dividido en Autoridad, Motivación y Comunicación ayuden a que exista el cambio para lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente y considero que estos deben de ser en un lapso de tiempo razonable.

Para concluir el capítulo se deben de considerar los siguientes puntos:

- 1.- Cuando las personas aprenden a una nueva manera de comportarse que las libra del descontento, cambia su conducta porque se sentirá motivada y querrá hacer mejor las cosas.

- 2.- También es conveniente tomar en cuenta que la gente que se siente incomoda es importante que la hagan sentir dentro del grupo y que le proporcionen comunicación.
- 3 - Motivar a la gente en base de incentivos, participación, reconocimientos, etc.
- 4.- Que la gente que trabaja y responde por si mismo no es necesario cambiarla porque muchas veces por hacer esto crea conflictos en el trabajo.

Por tanto se debe comprender cuales son las situaciones por las cuales las personas no trabajan a gusto y lograr que exista una fuerte comunicación para lograr el cambio, y así poder tener gente motivada para lograr mayor rendimiento en las labores de trabajo. De esta manera concluyo el caso práctico.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

A través del desarrollo de esta investigación he mencionado que la motivación es un factor importante para el desempeño de las actividades en un Despacho Contable del Licenciado en Contaduría porque gracias a esto podemos conocer hasta donde es capaz el empleado de ejercer su trabajo.

El papel del Licenciado en Contaduría es estimular al personal que realiza sus actividades basado en las teorías de Maslow, además de la necesidad de promover la Autoridad y Liderazgo y finalmente que exista una comunicación clara y objetiva con el propósito de que el personal del área contable funcione.

Es importante mencionar que la motivación debe predominar dentro de cada una de las empresas para llevar al personal a su máxima capacidad de realización en su trabajo, ya que constituye éste el activo más importante dentro de las empresas.

La herramienta que se utilizó fue la observación directa, la cual nos permite encontrar las ineficiencias del Despacho Contable tales como se mencionan en el caso práctico; el otorgamiento de ascensos, comunicación informal, falta de material, insuficiencia de prestaciones y la falta de incentivos entre otros.

Como resultado de esta información se pudo comprobar que se cumple con la hipótesis central de esta investigación la cual es: Si el Licenciado en Contaduría tiene el papel de promotor motivacional con el personal del área Contable de una pequeña empresa, representa un factor determinante en el desempeño eficiente de sus integrantes, luego entonces, al aplicar el Licenciado en Contaduría las técnicas motivacionales al área Contable de una pequeña empresa, se logrará incentivar a dicho personal a fin de que realice con gusto e interés sus actividades.

Derivado a esto, en el caso práctico se describe la aplicación del cumplimiento de los objetivos:

General:

Se dio a conocer la importancia que tiene el Licenciado en Contaduría para motivar al personal del área contable en base a los estímulos que existen para incrementar el deseo de superación a nivel profesional, emocional, económico y social.

Particular:

Mostrar las eficiencias del personal dentro de un Consejo Administrativo.

Específico:

Facilitar la ejecución de trabajo, proporcionando incentivos al personal para elevar su rendimiento en el trabajo.

Los métodos empleados fueron :

Inductivo----Analítico----Sintético----Analógico

Las técnicas de recopilación de datos fueron:

- A) Técnicas Generales. Técnicas de análisis de contenido
- B) Técnica Particular. La elaboración del caso Contable.

Con lo anterior puedo concluir que motivar al personal es fundamental para lograr tener el rendimiento esperado por las empresas a través de la eficiente administración de los recursos financieros de las operaciones de las mismas.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de esta investigación tienen como fin proporcionar un medio eficaz para que las empresas tengan mejores resultados.

- a) Es importante que los usuarios tomen en cuenta la autoridad y la responsabilidad al mismo tiempo, porque si no lo hacen implicaría que los subordinados se inconformen y se conviertan en improductivos.
- b) La falta de capacitación por medio del despacho hace que se tenga la obsolescencia en el personal y no haya una preocupación por llegar al siguiente nivel.
- c) Los patrones de la empresa deben evitar que exista una comunicación informal.
- d) La responsabilidad debe ser delegada clara y objetivamente a los subordinados para que actúen con firmeza.
- e) Debe existir integridad en cada uno de los individuos, es decir, deben tener disponibilidad, cooperatividad y trabajo de grupo.

- f) El trabajo de los empleados debe ser revisado por los puestos superiores para garantizar la efectividad del trabajo.
- g) Los empleados deben contar con el “poder de decisión” necesario para la ejecución de sus actividades que permita disminuir el ciclo de tiempo de los procesos.
- h) Debe también existir un Organigrama que pueda ser visualizado por los empleados para que tengan flexibilidad en el proceso de escalación de los problemas para su pronta resolución.
- i) Llevar a cabo revisiones periódicas como lo puede ser cada tres meses con sus superiores para recibir la realimentación ya sea positiva o negativa sobre el desempeño de su trabajo.

Todo lo anterior permitirá al Licenciado en Contaduría actualizarse para una mejora continua y tenga la capacidad para adaptarse a situaciones de alto stress y sepa que su trabajo contribuye al éxito de las operaciones de la empresa, que tiene un plan de carrera y que es remunerado adecuadamente por el trabajo que realiza.

**APENDICE A**

**ANTEPROYECTO DE TESIS**

El papel del Licenciado en Contaduría como promotor motivacional del personal en el área contable en una pequeña empresa, para su eficiente desarrollo.

#### **Causa (V.I.)**

El papel del Licenciado en Contaduría como promotor motivacional del personal en el área contable.

#### **Efecto (V.D.)**

En una pequeña empresa para su eficiente desarrollo.

#### **Variable extraña**

Para alcanzar mejores resultados en la elaboración de su trabajo.

## **Importancia Social**

La Motivación representa un medio eficaz que el Licenciado en Contaduría como profesional que es, aplica, con la finalidad de que el área que este dirige, logre alcanzar un nivel de desarrollo elevado tanto a nivel profesional, emocional, social y económico de cada uno de los individuos que conforman el área contable de una pequeña empresa.

La Motivación permite que el personal destaque en la ejecución de sus actividades, contribuyendo así, a que estos se desarrollen de manera óptima, alcanzando así, tanto los objetivos de la empresa, como un ambiente de convivencia armoniosa y productiva

## **Importancia Teórica**

Consiste en la aplicación de las técnicas de motivación que imparte el Licenciado en Contaduría al personal del área contable. Esto permite estimular al individuo mediante incentivos, capacitación, etc., a fin de que realice con gusto e interés su actividad determinada.

## **Hipótesis Alterna**

Si el Licenciado en Contaduría motiva al personal del área contable de una pequeña empresa, estimulará al personal a que realice sus actividades de manera eficiente, luego entonces, al motivar al personal del área contable de una pequeña empresa, se incrementará el deseo de superación a nivel profesional, emocional, económico y social del empleado.

Si el Licenciado en Contaduría representa un elemento clave para la motivación del personal del área contable de una pequeña empresa, dirigirá a dicha área a la consecución de los objetivos de la empresa, luego entonces, el Licenciado en Contaduría dirigirá al personal del área contable mediante la aplicación de técnicas motivacionales que contribuirán tanto al logro de los objetivos de la empresa, así como aumentar el dinamismo económico y social.

## **Hipótesis Central**

Si el Licenciado en Contaduría tiene el papel de promotor motivacional con el personal del área contable de una pequeña empresa, representa un factor determinante en el desempeño eficiente de sus integrantes, luego entonces, al aplicar el Licenciado en

Contaduría las técnicas motivacionales al área contable de una pequeña empresa, se logrará incentivar a dicho personal a fin de que realice con gusto e interés sus actividades.

### **Hipótesis Nula**

Si el Licenciado en Contaduría no tiene el papel de promotor motivacional con el personal del área contable de una pequeña empresa, no representa un factor determinante en el desempeño eficiente de sus integrantes, luego entonces, al aplicar el Licenciado en Contaduría las técnicas motivacionales del área contable de una pequeña empresa, no se logrará incentivar a dicho personal a fin de que realice con gusto o interés sus actividades.

### **Objetivo General.**

Es dar a conocer la importancia que tiene el Licenciado en Contaduría para motivar al personal del área contable en base a los tipos de estímulos que existe para incrementar el deseo de superación

a nivel profesional, emocional, económico, social del empleado a fin de que mejore sus actividades.

### **Objetivo Particular**

Mostrar la eficiencia del personal en base a la motivación que es una herramienta base para incrementar la eficiencia de personal de un consejo administrativo o de una empresa de servicio.

### **Objetivo Especifico**

Facilitar la ejecución de trabajo, implementando al personal, motivar para que pueda elevar tanto su nivel profesional como emocional de cada uno de los individuos.

### **Objeto de Estudio**

Conceptual Simple.

## **Métodos Generales**

Inductivo, Analítico, Sintético, Analógico.

## **Métodos Particulares.**

Técnicas de Motivación, sociogramas, psicogramas.

## **Técnicas de recopilación de datos.**

Técnicas generales: fichas bibliográficas, revistas ,artículos.

## **Ubicación**

a) Temporal.- Inicia 29-Ene-96, Termina 28-Feb-98.

b) Espacial: Biblioteca Central UNAM

Biblioteca Facultad C. y A. UNAM.

Biblioteca U.L.A.

Biblioteca U.I.C.:

Biblioteca U.P.

## **Delimitación Teórica.**

El presente trabajo pertenece al área contable-administrativo. Esta contempla dentro de sus partes aspectos de Dirección, por lo tanto se tratan los temas de Contaduría, Motivación, Empresa y su relación con el Personal. Las limitaciones a las que nos enfrentamos son a nivel de teoría.

## **Limitaciones de la Investigación.**

Tiempo

Manejo de la información confidencial.

Información documentada actualizada.

**APENDICE B**

**GLOSARIO DE TERMINOS**

**Abstracciones.-** Considerar separadamente las cosas unidas entre sí.

**Actitud.-** Disposición de ánimo manifestada exteriormente. Actitud benévola.

**Administración.-** Gobernar, regir; administrar el estado, dirigir la Economía; empleo y oficina del Administrador.

**Aptitudes.-** Disposición normal o adquirido.

**Autorealización.-** Realizar sus aspiraciones por uno mismo.

**Beneficencia.-** Virtud de hacer bien.

**Cohesión.-** Adherencia, fuerza que une las moléculas de un cuerpo.

**Conflicto.-** Choque, combate, lucha de sentimientos contrarios. Conflicto, colectivo, el que enfrenta a los trabajadores y los empresarios.

**Delegar.-** Dar autorización a uno para que actúe en lugar de otro; delegar en uno (a) su poder.

**Disciplina.-** Conjunto y observancia de las leyes o reglamentos que rigen ciertos cuerpos, como la Magistratura, la Iglesia, el Ejército, las Escuelas, las empresas, etc. Aceptación o sujeción a ciertas reglas.

**Economía.-** Arte de administrar y ordenar los gastos e ingresos de una empresa, conjunto de recursos de un país, Economía política, Ciencia que estudia los mecanismos que regulan la producción, repartición y consumo de las riquezas.

**Evidencia.-** Prueba obtenida por cualquiera de los diversos medios empleados por el Lic. En Contaduría en el curso de una Auditoría, tan claro que no deja lugar a dudas.

**Finanzas.-** Hacienda, caudal, dinero, banca, mundo Financiero.

**Importancia.-** La característica atribuida a un estado, hecho o partida, en virtud de la cual su revelación o el método de expresarla es probable que influya en el criterio de una persona. Relevancia relativa de cualquier partida incluida u omitida en los libros de Contabilidad o en los Estados Financieros, o de cualquier procedimiento o cambio en el mismo que ostensiblemente pueda afectar a tales estados. Calidad de lo que es mucho valor.

**Incentivo.-** Lo que incita o mueve a una cosa. Estímulo.

**Información Financiera.-** Es el reporte de las transacciones que realiza una entidad Económica y ciertos eventos Económicos identificables y cuantificables que la afectan, que son medidas registradas, clasificadas, analizadas y resumidas.

**Mezquindad.-** Avaro, tacaño, falta de nobleza y de magnanimidad.

**Objetivo.-** Meta que se busca alcanzar mediante el logro o desarrollo de ciertas actividades que tienen como fin la realización de dicho evento o actividad.

**Razonabilidad.-** Acción y atento de razón, facultad de pensar, discurrir y juzgar.

**Recursos.-** Acudir a uno para obtener alguna cosa, medio, expediente que se utiliza para salir de un apuro. En términos financieros se refiere a los elementos con los que cuenta una empresa para desarrollar sus actividades, es decir, recursos materiales (materia prima), recursos financieros (dinero en efectivo e inmueble y capital), y recursos técnicos (tecnología con que se cuenta).

**Relevante.-** Sobresaliente, importante; figura relevante de las ciencias.

**Sector Privado.-** Lugar cuya entrada no está permitida a toda la gente, que no es público.

**Sector Público.-** Dícese de una parte del derecho que trata de los intereses del gobierno, es decir, el que controla el Estado.

**Sociedades.-** Reunión de hombres o de animales que conviven y se relacionan siguiendo unas leyes comunes. Sociedad Mercantil formada con el fin de explotar un negocio.

**Supervisión.-** Revisión, inspección general en una empresa.

**Validez.-** Privanza, favor de que disfruta una persona por parte de otra.

**REFERENCIAS  
BIBLIOGRAFICAS**

- ARIAS Galicia Fernando**, Administración de Recursos Humanos, 1er. Reimpresión. Editorial Trillas, México 1991, 250 pp.
- BLANES Prieto Joaquín**, Diccionario de Términos Contables, Editorial CECSA, México 1993, 393 pp.
- BORAN Diaran Rafael**, Diccionario de Términos Financieros, Editorial Trillas, México 1995, 200 pp.
- BWERTHER William Jr. Keith**, Administración y Metodología de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw-Hill, México 1995, 401 pp.
- CLAIK F. Arthur**, Su pasaporte al éxito, Editorial Euraman, México 1994, 275 pp.
- ELIZONDO López**, Contabilidad 1er. Nivel, Editorial Ecasa, México 1994, 234 pp.
- ELIZONDO López**, Contabilidad 2do. Nivel, Editorial Ecasa, México 1995, 389 pp.
- ELIZONDO López**, La investigación contable, su significado y metodología, Editorial Ecasa, México 1995, 401 pp.
- ELIZONDO López**, El Proceso contable, Editorial Ecasa, México 1994, 182 pp.
- FREEDMAN Golemal**, Que sabe de Psicología que usted debiera, Editorial Fondo Educativo Interamericano, México 1990, 232 pp.

**FERSTHER Sim Herbert**, Vivir sin temores, Editorial Grijalbo, México 1990, 435 pp.

**GARCIA Dubos Luis**, Tiene usted mentalidad del éxito, Editorial Diana, México 1982, 32 pp.; México 1984 Pág. 765

**GARCIA Ramón – Pelayo y Gross**, Diccionario Larousse Manual Ilustrado, Editorial Larousse México 1996, 1135 pp.

**GARCIA Ramón – Pelayo y Gross**, Diccionario usual Larousse, Editorial Larousse México 1997, 742 pp.

**GUZMAN Leal Roberto**, Sociología, Editorial Porrúa S.A., México 1990, 290 pp.

**INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS**, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Editorial IMCP, Novena Edición, México 1994 Boletín A-1, 401 pp.

**INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS**, Código Etica Profesional, Editorial Ecasa, México 1993, 50 pp.

**PAZ Zavala Enrique**, Introducción a la Contaduría, Editorial Ecasa, México 1993, 230 pp.

**PENICHE de Icaza**, Contabilidad Básica, enfoque Teórico-Práctico, Editorial Ecasa, México 1989, 120 pp.

**PEREA José Francisco**, Como ser feliz en su trabajo, Editorial Diana, México 1986, 241 pp.

**SAIVAT Juan**, Enciclopedia Saivat del Estudiante, Editorial Saivat  
Tomo II, México 1993, 195 pp.

**SILVESTRE Méndez José**, Fundamentos de Economía, 2a. Edición  
Mc Graw-Hill, México 1994, 440 pp.

**REAL Academia Española**, Diccionario de la Lengua Española,  
Espasa Calpe, S.A., 19a. Edición, Madrid 1982, 1440 pp.

## INDICE DE FIGURAS

<b>2.1 Jerarquías de Necesidades .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2 Factores de la Motivación .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Objetivos para el estudio de la Empresa.....</b>	<b>96</b>
<b>4.2 Organigrama Actual .....</b>	<b>100</b>
<b>4.3 Organigrama Propuesto .....</b>	<b>115</b>