



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Habilidades directivas en los contadores

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración
Campo de conocimiento: Organizaciones

Presenta:

Alfredo Axel Rivera Carballido

Tutor Principal:

Mtro. Manuel Jacobo Cadena Lau
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad Universitaria, Ciudad de México, Julio 2024



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción	3
Metodología	4
Planteamiento del problema	4
Hipótesis.....	29
Objetivos	29
Desarrollo capitular	29
Antecedentes	29
Entorno.....	30
Marco teórico.....	31
Capítulos.....	40
Análisis de resultados.....	76
Conclusiones	79
Fuentes de información: bibliográficas, hemerográficas, estadísticas y/o documentales, sitios de internet.....	80
Anexos o apéndices.....	81

Introducción

En la actualidad las habilidades requeridas para ocupar un cargo directivo en las organizaciones han sufrido un cambio constante, esto surge como respuesta a los nuevos desafíos que son resultado de los cambios globales, fenómenos como la globalización, los modelos de trabajo que surgieron a raíz de la pandemia del COVID-19, la implementación de nuevas políticas en los países y el auge de tecnologías innovadoras han hecho que los actuales directivos de las organizaciones tengan que replantarse sus estrategias y desarrollar habilidades que puedan hacer frente a estos retos y que estén acorde a las tendencias tan cambiantes, para con ellos poder cumplir los objetivos que se enmarcaron.

Los contadores figuran un papel imprescindible para el logro de los objetivos de las organizaciones, ya que, se encargan de procesar, registrar y contabilizar la información financiera de la compañía, la cual fungirá como base para la toma de decisiones en la alta dirección, en este sentido el contador es una figura muy importante para toda organización, sin embargo, las grandes organizaciones no se caracterizan por considerar a este profesional en el ámbito directivo, es por ello que es necesario que los profesionistas de las áreas contables que aspiren a desempeñar un puesto de esta índole generen una respuesta a esta situación, afinando y aprendiendo las habilidades adecuadas para poder desempeñar eficazmente las funciones directivas.

Las habilidades directivas como la comunicación efectiva, la toma de decisiones informada, la capacidad de transmitir la información financiera de manera oportuna, exacta y eficiente, son habilidades que comúnmente comparten los profesionistas de las áreas contables y los directivos de las organizaciones en el desempeño de sus funciones. Las habilidades interpersonales como es la capacidad para la resolución de conflictos, habilidades de liderazgo como es el poder motivar a nuestro equipo de trabajo, habilidades creativas como es la capacidad de encontrar soluciones innovadoras a problemas cotidianos, son el tipo de habilidades que son valoradas en las organizaciones y que para cualquier persona que aspire a desempeñar un puesto directivo debe de conocer y aprender. En resumen, las habilidades directivas son parte esencial para las labores de los directivos y profesionistas contables, de estas habilidades dependen en gran parte que las organizaciones tengan éxito en el logro sus metas.

Metodología

Para el diseño de investigación se seleccionó una metodología mixta tanto cualitativa como cuantitativa con el fin de analizar a las habilidades directivas de los profesionales con formación contable. La metodología cualitativa es apropiada para lograr una parte del objetivo de la investigación, debido a la subjetividad de la información que se obtendrá, las habilidades requeridas para la dirección de una organización y las habilidades directivas comúnmente necesarias en los perfiles de los profesionales de contabilidad dependen de cada persona, sin embargo, la metodología cuantitativa nos aportará datos numéricos y graficas que servirán de base para el análisis de nuestra conclusión.

Los instrumentos que se pretenden utilizar son la investigación de archivos, como son la base de datos de la OCDE (“Organización para la cooperación y el desarrollo económico) y el análisis de datos obtenidos de un cuestionario diagnostico (Ver anexo 1). Este instrumento fue diseñado para conocer hasta que grado una persona maneja las habilidades directivas en diversos supuestos que un directivo maneja en su día a día, por lo que nos brindará los datos necesarios para concluir si los sujetos a este análisis cuentan con un buen nivel de desarrollo de sus habilidades directivas y así lograr el objetivo de nuestra investigación. Dicho Instrumento fue tomado del libro “Desarrollo de habilidades directivas” de Whetten, 2016 en la pagina 15.

El proceso de muestreo del cuestionario diagnostico será de acuerdo con el perfil que es objeto de la investigación, para la selección de los participantes en las entrevistas deberán de cumplir con tener una formación contable y desempeñar o aspirar a tener un puesto directivo en una organización. Además, se buscó obtener la población lo más diversa posible, por ello se buscó una selección geográfica diversa en el país de México, las ciudades en donde radican los participantes son; Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.

Planteamiento del problema

De acuerdo con Emmanuel F. Herrera, Jorge A. Balderas Flores & Reynaldo Chapa Cantú (2012) “Análisis sobre el perfil de directivos empresariales en México” (p. 118) nos proporciona un análisis realizado a 273 Chief Executive Officer (“CEO’s”) que obtuvieron un título de licenciatura, predominan los licenciados en administración de empresas con 44 casos representados por el 15.88%, en seguida se encuentran los ingenieros industriales con 43 casos equivalentes a un 15.52% y seguido por 32 contadores públicos que significan 11.55%.

	Cantidad	Porcentaje
Total con Datos:	277	92.33%
Total sin Datos:	23	7.67%
Con Licenciatura:	273	91.00%
Admon de Empresas	44	15.88%
Ingeniero Industrial	43	15.52%
Contador Público	32	11.55%

Fuente: Emmanuel F. Herrera, Jorge A. Balderas Flores & Reynaldo Chapa Cantú (2012) "Análisis sobre el perfil de directivos empresariales en México" (p. 118)

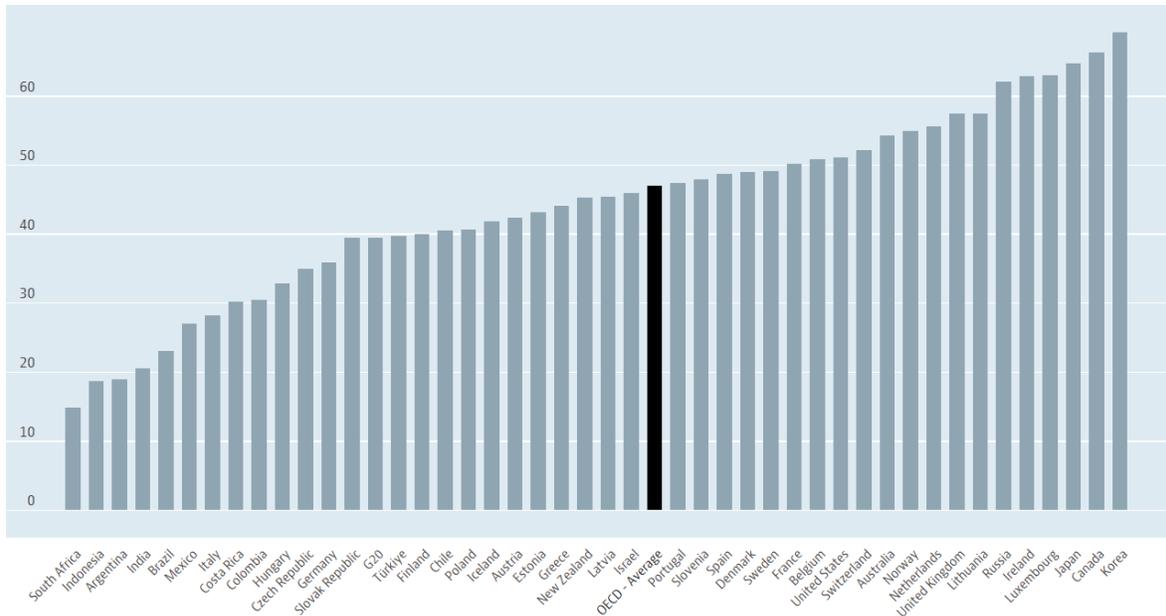
Los datos que nos proporciona el estudio que se realizó, nos ofrece una lectura a grandes rasgos de cuál es el problema, sin embargo, el análisis presentado carece de una actualización, es por ello, que para efectos de esta tesis se realizará a continuación un análisis similar con los datos actualizados al 2023 considerando lo siguiente:

- 1) **Selección de alcance:** Para efectos obtener una visión global y con ello tener un entendimiento a grandes rasgos, de cuál es la situación en el mundo se seleccionará una muestra de los países con la mayor población educada, para cuestiones de delimitar aquellos países con mayor educación se utilizaron datos públicos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ("OCDE").
- 2) **OCDE:** Esta organización nos ofrece información de países miembro que comparten las mismas ideas y principios de la economía de mercado. Con el objetivo de tener una comparabilidad y obtener datos veraces, así como una idea general de los países con mayor población educada, se optó por delimitar este análisis únicamente aquellos países que pertenecen a esta organización, la cual se compone por 35 miembros a nivel mundial, a continuación, se detallan los miembros:

#	PAÍS	AÑO DE ADHESIÓN
1	ALEMANIA	1961
2	AUSTRALIA	1971
3	AUSTRIA	1961
4	BÉLGICA	1961
5	CANADÁ	1961
6	CHILE	2010
7	COLOMBIA	2020
8	COREA	1996
9	COSTA RICA	2021
10	DINAMARCA	1961
11	ESLOVENIA	2010
12	ESPAÑA	1961
13	ESTADOS UNIDOS	1961
14	ESTONIA	2010
15	FINLANDIA	1969
16	FRANCIA	1961
17	GRECIA	1961
18	HUNGRÍA	1996
19	IRLANDA	1961
20	ISLANDIA	1961
21	ISRAEL	2010
22	ITALIA	1962
23	JAPÓN	1964
24	LETONIA	2016
25	LITUANIA	2018
26	LUXEMBURGO	1961
27	MÉXICO	1994
28	NORUEGA	1961
29	NUEVA ZELANDA	1973
30	PAÍSES BAJOS	1961
31	POLONIA	1996
32	PORTUGAL	1961
33	REINO UNIDO	1961
34	REPÚBLICA CHECA	1995
35	REPÚBLICA ESLOVACA	2000
36	SUECIA	1961
37	SUIZA	1961
38	TURQUÍA	1961

- 3) **Delimitación de los países educados:** La OCDE cuenta con una base de datos en el ámbito de la educación de los 38 países miembro, con esta herramienta podemos delimitar a aquellos países que cuentan con la mayor población educada. Una vez obteniendo los países más educados a nivel mundial con base en la OCDE se seleccionarán los primeros 5 países más educados para con ello analizar cada una de las 5 empresas públicas con mayor relevancia que operan en dichos países, respectivamente.
- 4) **Selección las empresas públicas más relevantes:** Para efectos de este análisis y la determinación de las empresas más relevantes se seleccionarán siempre que cumplan con la característica de que dichas empresas sean públicas, es decir, que coticen en las bolsas de sus respectivos países, para determinar si dichas empresas son relevantes se analizarán sus respectiva capitalización de mercado, este índice ayudará a definir aquellas empresas que son relativas para el país en el que cotiza, con base en dicha información, se determinarán las 5 empresas más relevantes de dichos países.
- 5) **Análisis de la formación académica de los CEO:** Finalmente se recopilará los nombres de los principales CEO de las empresas que se seleccionen con base en los requerimientos del inciso 4 y se analizará la formación académica, los datos de los CEO y su formación académica serán tomados con base en la información reportada a la bolsa en la que cotice o con base en la información reportada en sus páginas oficiales.

Considerando lo anterior, a continuación, se presenta un indicador el cual muestra los países que conforman la OCDE con una educación terciaria (“La población con educación terciaria se define como aquella que ha completado el nivel educativo más alto, por grupo de edad. Esto incluye tanto programas teóricos que conducen a la investigación avanzada o profesiones altamente calificadas, como la medicina, como programas más vocacionales que conducen al mercado laboral. “) OECD (2023), Population with tertiary education (indicator), con una edad de la población de 25 a 34 años y con los datos obtenidos en el año 2021:



Fuente: OECD (2023), Population with tertiary education (indicator)

Considerando la gráfica anterior, a continuación, se enlistan los 5 países con mayor educación con base en la OCDE:

- 1.- Korea
- 2.- Canadá
- 3.- Japón
- 4.- Luxemburgo
- 5.- Irlanda

Podemos observar que México se ubica con un indicador de 27.1%, respecto a los primeros Lugares como Korea con un 69.3%, Canadá 66.3%, Japón 64.8%, Luxemburgo 63.1% e Irlanda con un 62.9%.

Korea

Consultando la bolsa de korea se identificaron las siguientes compañías ordenadas de mayor a menor capitalización de mercado:

Rank	Name	Symbol	Marketcap*	price (USD)
1	Samsung	005930.KS	\$373,134,020,851.00	\$56.07
2	LG Energy Solution	373220.KS	\$102,550,068,408.00	\$435.86
3	SK Hynix	000660.KS	\$63,960,710,098.00	\$90.31
4	Samsung Biologics	207940.KS	\$40,671,792,203.00	\$571.44
5	LG Chem	051910.KS	\$38,784,279,859.00	\$520.89
6	Hyundai	HYMTF	\$37,571,194,880.00	\$42.25
7	Samsung SDI	006405.KS	\$35,222,011,355.00	\$257.00
8	Coupang	CPNG	\$30,845,605,888.00	\$17.34
9	Kia	000270.KS	\$26,904,325,646.00	\$68.10
10	POSCO	PKX	\$23,336,499,200.00	\$76.89

*Capitalización consultada en Junio de 2023

Fuente: Companies market cap

Dado lo anterior los CEO de las 10 compañías con mayor capitalización de mercado en korea y su formación académica de licenciatura son las siguientes:

Rank	Compañía	CEO*	Formación académica
1	Samsung Electronics Co., Ltd.	Kye Hyun Kyung	Licenciado en ciencias
2	LG Energy Solution Ltd.	Shin, Hak-Cheol	Licenciatura en Ciencias en Ingeniería Mecánica
3	SK hynix	Park Jung-ho	Administración de negocios
4	Samsung Biologics Co., Ltd.	John Rim	Ingeniero químico
5	LG Chem Ltd.	Shin, Hak-Cheol	Licenciado en ciencias
6	Hyundai	Chung Eui-sun	Administración de negocios
7	Samsung SDI	Yoonho Choi	Negocios
8	Coupang	Bom Suk Kim	Gobierno
9	Kia	Ho-Sung Song	Literatura y lengua francesa
10	POSCO	Kim, Hag-Dong	ingeniería en metalúrgica

* CEO consultados en Junio 2023

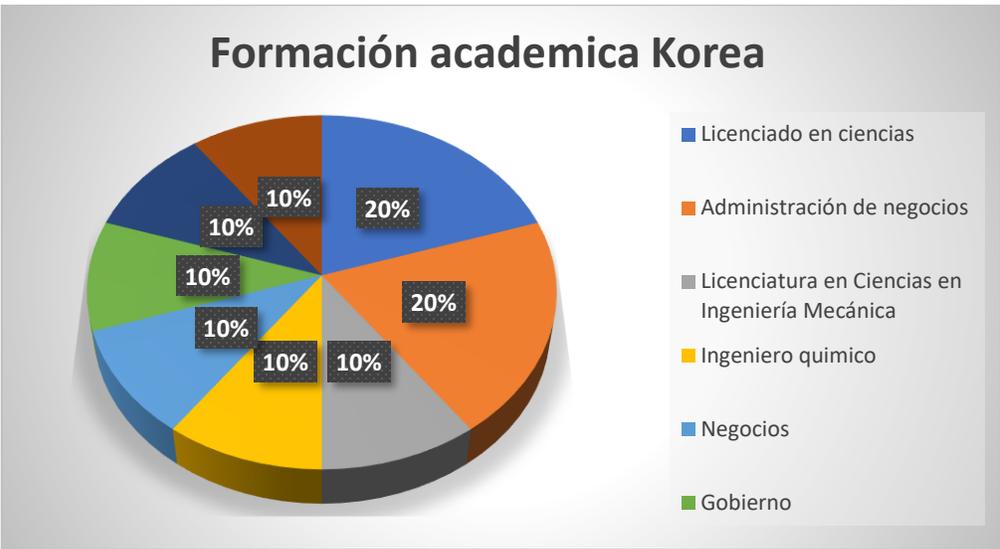
Fuente: Elaboración propia

Con base en la información presentada en la tabla anterior, podemos observar los siguientes porcentajes de la formación académica de los 10 CEOS de las empresas con mayor capitalización en Korea:

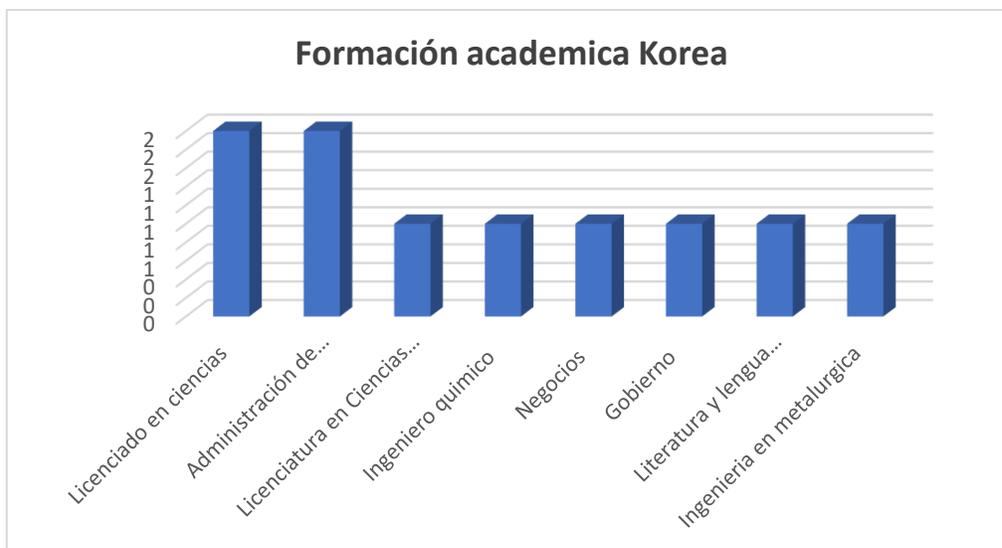
Formación académica	Contabilización	Porcentaje
Licenciado en ciencias	2	20%
Administración de negocios	2	20%
Licenciatura en Ciencias en Ingeniería Mecánica	1	10%
Ingeniero químico	1	10%
Negocios	1	10%
Gobierno	1	10%
Literatura y lengua francesa	1	10%
ingeniería en metalúrgica	1	10%
Total	10	

Fuente: Elaboración propia

En Korea podemos destacar que la formación académica de los 10 CEOS se conforma principalmente de Licenciado en ciencias y Administrador de negocios, con un 20% respectivamente. La siguientes graficas representan la tabla anterior:



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Canadá

Consultando la bolsa de Canada se identificaron las siguientes compañías ordenadas de mayor a menor capitalización de mercado:

Rank	Name	Symbol	Marketcap*	price (USD)
1	Royal Bank Of Canada	RY	\$132,093,845,504.00	\$95.05
2	Toronto Dominion Bank	TD	\$112,149,585,920.00	\$60.76
3	Shopify	SHOP	\$81,597,644,800.00	\$63.80
4	Canadian National Railway	CNI	\$79,189,925,888.00	\$119.55
5	Canadian Pacific Railway	CP	\$75,042,258,944.00	\$80.36
6	Enbridge	ENB	\$75,561,058,304.00	\$37.32
7	Bank of Montreal	BMO	\$65,056,489,472.00	\$91.24
8	Canadian Natural Resources	CNQ	\$61,574,987,776.00	\$56.31
9	Thomson Reuters	TRI	\$60,730,245,120.00	\$133.19
10	Scotiabank	BNS	\$59,602,657,280.00	\$49.69

*Capitalización consultada en Junio de 2023

Fuente: Companies market cap

Dado lo anterior los CEO de las 10 compañías con mayor capitalización de mercado en Canadá y su formación académica de licenciatura son las siguientes:

Rank	Compañía	CEO*	Formación académica
1	Royal Bank Of Canada	David I. McKay	Licenciatura en Matemáticas y ciencias computacionales
2	Toronto Dominion Bank	Bharat Masrani	Estudios administrativos
3	Shopify	Tobias Lütke	No aplica (Sin estudios)
4	Canadian National Railway	Tracy Robinson	Comunicación
5	Canadian Pacific Railway	Keith E. Creel	Marketing
6	Enbridge	Gregory L. Ebel	Licenciatura en artes
7	Bank of Montreal	Darryl White	Licenciatura en comercio
8	Canadian Natural Resources	Tim S. McKay	ingeniería en ciencias petroleras
9	Thomson Reuters	Steve Hasker	Licenciatura en economía
10	Scotiabank	L. Scott Thomson	Licenciatura en economía y ciencias políticas

* CEO consultados en Junio 2023

Fuente: Elaboración propia

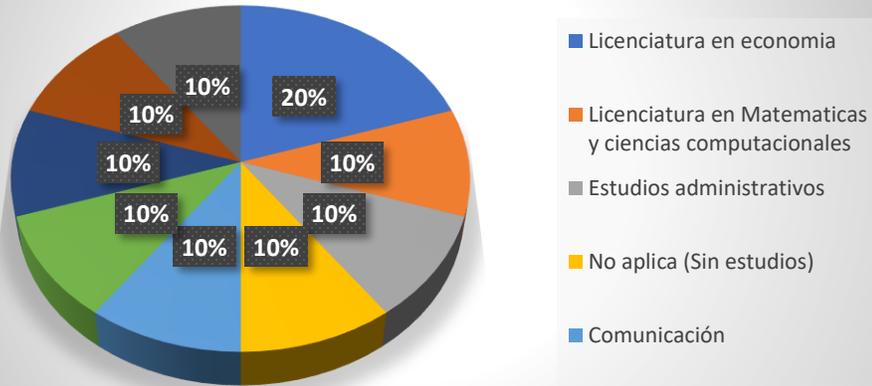
Con base en la información presentada en la tabla anterior, podemos observar los siguientes porcentajes de la formación académica de los 10 CEOs de las empresas con mayor capitalización en Canadá:

Formación académica	Contabilización	Porcentaje
Licenciatura en economía	2	20%
Licenciatura en matemáticas y ciencias computacionales	1	10%
Estudios administrativos	1	10%
No aplica (Sin estudios)	1	10%
Comunicación	1	10%
Marketing	1	10%
Licenciatura en artes	1	10%
Licenciatura en comercio	1	10%
ingeniería en ciencias petroleras	1	10%
Total	10	

Fuente: Elaboración propia

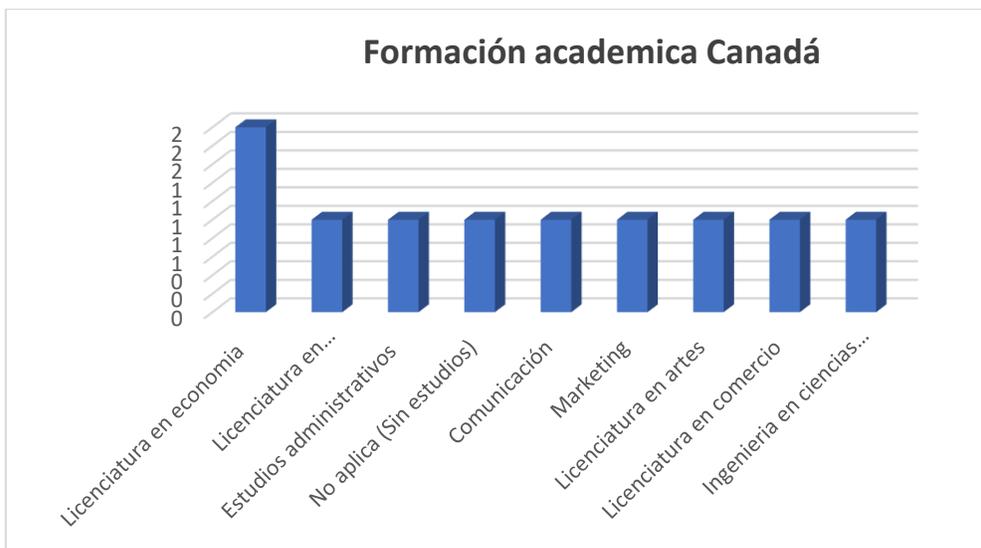
En Canadá podemos destacar que la formación académica de los 10 CEOs se conforma principalmente de Licenciados en economía un 20%. La siguientes graficas representan la tabla anterior:

Formación académica Canadá



Fuente: Elaboración propia

Formación académica Canadá



Fuente: Elaboración propia

Japón

Consultando la bolsa de Japon se identificaron las siguientes compañías ordenadas de mayor a menor capitalización de mercado:

Rank	Name	Symbol	Marketcap*	price (USD)
1	Toyota	TM	\$213,552,594,944.00	157.18
2	Keyence	6861.T	\$113,197,502,830.00	466.74
3	Sony	SONY	\$111,158,992,896.00	90.07
4	NTT (Nippon Telegraph & Telephone)	NPPXF	\$100,336,615,424.00	29.42
5	Mitsubishi UFJ Financial	MUFG	\$85,734,408,192.00	7.09
6	Fast Retailing	9983.T	\$77,711,176,241.00	253.43
7	SoftBank	9984.T	\$69,357,187,361.00	47.41
8	Tokyo Electron	8035.T	\$69,311,983,803.00	147.99
9	Mitsubishi Corporation	8058.T	\$69,021,965,729.00	48.58
10	Shin-Etsu Chemical	4063.T	\$68,120,694,862.00	33.75

*Capitalización consultada en Junio de 2023

Fuente: Companies market cap

Dado lo anterior las 10 compañías con mayor capitalización de mercado en Japon son las siguientes:

Rank	Compañía	CEO*	Formación academica
1	Toyota	Kōji Satō	Ingeniero mecanico
2	Keyence	Yu Nakata	Abogado
3	Sony	Kenichiro Yoshida	Ingeniería Electrónica
4	NTT (Nippon Telegraph & Telephone)	Jun Sawada	Ingenieria civil
5	Mitsubishi UFJ Financial	Hironori Kamezawa	Economia
6	Fast Retailing	Tadashi Yanai	Economia y ciencia politica
7	SoftBank	Junichi Miyakawa	Letras
8	Tokyo Electron	Toshiki Kawai	Administración de negocios
9	Mitsubishi Corporation	Takehiko Kakiuchi	No hay información
10	Shin-Etsu Chemical	Yasuhiko Saitoh	No hay información

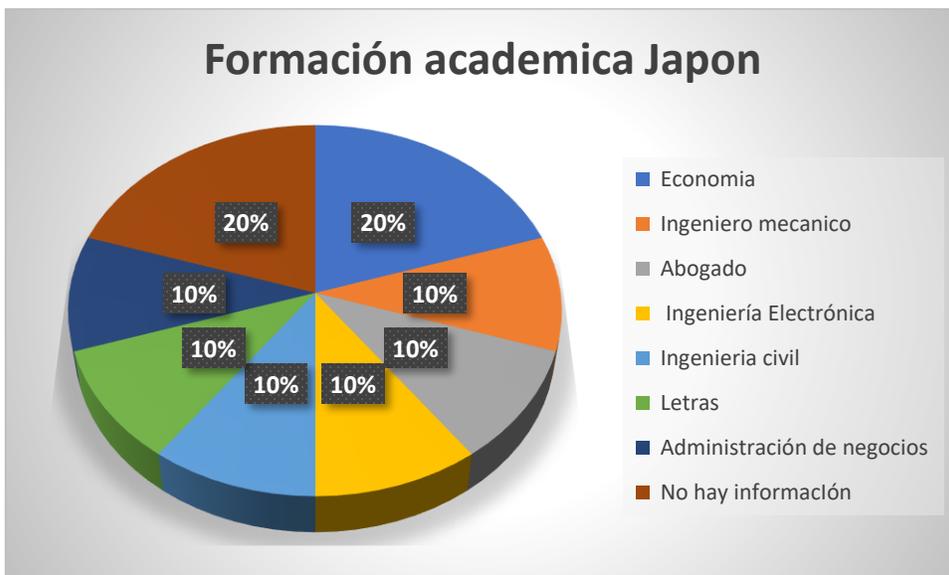
* CEO consultados en Junio 2023

Fuente: Elaboración propia

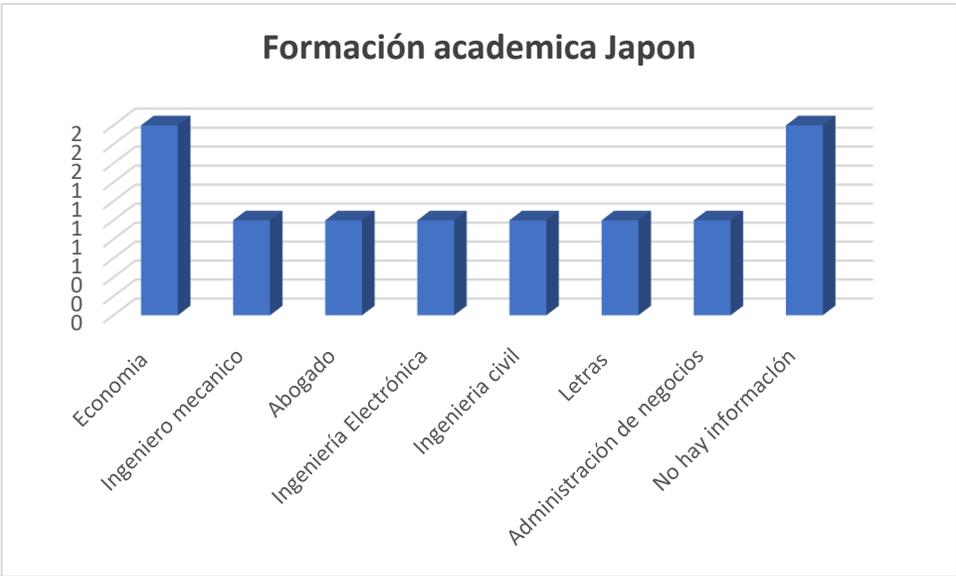
Con base en la información presentada en la tabla anterior, podemos observar los siguientes porcentajes de la formación académica de los 10 CEOs de las empresas con mayor capitalización en Japón:

Formación académica	Contabilización	Porcentaje
Economía	2	20%
Ingeniero mecanico	1	10%
Abogado	1	10%
Ingeniería Electrónica	1	10%
Ingenieria civil	1	10%
Letras	1	10%
Administración de negocios	1	10%
No hay información	2	20%
Total	10	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Luxemburgo

Consultando la bolsa de Luxemburgo se identificaron las siguientes compañías ordenadas de mayor a menor capitalización de mercado:

Rank	Name	Symbol	Marketcap*	price (USD)
1	ArcelorMittal	MT	\$22,684,145,664.00	27.07
2	Tenaris	TS	\$16,787,223,552.00	28.44
3	Eurofins Scientific	ERF.PA	\$12,252,468,730.00	60.95
4	Ternium	TX	\$7,895,507,968.00	40.22
5	Globant	GLOB	\$7,634,002,432.00	179.9
6	B&M European Value Retail	BME.L	\$6,906,065,059.00	6.89
7	RTL Group	RRTL.F	\$6,340,500,758.00	40.78
8	InPost	INPST.AS	\$5,401,829,805.00	10.81
9	Shurgard Self Storage	SHUR.BR	\$4,361,897,250.00	47.29
10	Samsonite International	ISO.F	\$4,201,043,311.00	2.84

*Capitalización consultada en Junio de 2023

Fuente: Companies market cap

Dado lo anterior los CEO de las 10 compañías con mayor capitalización de mercado en Luxemburgo y su formación académica de licenciatura son las siguientes

Rank	Compañía	CEO*	Formación académica
1	ArcelorMittal	Aditya Mittal	Ciencias económicas
2	Tenaris	Paolo Rocca	Ciencias políticas
3	Eurofins Scientific	Gilles G. Martin	Licenciatura en Artes/Ciencias
4	Ternium	Máximo Vedoya	ingeniería Industrial
5	Globant	Martín Migoya	ingeniería electrónica
6	B&M European Value Retail	Alex Russo	Licenciatura en ingeniería y finanzas
7	RTL Group	Thomas Rabe	Ciencias económicas
8	InPost	Rafał Brzoska	Administración y Marketing
9	Shurgard Self Storage	Marc Oursin	Ingeniero en consumo de bienes manufacturados
10	Samsonite International	Kyle Francis Gendreau	Administrador de negocios

* CEO consultados en Junio 2023

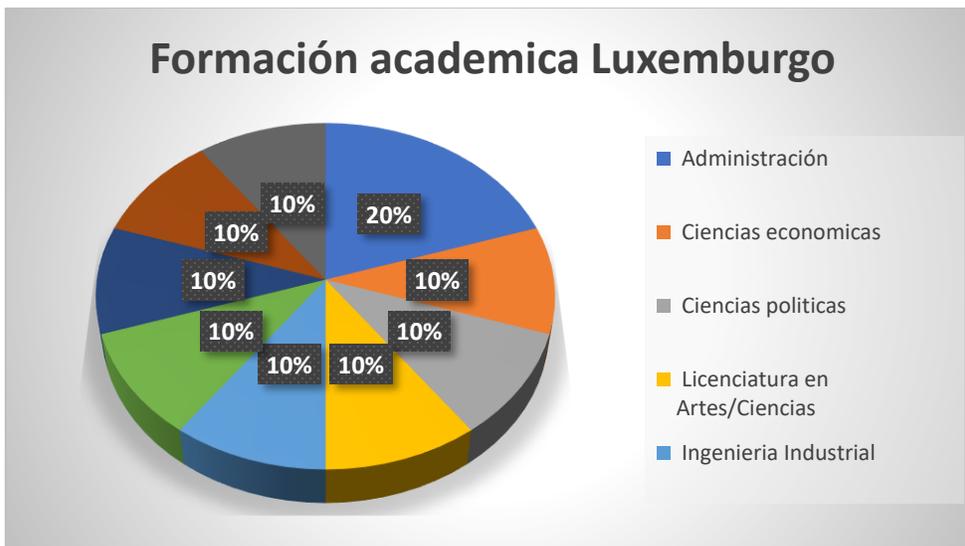
Fuente: Elaboración propia

Con base en la información presentada en la tabla anterior, podemos observar los siguientes porcentajes de la formación académica de los 10 CEOs de las empresas con mayor capitalización en Luxemburgo:

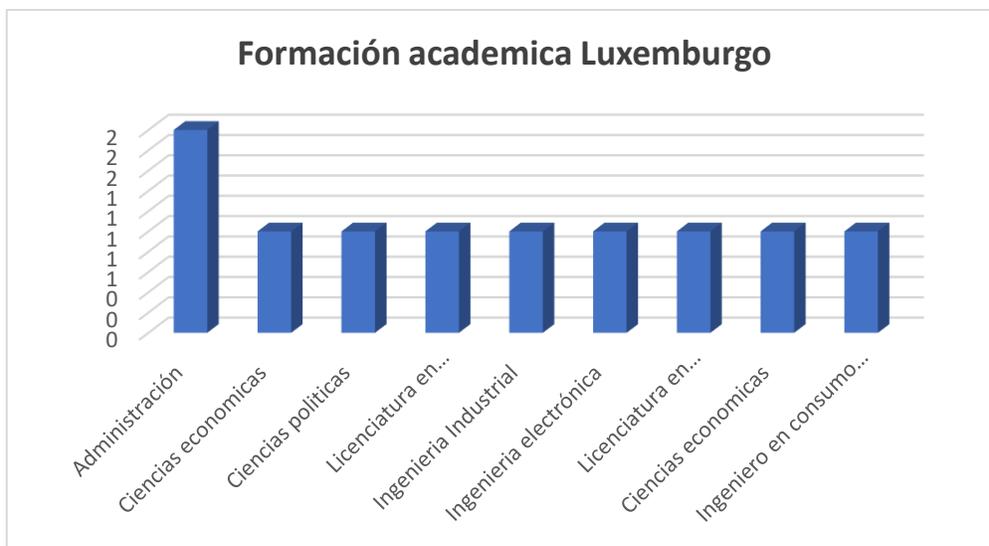
Formación académica	Contabilización	Porcentaje
Administración	2	20%
Ciencias económicas	1	10%
Ciencias políticas	1	10%
Licenciatura en Artes/Ciencias	1	10%
ingeniería Industrial	1	10%
ingeniería electrónica	1	10%
Licenciatura en ingeniería y finanzas	1	10%
Ciencias económicas	1	10%
Ingeniero en consumo de bienes manufacturados	1	10%
Total	10	

Fuente: Elaboración propia

En Luxemburgo podemos destacar que la formación académica de los 10 CEOS se conforma principalmente de Administradores con un 20%. La siguientes graficas representan la tabla anterior:



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Irlanda

Consultando la bolsa de Irlanda se identificaron las siguientes compañías ordenadas de mayor a menor capitalización de mercado:

Rank	Name	Symbol	Marketcap*	price (USD)
1	Accenture	ACN	\$189,902,241,792.00	300.81
2	Medtronic	MDT	\$116,584,914,944.00	87.15
3	Eaton	ETN	\$78,783,291,392.00	197.65
4	Johnson Controls	JCI	\$45,934,325,760.00	66.95
5	Trane Technologies	TT	\$42,951,311,360.00	188.34
6	Cement Roadstone Holding	CRH	\$40,740,155,392.00	55.88
7	Flutter Entertainment	PPBA.F	\$35,528,436,510.00	95.01
8	Experian	EXPGF	\$35,157,639,168.00	38.25
9	Aptiv	APTV	\$27,870,230,528.00	103.03
10	Ingersoll Rand	IR	\$26,390,884,352.00	65.24

*Capitalización consultada en Junio de 2023

Fuente: *Companies market cap*

Dado lo anterior los CEO de las 10 compañías con mayor capitalización de mercado en Irlanda y su formación académica de licenciatura son las siguientes:

Rank	Compañía	CEO*	Formación académica
1	Accenture	Julie Sweet	Licenciatura en Arte
2	Medtronic	Geoffrey S. Martha	Finanzas
3	Eaton	Craig Arnold	Psicología
4	Johnson Controls	George Oliver	Ingeniero mecánico
5	Trane Technologies	Dave Regnery	Finanzas
6	Cement Roadstone Holding	Albert Manifold	Contador Publico
7	Flutter Entertainment	Peter Jackson	ingeniería en manufactura
8	Experian	Brian Cassin	Negocios
9	Aptiv	Kevin P. Clark	Administración
10	Ingersoll Rand	Vicente Reynal	Ingeniero mecánico

* CEO consultados en Junio 2023

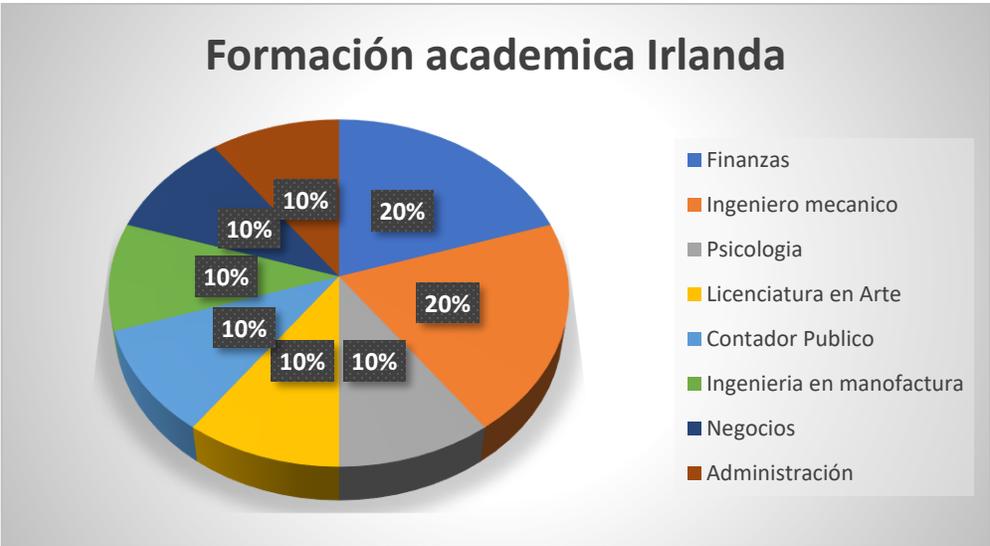
Fuente: Elaboración propia

Con base en la información presentada en la tabla anterior, podemos observar los siguientes porcentajes de la formación académica de los 10 CEOs de las empresas con mayor capitalización en Irlanda:

Formación académica	Contabilización	Porcentaje
Finanzas	2	20%
Ingeniero mecánico	2	20%
Psicología	1	10%
Licenciatura en Arte	1	10%
Contador Publico	1	10%
Ingeniería en manufactura	1	10%
Negocios	1	10%
Administración	1	10%
Total	10	

Fuente: Elaboración propia

En Irlanda podemos destacar que la formación académica de los 10 CEOs se conforma principalmente a las carreras de Finanzas e ingeniería mecánica con un 20%. Las siguientes graficas representan la tabla anterior:



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Panorama internacional en los 5 países en su conjunto

Conforme al análisis anterior podemos observar un panorama individual por cada uno de estos países, sin embargo, es interesante considerar un panorama general de estos países con su población más educada en el mundo, los datos se muestran a continuación:

Formación académica	Contabilización	Porcentaje
Administración de negocios	6	12%
Ingeniero mecanico	4	8%
Economia	4	8%
Finanzas	3	6%
Ingeniería Electrónica	2	4%
Licenciado en ciencias	2	4%
Negocios	2	4%
Licenciatura en Arte	3	6%
No hay informaclón	2	4%
Ciencias economicas	2	4%
Ingeniero quimico	1	2%
Gobierno	1	2%
Literatura y lengua francesa	1	2%
Ingenieria en metalurgica	1	2%
Licenciatura en Matematicas y ciencias computacionales	1	2%
Estudios administrativos	1	2%
No aplica (Sin estudios)	1	2%
Comunicación	1	2%
Marketing	1	2%
Licenciatura en comercio	1	2%
Ingenieria en ciencias petroleras	1	2%
Abogado	1	2%
Ingenieria civil	1	2%
Letras	1	2%
Ciencias politicas	1	2%
Ingenieria Industrial	1	2%
Ingeniero en consumo de bienes manufacturados	1	2%
Psicologia	1	2%
Contador Publico	1	2%
Ingenieria en manufactura	1	2%
Total	50	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que en el panorama internacional destaca principalmente la formación académica de Administrador de negocios con un porcentaje del 12% respecto al total, así como, Ingeniero mecánico y finanzas los cuales presentan un porcentaje del 8% respectivamente, cabe destacar que de este análisis encontramos al contador público con un porcentaje del 2% respecto al total, es decir que de nuestro análisis que involucra 50 CEO que dirigen a las empresas públicas con mayor capitalización de mercado de los países más educados en el mundo de acuerdo con la OCDE únicamente 1 CEO tiene una formación de contador público, sin embargo, este análisis no involucra a México, por lo tanto a continuación se realiza un análisis similar que nos puede dar la perspectiva del país. Las variables y criterios que se consideraron para la realización del análisis en el país son las siguientes:

- 1) **Selección de alcance:** Para efectos de obtener la información de una manera veraz y de fácil acceso, el alcance de la selección de las compañías sujetas a este análisis fue únicamente para empresas públicas, es decir, aquellas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (“BMV”).
- 2) **Índice de Precios y Cotizaciones (“IPC”):** Con el objetivo de tener una idea general de las empresas con mayor relevancia en México se seleccionaron las más importantes con base en el IPC. El IPC es el indicador de la BMV que busca medir el rendimiento de las acciones de las 35 emisoras de mayor tamaño de México. El IPC es un índice que nos ayudará a delimitar aquellas empresas que cuentan con la mayor importancia en el país.
- 3) **Formación académica:** La formación académica de los directores generales en muchos de los casos cuentan con niveles de estudio posteriores a la licenciatura, para efectos de este análisis únicamente se consideró su formación académica de licenciatura.
- 4) **Selección de alcance:** Para efectos obtener una visión global de cuál es la situación en el mundo se seleccionará una muestra de los países con la mayor población educada, para delimitar aquellos países con mayor educación se utilizaron datos públicos de
- 5) **Índice de Precios y Cotizaciones (“IPC”):** Con el objetivo de tener una idea general de las empresas con mayor relevancia en México se seleccionaron las más importantes con base en el IPC. El IPC es el indicador de la BMV que busca medir el rendimiento de las acciones de las 35 emisoras de mayor tamaño de México. El IPC es un índice que nos ayudará a delimitar aquellas empresas que cuentan con la mayor importancia en el país.

- 6) **Formación académica:** La formación académica de los directores generales en muchos de los casos cuentan con niveles de estudio posteriores a la licenciatura, para efectos de este análisis únicamente se consideró su formación académica de licenciatura.
- 7) **Selección de alcance:** Para efectos de obtener la información de una manera veraz y de fácil acceso, el alcance de la selección de las compañías sujetas a este análisis fue únicamente para empresas públicas, es decir, aquellas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (“BMV”).
- 8) **Índice de Precios y Cotizaciones (“IPC”):** Con el objetivo de tener una idea general de las empresas con mayor relevancia en México se seleccionaron las más importantes con base en el IPC. El IPC es el indicador de la BMV que busca medir el rendimiento de las acciones de las 35 emisoras de mayor tamaño de México. El IPC es un índice que nos ayudará a delimitar aquellas empresas que cuentan con la mayor importancia en el país.
- 9) **Formación académica:** La formación académica de los directores generales en muchos de los casos cuentan con niveles de estudio posteriores a la licenciatura, para efectos de este análisis únicamente se consideró su formación académica de licenciatura.

Considerando lo anterior, a continuación, se presentan las 35 emisoras que conforman el índice en 2023, considerando los nombres de sus respectivos directores generales, grado académico a analizar y formación de dicho grado:

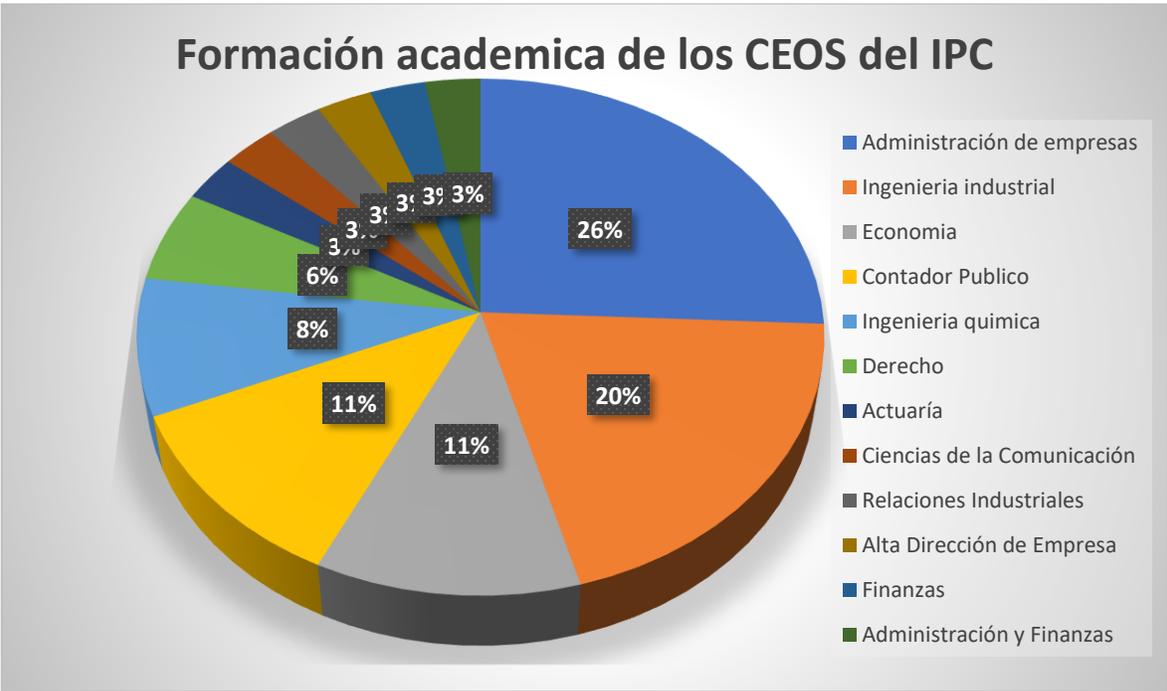
Empresa	Ceo	Grado academico	Formación
01. América Móvil (AMXL)	Daniel Hajj Aboumrad	Licenciatura	Administración de empresas
02. Walmart de México (WALMEX)	Guilherme Loureiro	Licenciatura	Administración de empresas
03. FEMSA o Fomento Económico Mexicano (FEMSAUBD)	José Antonio Fernández Carbajal	Licenciatura	Ingeniería industrial
04. Grupo México (GMEXICOB)	Germán Larrea Mota-Velasco	Licenciatura	Administración de empresas
05. Grupo Financiero Banorte (GFNORTE)	Jose Marcos Ramirez Miguel	Licenciatura	Actuaría
06. Grupo Bimbo (BIMBOA)	Daniel Servitje Montull	Licenciatura	Administración de empresas
07. Grupo Televisa (TLEVISACPO)	Emilio Azcárraga Jean	Licenciatura	Relaciones Industriales
08. Kimberly-Clark (KIMBERA)	Pablo gonzález guajardo	Licenciatura	Derecho
09. Cemex (CEMEXCPO)	Fernando A. Gonzalez	Licenciatura	Administración de empresas
10. Elektra (ELEKTRA)	Ricardo Salinas Pliego	Licenciatura	Contador Publico
11. Megacable (MEGACPO)	Enrique Yamuni Robles	Licenciatura	Ciencias de la Comunicación
12. Genomma Lab (LABB)	Jorge Luis Brake Valderrama	Licenciatura	Ingeniería industrial
13. Becele (CUERVO)	Juan Domingo Beckmann Legorreta	Licenciatura	Administración de empresas
14. Gruma (GRUMAB)	Juan antonio gonzález moreno	Licenciatura	Administración de empresas
15. Alsea (ALSEA)	Fabián Gerardo Gosselin Castro	Licenciatura	Alta Dirección de Empresa
16. Grupo Financiero Inbursa (GFINBURO)	Javier Focerrada Izquierdo	Licenciatura	Administración de empresas
17. Grupo Aeroportuario Centro Norte (OMAB)	Ricardo Dueñas Espriu	Licenciatura	Economía
18. Grupo Aeroportuario del Sureste (ASURB)	Adolfo Castro Rivas	Licenciatura	Contador Publico
19. Arca Continental (AC)	Arturo Gutiérrez Hernández	Licenciatura	Derecho
20. Grupo Carso, S.A.B. de C.V. (GCARSOA1)	Antonio Gómez García	Licenciatura	Ingeniería industrial
21. Banco del Bajío, A.A. Institución de Banca Múltiple (BBAJIO)	Edgardo Del Rincón Gutiérrez	Licenciatura	Economía
22. Grupo Aeroportuario del Pacífico, S.A.B. de CV (GAPB)	Raúl Revuelta Musalem	Licenciatura	Economía
23. Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de CV (BOLSAA)	José-Oriol Bosch Par	Licenciatura	Administración y Finanzas
24. Promotora y Operadora de Infraestructura, S.A.B. de CV (PINFRA)	David Peñaloza Alanís	Licenciatura	Contador Publico
25. Grupo Alfa, S.A.B de CV (ALFAA)	Alvaro Fernandez Garza	Licenciatura	Economía
26. El Puerto de Liverpool (LIVEPOLC-1)	Graciano Guichard Michel	Licenciatura	Administración de empresas
27. Industrias Peñoles (PE&OLES)	Rafael Rebollar Gonzalez	Licenciatura	Ingeniería química
28. Coca Cola FEMSA (KOF)	José Antonio Fernández Carbajal	Licenciatura	Ingeniería industrial
29. Controladora Vuela Compañía de Aviación S.A.B. de C.V. (VOLAR A)	Enrique J. Beltranena M.	Licenciatura	Contador Publico
30. Corporación Inmobiliaria Vesta, S.A.B. DE C.V. (VESTA)	Lorenzo Dominique Berho Carranza	Licenciatura	Ingeniería industrial
31. Grupo Cementos de Chihuahua SAB de CV (GCC)	Enrique Escalante	Licenciatura	Ingeniería industrial
32. Operadora de Sites Mexicanos S.A.B. de C.V. (SITES1 A-1)	Juan Rodríguez Torres	Licenciatura	Ingeniería industrial
33. Orbia Advance Corporation S.A.B. de C.V. (Orbia)	Sameer S. Bharadwa	Licenciatura	Ingeniería química
34. Qualitas Controladora S.A.B de C.V. (Q)	José Antonio Correa Etchegaray	Licenciatura	Ingeniería química
35. Regional S.A. de C.V. (R.A)	Manuel Rivero Zambrano	Licenciatura	Finanzas

Fuente: Elaboración Propia

Considerando los datos que nos proporciona la tabla anterior, se procedió a realizar un conteo agrupando las formaciones académicas de los 35 directores generales del IPC, el resultado fue el siguiente:

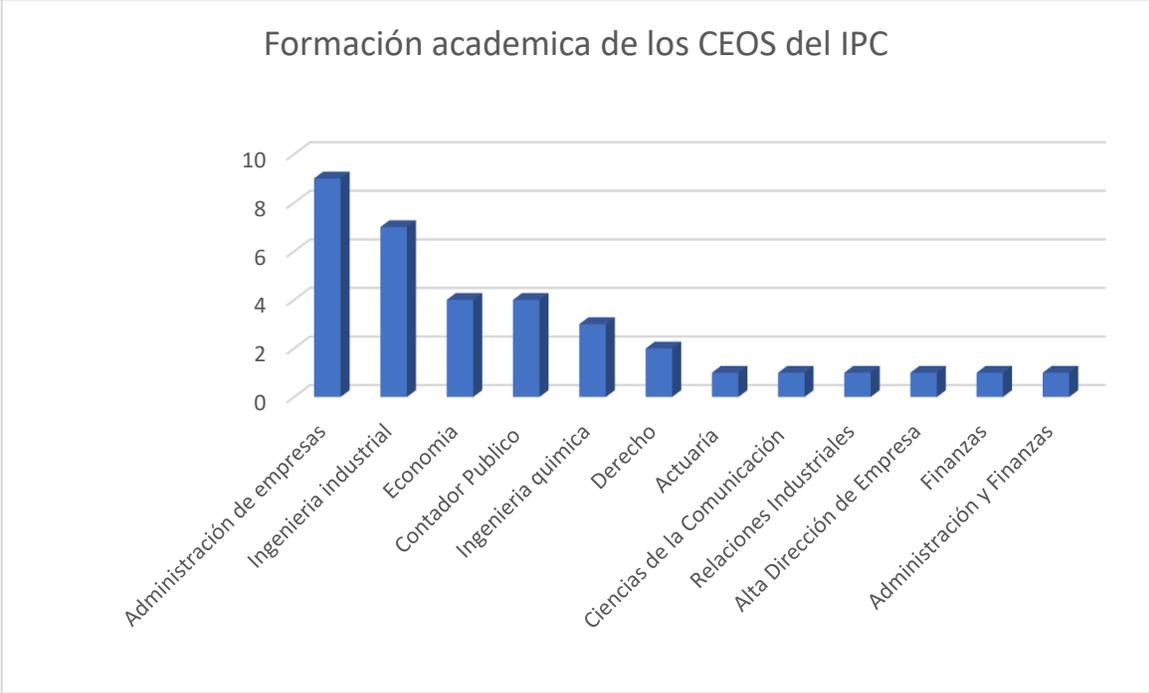
Formación	Total	Porcentaje
Administración de empresas	9	26%
Ingeniería industrial	7	20%
Economía	4	11%
Contador Publico	4	11%
Ingeniería química	3	9%
Derecho	2	6%
Actuaría	1	3%
Ciencias de la Comunicación	1	3%
Relaciones Industriales	1	3%
Alta Dirección de Empresa	1	3%
Finanzas	1	3%
Administración y Finanzas	1	3%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Considerando los datos que nos proporciona la tabla y grafica anterior, encontramos que la formación académica mas estudiada es “Administración de empresas” en primer lugar con un porcentaje del 26% del total, en segundo lugar, ingeniería industrial con un porcentaje del 20% del total y tercer lugar economía con un porcentaje del 11% del total. A continuación, se presenta una gráfica para representar estos datos:



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar con este análisis, el contador público figura en un cuarto lugar con un 11% del total empatado con la carrera de economía. Considerando este panorama es necesario tener diferentes habilidades tanto técnicas, personales, y humanas para poder ocupar un cargo en la dirección de una organización, además, dichas habilidades son un factor muy importante en la formación académica, por lo que, la presente investigación busca centrarse únicamente en aquellas habilidades que son frecuentemente valoradas en los puestos directivos, así como aquellas habilidades que comúnmente no se presentan en los estudiantes de contabilidad de acuerdo con el perfil del estudiante.

Es importante realizar esta investigación ya que beneficia a que aquellos profesionistas y estudiantes del área contable que aspiren o tengan un cargo directivo, de esta forma pueden conocer de manera anticipada las principales habilidades requeridas en un cargo de dicha índole, además de conocer cuáles son las habilidades que comúnmente no comparten los perfiles de las personas que se encuentran en el área contable y que son valoradas en los puestos directivos. De esta forma el interesado será beneficiado en conocer aquellas debilidades más comunes en un contador para trabajar en ellas y sus fortalezas específicas para resaltarlas.

La formulación del problema de la presente investigación se centra en saber: ¿Cuáles son las habilidades humanas, técnicas y personales necesarias para ocupar un puesto directivo para aquellos profesionistas con formación contable?

Hipótesis

Si una persona con formación contable cuenta con habilidades directivas, entonces dicha persona podrá ocupar un cargo directivo.

Objetivo

El objetivo principal de la investigación es identificar las principales habilidades humanas, técnicas y personales que son valoradas en los puestos directivos y comúnmente el perfil de profesionista o estudiante contable necesita trabajar para obtener dicho puesto.

Desarrollo capitular

Antecedentes

Las habilidades directivas se remontan a la antigüedad, cuando los líderes de tribus y comunidades eran responsables de guiar y proteger a sus seguidores, estas fueron las primeras organizaciones sociales en nuestra historia. A medida que las sociedades se volvieron más complejas, con el surgimiento de nuevas ideologías y formas de producción surgieron líderes políticos y militares que tenían que tomar decisiones importantes y guiar a sus seguidores en momentos de conflicto. para Madrigal, B. (2017) “El líder es un personaje muy antiguo, pues nace desde la aparición del hombre, caracterizado por la idea de que los dirigentes eran grandes hombres cuyas decisiones se basaban en la autoridad y la justicia. Durante la era industrial, las teorías de la organización se concentran en estudiar cuestiones sociales, demográficas y económicas que se relacionan con el comando y el control, en un medio” En este sentido la idea de líder ha ido evolucionando con el tiempo y con ello las habilidades necesarias para liderar las cambiantes organizaciones.

En la Edad Media, los líderes religiosos y los reyes tomaron el protagonismo como los principales líderes y tomadores de decisiones en sus respectivas sociedades. Durante este periodo, se desarrollaron teorías sobre el liderazgo y la autoridad basadas en la religión y la tradición.

Con el surgimiento de las empresas industriales y las organizaciones modernas, se comenzó a considerar el liderazgo y la dirección de una organización como un campo de estudio independiente. Durante este tiempo, se desarrollaron teorías sobre la administración y la dirección de las empresas, y se comenzaron a establecer escuelas de negocios y programas de capacitación para líderes empresariales.

En el siglo XX, las habilidades directivas se convirtieron en un campo de estudio importante en las escuelas de negocios y se desarrollaron varias teorías y enfoques para el liderazgo y la gestión. A medida que las organizaciones se volvieron cada vez más complejas y cambiantes, se hizo cada vez más importante desarrollar habilidades directivas para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cada vez más competitivo. En la actualidad, las habilidades directivas son consideradas esenciales para el éxito en cualquier campo empresarial y organizacional.

Hasta mediados del siglo XX, los contadores eran conocidos como tenedores de libros y eran responsables de llevar libros (como diarios y libros mayores) y preparar los balances de las empresas. Un trabajo muy mecánico en el que la buena caligrafía es fundamental para el ejercicio profesional. Estas habilidades correspondían a las necesidades de las estructuras sociales y económicas de la época. Un cambio importante, sin embargo, ha significado que las prácticas profesionales cada vez más sofisticadas y complejas demandan conocimientos más especializados de los contadores

Entorno

El contexto geográfico en el que se desarrolla el fenómeno objeto de estudio es en México. El entorno socioeconómico en este país se caracteriza por una economía en vías de desarrollo y con una desigualdad en crecimiento respecto a la distribución de riqueza. Ante este escenario las empresas y el país han enfrentado desafíos en cuanto al desarrollo y aprendizaje de las habilidades directivas, lo que ha llevado a una escasez de líderes empresariales calificados.

El contexto de la capacitación de las habilidades directivas es un tema cuestionado. A pesar de que existen programas de educación superior para el aprendizaje de las habilidades directivas, existen diversos factores que han hecho que no se obtenga el éxito deseado, la falta de recursos, el interés de los estudiantes y la calidad de los cursos impartidos son algunos de los factores por lo que no se han inculcado estas habilidades, sin embargo, en los últimos años se ha notado un cambio en la tendencia, en la actualidad han surgido cada vez más inversiones por parte de las organizaciones para el desarrollo de estas habilidades en sus empleados, a su vez también se observa una promoción creciente en las certificaciones para incrementar el dominio de estas.

Marco teórico

A continuación, se presentan las diversas teorías que fundamentan la acción del contador público desde la posición de director para lograr los objetivos organizacionales, haciendo énfasis en los siguientes elementos: competencias, conocimiento y habilidades.

Comenzaremos desarrollando la teoría de la organización, ya que este es el contexto en donde se desarrollan las habilidades directivas, así mismo iremos desarrollando las diversas teorías que complementan y crean un sentido a la existencia a las habilidades directivas.

1.1 Definición de Organización

Resulta complejo encontrar una sola definición de la organización para, GARCIA, Apolinar (2014). “Una organización es un sistema social conformado por individuos o grupos de individuos que, dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrollan regularmente un conjunto de tareas orientadas, por valores comunes, hacia la obtención de un determinado fin.” (1 ed. p. 19) La organización en si misma es un proceso que involucra el esfuerzo coordinado de diversos integrantes de un grupo para lograr un fin común.

Para acercarnos a una definición más administrativa de la organización, debemos considerar diversos elementos que la conforman, como son los principios, sus técnicas, importancia, etapas o procesos, a continuación, se desarrollan estos elementos conforme a lo propuesto por Münch, L. (2020):

Concepto	Importancia	Etapas/Procesos	Principio	Técnicas
Organización Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Suministra los métodos para que las actividades se puedan desempeñar de manera eficiente. • Reduce costos e incrementa la productividad. • Reduce o elimina la duplicidad de funciones. 	División del trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Jerarquización. • Departamentalización. • Descripción de funciones. • Coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Vía jerárquica. • Tramo de control. • Delegación. • Simplificación. • Unidad de mando. • Especialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramas. • Manuales. • Diagramas de flujo o de procedimiento. • Carta de distribución del trabajo. • Análisis de puestos.

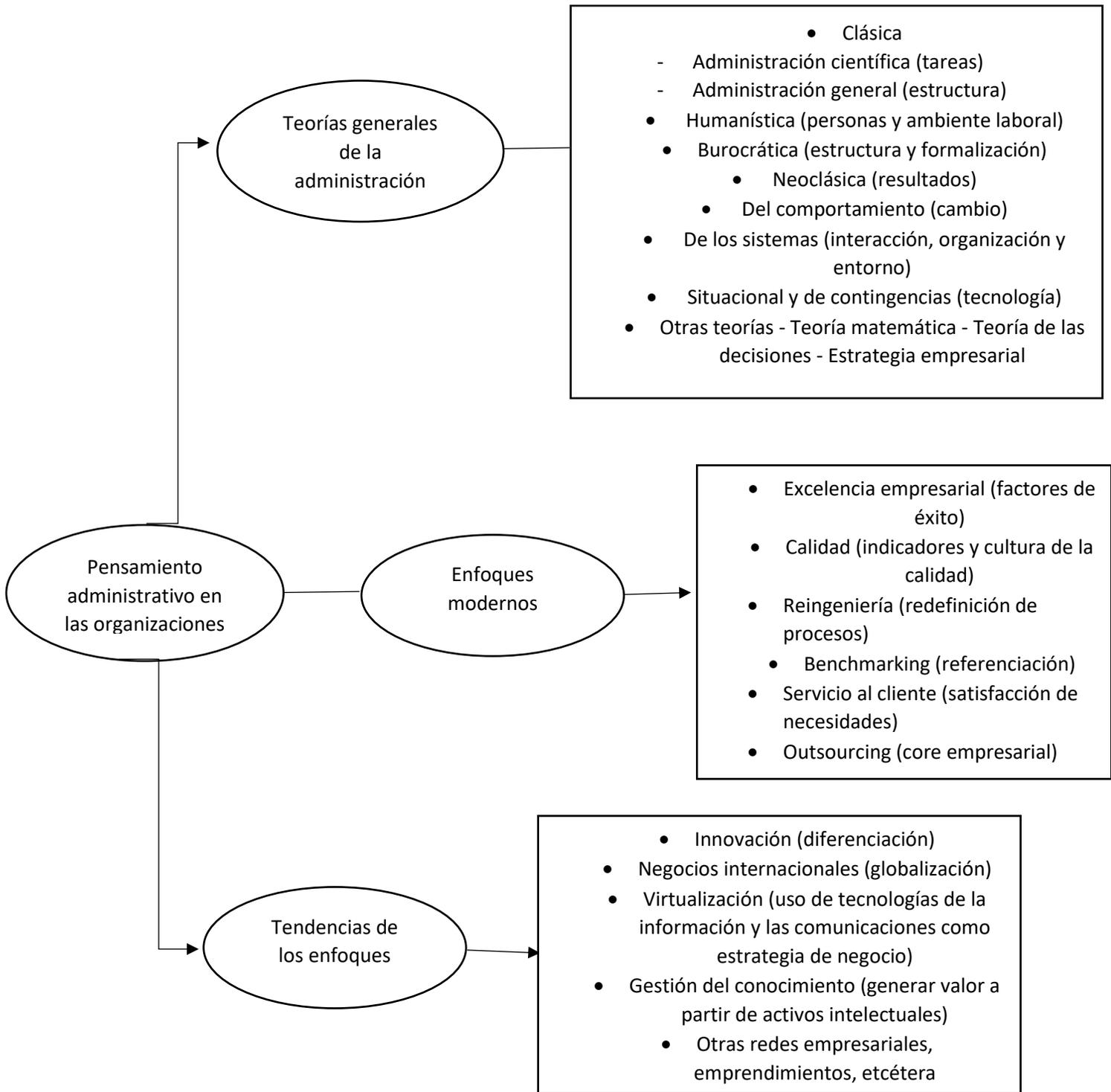
Fuente: Münch, L. (2020) Administración 2. (P.34)

Una fuente que se consultó de la misma autora, pero de una obra diferente nos ayuda a comprender de mejor manera el origen y la definición de la organización, no solamente su origen etimológico, sino también una definición administrativa Galindo, L. M. (2017) nos brinda la siguiente postura. “La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego organón que significa instrumento, otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social y otra más que se refiere a ella como etapa del proceso administrativo. La organización desde el punto de vista administrativo consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones, sistemas y métodos, mediante la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo que permitan una óptima coordinación, innovación y cultura organizacional.”(P.5)

Diversos autores se refieren a las organizaciones como un sinónimo de las entidades o compañías, es por ellos que Galindo, L. M. (2017) nos indica lo siguiente “El término organización también es conceptualizado como sinónimo de empresa; es decir, como la unidad económica social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.” (P.5)

1.2 Administración

La administración ha acompañado al hombre desde sus orígenes, sin embargo, esta ciencia se vuelve objeto de estudio tan solo a partir de fines del siglo xix y principios de siglo xx , dichos estudios se han hecho desde diferentes enfoques y escuelas. Arango, C.A.B.T.H.D. S (2017) menciona que “Según la teoría general de la administración (TAG), la administración como campo del conocimiento humano comenzó a desarrollarse como disciplina a principios del siglo xx en los Estados Unidos, con los estudios de F.W. Taylor sobre lo que él denominó la “organización racional del trabajo” (ORT) y que orientó su énfasis en las tareas con los famosos estudios de tiempos y movimientos que, de acuerdo con este autor, son el fundamento para la capacitación de los trabajadores para que estos realicen su labor de la mejor forma posible. Por ser Taylor el pionero de la teoría administrativa, se lo llama “el padre de la administración”. A continuación, se presenta un diagrama en donde se resumen las teorías y la evolución del pensamiento administrativo:



Fuente: Arango, C.A.B.T.H.D. S. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo xxi.* (P.17)

Si bien existen diversas teorías que complementan y ayudan a entender el pensamiento administrativo que rige en la actualidad y en las organizaciones, no debemos de perder de vista que estas teorías son las que brindan un sentido a la dirección de las compañías, para lograr los objetivos de las mismas deben de seguir un proceso, el llamado proceso administrativo Arango, C.A.B.T.H.D. S (2017) nos resume este pensamiento “El proceso administrativo —que tiene su origen en la teoría de administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico—comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de:

- Planeación: relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- Organización: comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- Dirección: se refiere a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.
- Control: se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y organizaciones para el logro de sus objetivos.” (P.19)

1.3 Habilidades directivas

El concepto de término competencia no es un consenso en la literatura analizada, su semántica ya ha sido abordada por varias líneas.

Todo directivo debe tener habilidades para poder gestionar una organización y llevarla al logro de objetivos, es por ello la necesidad de entender que es una habilidad, para Madrigal, B. (2017) “La palabra habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Catalogada como pericia o maestría, la habilidad también es considerada como el dominio de un tema que lleva no solo a planear proyectos sino, también, a consolidarlos. Para efectos de la habilidad directiva, y con el enfoque de este texto, hemos adoptado lo que Guthrie y Knapp (2007) señalan en relación con el término habilidad: Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, para producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de dispendio de tiempo y economía, y con el máximo de seguridad.” (p.2) Lo anterior plantea que las habilidades son adquiridas a lo largo del propio aprendizaje y dedicación para obtenerlas, las habilidades entonces son el conjunto de capacidades para ejecutar algo de la manera más eficaz.

Diversas teorías de la organización destacan que los directivos se deben centrar en las habilidades de sus colaboradores para el éxito de su gestión, según Arango, C.A.B.T.H.D. S. (2017) (La teoría moderna de la gerencia enfatiza la importancia del desarrollo del potencial humano individual y colectivo como el centro o factor determinante de la dinámica organizacional. Desde esta perspectiva, las potencialidades y competencias de las personas son la estrategia sobre la que se debe sustentar la capacidad de aprendizaje y la dinámica de las organizaciones en ambientes de incertidumbre y complejidad. Esto quiere decir que la gerencia hoy en día tiene como uno de sus retos el reconocer la importancia del potencial de las personas que laboran en las organizaciones para el desarrollo de sus competencias humanas” (P.228)

1.4 Definición de dirección

Al hablar de las habilidades directivas es importante brindar una definición al concepto de dirección, es común confundir el proceso de administrar con el de dirigir, es por ello que para Arango, C.A.B.T.H.D. S. “la dirección hace parte de la administración y tiene como función estudiar o analizar la teoría o el quehacer relacionado con la conducción de las personas que trabajan en la organización para el logro de sus objetivos.” (P,227)

para Madrigal, B. (2017) considera que “Para dominar las habilidades directivas debemos saber el concepto de dirección, definida como el logro de las metas organizacionales de una manera eficiente y efectiva a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales.” (P.3)

Münch, L. (2020) (“La dirección es el proceso de conducir y guiar a los subordinados al logro de los objetivos mediante la integración, motivación, toma de decisiones, comunicación y liderazgo para la ejecución de lo planeado y organizado.” (P.33) De las definiciones anteriores podemos destacar que comparten ciertos elementos como son:

- Para dirigir debemos de tener un grupo de personas
- El grupo de personas debe coordinar sus esfuerzos
- La coordinación se logra a través de la planeación, organización y dirección
- La meta de la coordinación es el logro de objetivos

1.5 Liderazgo

El liderazgo en sí mismo puede considerarse una habilidad, Madrigal, B. propone (2017) “El liderazgo se considera una habilidad que puede desarrollarse y que se observa estrechamente ligada a conocimientos y habilidades encaminadas a resolver problemas con juicio social en la organización.” La definición de Madrigal contempla el desarrollo intencionado del liderazgo. A diferencia de Richard quien contempla que el liderazgo se da en los individuos. Richard L. (1994), “El liderazgo se refiere a la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos. Es una actividad enfocada en las personas y no en actividades como archivar papeles o resolver problemas. Implica usar el poder.” (p. 478)

Por otro lado, Münch, L. (2020) propone que “Una de las funciones básicas de la dirección es el liderazgo, que consiste en inspirar y guiar a los integrantes de una organización al logro de los objetivos.” (p.33) Münch, L. (2020) “El liderazgo es la capacidad de influir y guiar a un grupo hacia el logro de una visión.” (P.123) la definición de Münch se encuentra enfocada al proceso administrativo de liderar, sin embargo, se pueden observar elementos en común entre las definiciones:

- ✓ Influencia de personas
- ✓ Actividad enfocada en las personas
- ✓ Método para el alcance de objetivos
- ✓ Implica el poder de guiar a un grupo

Podemos reforzar lo anterior con lo que establece Arango, C.A.B.T.H.D. S (2017). “En la actualidad existe gran diversidad de conceptos sobre lo que ha de ser el liderazgo como rasgo de la dirección de las organizaciones de toda índole, parece haber consenso en que el liderazgo en las organizaciones debe consistir en inspirar y guiar a las personas hacia el logro de los objetivos de la organización”

1.6 Ética empresarial

La teoría ética es un conjunto de principios que guían a los líderes sobre cómo tomar decisiones, cómo mostrar decencia y actuar con moralidad. El liderazgo ético tiene que ver con la equidad (NORTHHOUSE, 2016). Un líder ético debe tratar a todos por igual. La justicia requiere que los dirigentes antepongan las cuestiones de equidad a la toma de decisiones.

Hoofer y Pepper (2015) examinan los marcos éticos normativos que comparan los enfoques deontológicos, teleológicos y éticos del cuidado. La filosofía deontológica tiene que ver con el carácter y tiene un estilo transformador; Estas son reglas que gobiernan el comportamiento. Teleológico se trata de conducta transaccional y estilo de liderazgo; hablar sobre el efecto del comportamiento del líder.

La ética del cuidado es una virtud basada en ciudades como la honestidad, la justicia, la fidelidad y la valentía. Esto se ve como un auténtico estilo de liderazgo. El marco normativo es casi idéntico a las teorías éticas de la tradición occidental que dividen los métodos en conducta y comportamiento (PAYNE, 2015).

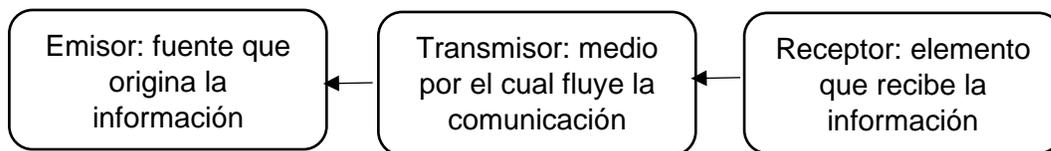
1.7 Inteligencia emocional

Existen diversas definiciones acerca de la inteligencia emocional, en la literatura se identifican diversas definiciones en donde se relaciona las habilidades sociales con la inteligencia emocional. Whetten (2016) ayuda a esclarecer este problema identificando la inteligencia emocional y la competencia emocional “Una forma de aclarar este problema de las múltiples definiciones consiste en establecer la diferencia entre inteligencia emocional y competencia emocional. La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de identificar, entender y manejar las señales emocionales, mientras que la competencia emocional se refiere a las capacidades y habilidades no cognoscitivas (incluyendo las habilidades sociales), que afectan el funcionamiento de los seres humanos.” (p.49). Tomando como base lo anterior y aplicando la definición a una organización la inteligencia emocional nos refiere entonces a la habilidad y sensibilidad de una persona para identificar lo que nuestro colaborador está sintiendo, la inteligencia emocional nos ayuda a ser empáticos y saber por lo que está sintiendo esta persona, al hacer esto podemos identificar la mejor estrategia para manejar estos sentimientos y enfocarlos al logro del cumplimiento de los objetivos de la organización. Whetten (2016) indica que “Las personas emocionalmente inteligentes también son capaces de identificar y mostrar empatía con los sentimientos de los demás. La empatía es la capacidad de entender y conectarse con los sentimientos de otros; no significa compadecerlos o adoptar los mismos sentimientos, y no se basa en el recuerdo de haber experimentado las mismas emociones. Por ejemplo, si alguien vive una tragedia o una pérdida, las personas emocionalmente inteligentes son capaces de compartir y entender esos sentimientos aun cuando nunca hayan experimentado algo similar. Por ejemplo, no necesitan sentirse deprimidos para entender la depresión de otros.” (P.50)

La inteligencia emocional no es una habilidad con la que las personas nacen, esta habilidad puede ser desarrollada y adquirida, Whetten (2016) establece que “la inteligencia emocional se refiere a: (1) la capacidad de identificar y reconocer las propias emociones; (2) la capacidad de controlar las propias emociones; (3) la capacidad de reconocer e identificar las emociones de los demás, y (4) la capacidad de responder apropiadamente a esas señales emocionales. Estas capacidades no son innatas, sino que pueden desarrollarse y mejorarse. A diferencia del CI, por ejemplo, que permanece relativamente estable durante la vida, la inteligencia emocional puede mejorar con la práctica. Con un esfuerzo concertado, los individuos pueden modificar el nivel de su inteligencia emocional.” (p.50). Los humanos nacemos con un cierto grado de inteligencia emocional, podemos encontrarnos con casos en donde se percibe un mayor nivel que en otros, sin embargo, podemos educar nuestra inteligencia emocional a tal grado de adquirir esta habilidad.

1.8 Comunicación

En una organización la comunicación es de suma importancia, desde la figura del directivo es una habilidad imprescindible para lograr transmitir los planes y lograr ser la figura de guía. La comunicación es un elemento base en las organizaciones, la comunicación es una de las herramientas más efectivas para liderar a un grupo. para, Münch, L. (2020) “La comunicación es uno de los elementos básicos del liderazgo, consta de tres elementos, que aparecen en la siguiente figura.”



Fuente: Münch, Lourdes. Administración 2 (2020)

El diagrama anterior muestra el proceso sobre cómo se da la comunicación entre las personas, se pueden observar 3 elementos el mensaje, el emisor y receptor, es por eso que Münch nos brinda una definición de comunicación Münch, L. (2020) “La comunicación puede ser definida como el proceso mediante el cual se transmite y recibe información.” (P.133)

La comunicación implica la existencia de cada una de las figuras que se presentan en el diagrama, es decir, para que exista una comunicación debemos tener un emisor, transmisor y receptor.

1.8 Motivación

Hoy en día los recursos humanos de las organizaciones logran sus objetivos gracias a una serie de factores, uno de estos factores principalmente es la motivación que logran causar en ellos los líderes de las organizaciones, un buen líder debe saber cómo motivar a su equipo de trabajo, es por ello que debemos establecer una definición para la motivación, Para Arango, C.A.B.T.H.D. S. (2017) considera que “La mayoría de los académicos especialistas en el tema coinciden en afirmar que la motivación comprende factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo. Es decir, que la motivación implica aspectos de carácter individual o personal, aspectos del entorno o ambiente organizacional, sociocultural y del ambiente en el que actúan las personas para realizar sus actividades” (P260).

Parte de las responsabilidades que contempla desempeñar un puesto directivo es crear las condiciones para maximizar el desempeño de sus colaboradores, el tema de la motivación puede ser abordado desde diferentes enfoques, Para Arango, C.A.B.T.H.D. S. (2017) “En el ámbito de las organizaciones, en lo referente a la motivación en el trabajo, en general se admiten dos enfoques: uno psicológico, que lleva a explicar el comportamiento interno de la persona, y otro sociorganizacional, dirigido a las condiciones de la organización y otros factores externos que afectan la motivación de las personas. Estos aspectos son fundamentales en la vida de una organización, ya que afectan la productividad y la calidad de vida laboral, tanto de las personas como de la misma organización” (P.271)

Capítulos

Capítulo 1: El contador

El contador es un profesionalista versátil, la mayoría de las personas cuando pensamos en las actividades de este profesionalista podríamos tener un sesgo de lo que en verdad este profesionalista puede realizar. En este capítulo se pretende describir la profesión del contador en la organización, así como brindar un entendimiento de los lineamientos que existen para ejercer su profesión.

1.1 Funciones y campo laboral

El contador puede desempeñarse en diversos ámbitos, esta es una de las ventajas que brinda esta profesión, su versatilidad, sin embargo, es necesario contar con las herramientas correctas para el desempeño eficiente de las funciones que exigen estos campos laborales, a continuación, se enlistan los campos de trabajo del contador y las funciones que lo caracterizan:

- **Contador general:** habitualmente este campo laboral en México es uno de los más comunes entre los profesionistas de la contabilidad, el contador general de una organización se encarga de diversas responsabilidades y funciones que son requeridas en las entidades, un ejemplo muy importante son los asuntos fiscales, la elaboración, determinación y declaración de los impuestos que son sujetas las organizaciones ante la autoridad, es una de las actividades cotidianas que un contador realiza en este ámbito, otro ejemplo es el control de cuentas bancarias, las organizaciones necesitan de un manejo exhaustivo cuando se trata de efectivo, el origen y la aplicación de los recursos de la organizaciones requiere de un seguimiento constante principalmente en los grandes corporativos, es por ello que el contador general, realiza labores para conciliar las cuentas bancarias y con ello verificar los saldos de las mismas. Desde mi perspectiva la función más útil en cuestión informativa es la elaboración de estados financieros, este documento conlleva la recopilación de todas las operaciones realizadas por la entidad en un único archivo elaborado conforme a un marco normativo. Estas son algunas de las funciones más comunes que un contador general realiza y no se limitan a estas.
- **Contabilidad de costos:** Este tipo de contabilidad es muy específica y útil especialmente para aquellas compañías que se dediquen a la fabricación de productos, para este tipo de organizaciones es de suma importancia tener un contador de costos, este profesionista se encarga de llevar el control financiero sobre los productos que se encuentran en fabricación, les brinda a la compañía la información necesaria para conocer datos como la producción en proceso, la materia prima disponible y utilizada y con esto tener un control de sus insumos, el costó el producto producido y cualquier gasto relacionado a la fabricación.
- **Asesores contables:** Una de las áreas de desempeño más comunes campo laboral común para los contadores es brindar asesoría contable, esta asesoría puede ser de diversos enfoques, ya sea asesoría de impuestos, de normas de información financiera o una asesoría integral, el asesor contable ayuda a las compañías desde una figura externa, con sus conocimientos respecto a un problema, esta área involucra diversas habilidades para poder desempeñarse.

- **Auditoría interna y externa:** La auditoría funciona desde una perspectiva interna y externa para la entidad, el objetivo de la auditoría es brindar certeza de que la elaboración que realizó la compañía en materia de contabilidad se encuentra bien realizada y revisada por esta figura de auditor, esta figura puede ejercer desde la entidad, es decir, internamente para apoyar a los integrantes del área contable a prepararse para una auditoría externa.
- **Planeación y control presupuestal:** La alta dirección de las organizaciones a inicios de cada año establecen presupuestos, planes financieros con el objetivo de cumplir sus metas. Las habilidades financieras de los contadores son una de sus mayores fortalezas, es por ello por lo que generalmente las compañías deciden designar las responsabilidades de la planeación y control de los presupuestos que la dirección estableció al profesional de la contabilidad, esto es clave para el éxito de las metas, el directivo puede tener las facultades de elaborar un presupuesto eficiente, sin embargo, su cumplimiento debe de ser controlado y llevado a cabo para su éxito.
- **Análisis e interpretación de información financiera:** La alta dirección de las organizaciones necesitan una radiografía para entender cuál es el rumbo en el que se encuentran las decisiones que tomaron en el pasado y como están afectando hoy en día a la entidad desde una perspectiva económica, esto es el resultado del análisis e interpretación de la información financiera. Para obtener la información clave para la elaboración de un análisis integro, es necesario obtener la información de la fuente principal, es decir del contador, un ejemplo de esta información son los estados financieros, además la interpretación de la información es una labor que el contador puede realizar de manera natural, al ser esta figura que se encarga de la preparación de la información le resulta natural su interpretación.

En resumen, los contadores no solo se distinguen por una única función, los contadores cuentan con un abanico de opciones para desempeñar su profesión, que a su vez hace que el profesionista necesite de herramientas únicas y diversas, así como de habilidades específicas para lograr de manera eficaz sus funciones además la profesión se ha mantenido en una constante evolución a través del paso del tiempo.

1.2 La Profesión a través del tiempo

La profesión del contador se ha estado ajustando a los tiempos cambiantes, esta tiene sus orígenes con la partida doble y desde su surgimiento ha estado en una constante evolución, con la llegada de la globalización, las nuevas tecnologías, nuevas normatividades impuestas por los países y diversas reformas fiscales han hecho que los nuevos profesionistas de hoy en día y aquellos profesionistas experimentados no se reconozcan entre sí, además ante estos cambios globales tenemos la respuesta educativa para la formación de estos profesionistas, esto ha causado que las herramientas que brindan los evolucionados planes educativos a los nuevos egresados sean muy distantes a las del la generación de egresados de hace 20 años. De ahí la importancia de las actualizaciones constantes para el profesionista de esta ciencia.

A continuación, podemos destacar como han impactado los conceptos que mencionamos con anterioridad a esta profesión:

- **Globalización:** La globalización ha hecho que los países tengan mayores transacciones entre ellos, a raíz de esto han surgido empresas con un creciente comercio internacional, su exposición y crecimiento han logrado a estas empresas enlistarse en las bolsas de valores públicas, podemos observar como muchas empresas tienen levantamiento de capital extranjero, esto ha hecho que los interesados de la información financiera de las organizaciones necesiten tener una base mundial para el entendimiento de sus transacciones. La respuesta a esta situación han sido las Normas de Información Financiera Internacionales (NIIF). Anteriormente no era necesario tener un marco común del registro de las transacciones incluso hoy en día existen muchas empresas que no se rigen bajo este marco normativo, sin embargo, las empresas que buscan no dejar fuera estas oportunidades basan su contabilidad bajo NIIF. Esto ha cambiado desde un aspecto normativo a la profesión del contador. Además de este ámbito, la globalización ha cambiado el mundo de los negocios, al tener un contacto internacional se debe eliminar la barrera del lenguaje, la respuesta a esta situación ha sido establecer un lenguaje común para negociar, hoy en día el contador corporativo recibe gran cantidad de información contable en inglés, por lo que esta herramienta es una determinante de éxito en su campo.

- Las nuevas tecnologías: La profesión de la contabilidad es tan antigua que las nuevas tecnologías no la acompañaron desde su surgimiento, en la antigüedad los pioneros de la contabilidad comenzaron a registrar sus operaciones en los llamados libros de mayor, era en estos libros en donde se registraban las operaciones del día a día, las bases de su registro evolucionaron con el paso de los tiempos y con la llegada de estas nuevas tecnologías como en otros ámbitos aportaron a crear una mayor facilidad en el manejo de datos, control de información, elaboración de estados financieros y registro de operaciones en libros electrónicos. Además, en el mercado podemos encontrar diversos programas de software que nos ayudan a llevar esta contabilidad de manera electrónica, por lo que la profesión del contador necesita de habilidades específicas para el manejo y para estar a la vanguardia en los nuevos desarrollos tecnológicos.
- Nuevas normatividades y certificaciones: Anteriormente las normatividades mexicanas internas en donde se desempeñaba el contador lo hicieron un profesionista nacional, con el crecimiento de los grandes negocios mexicanos y una mayor exposición internacional se buscó homogenizar al profesionista brindando una certificación en donde se avale y garanticen que el profesionista certificado cuente con los conocimientos necesarios, habilidades requeridas y las capacidades para desempeñar correctamente sus labores. En México esta certificación se comenzó a brindar a partir del año 1998 y el único organismo encargado de brindar esta certificación es el colegio de contadores públicos.

En resumen, la profesión del contador esta en una constante evolución y se ha logrado ajustar a los tiempos cambiantes, en este sentido las habilidades, competencias y conocimientos requeridos deben de responder de una manera simultánea, hoy en día la figura del contador es necesaria para las organizaciones y principalmente para aquellos que dirigen y toman decisiones de estas.

1.3 Perfil del contador

Con el objetivo de identificar las características que deben tener los aspirantes de la carrera de contador público, se revisaron los perfiles de ingreso y egreso de algunas de las universidades que ofrecen la carrera, para efectos del presente protocolo se tomaron las universidades más importantes de México, a continuación se presenta los requerimientos:

Universidad Nacional Autónoma de México – (UNAM)

Perfil de ingreso

Los aspirantes deberán contar con conocimientos de: derecho, historia, geografía, matemáticas, metodología de la investigación, inglés y de cultura general.

Asimismo, tendrán que haber cursado el Área de las Ciencias Sociales en el bachillerato. Es deseable que tengan iniciativa, perseverancia, ética personal, creatividad, capacidad de análisis y síntesis; visión con capacidad de liderazgo, habilidad numérica y para el manejo de computadoras.

Otras características deseables son: facilidad para comunicarse correctamente en forma verbal y escrita, para establecer relaciones interpersonales adecuadas y trabajar en equipo, interés por la investigación, capacidad de observación, orden, sistematización y vocación de servicio, así como interés por el trabajo con números.

Perfil de egreso

El egresado de esta Facultad posee una sólida formación académica con conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades para entender y solucionar los problemas financieros de las entidades en un sentido muy amplio. En el ejercicio de su profesión aplica sus conocimientos financieros, contables y tributarios a la situación financiera de las organizaciones.

- Contable: Analiza la información financiera y no financiera de la entidad, a fin de entenderla y evaluarla.
- Financiero: Elabora estrategias de financiamiento e inversión para que la entidad administre su riesgo financiero y operativo y evalúa proyectos de inversión.
- Fiscal: Participa o crea su propio despacho donde brinda servicios relacionados con las obligaciones fiscales de personas morales y físicas.
- Sistemas de información: Comprende y participa en el uso de las tecnologías de información.
- Emprendedor/empresario: Funda y dirige su propia empresa de servicios o productos, tiene además conocimientos para crear valor dentro de dicho negocio.

Instituto Politécnico Nacional – (IPN)

El estudiante aspirante a la carrera de Contador Público deben haber egresado del nivel medio superior con conocimientos de: Derecho, Matemáticas, Economía, Contabilidad, Inglés básico, cultura general y Metodología de la Investigación; habilidades en: comprensión, razonamiento, comunicación oral y escrita, trabajo colaborativo y en equipo, solución de problemas, análisis y síntesis, adaptación y relaciones interpersonales así como manejo de las tecnologías de información; actitud cívica, ética y valores, identidad Institucional y profesional, deseo de superación personal, interés por el estudio y aprendizaje, iniciativa y creatividad para plantear propuestas innovadoras, relevantes y pertinentes, apertura a la colaboración y al intercambio de ideas, sentido de organización y actitud de servicio.

Los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer para tener las mayores posibilidades de cursar exitosamente la Licenciatura son:

SABER CONOCER

- Poseer conocimientos básicos del área de las ciencias sociales en: Derecho, Matemáticas, Economía y Contabilidad.
- Poseer conocimientos básicos del idioma inglés, Cultura general y metodología de la Investigación.

SABER HACER

- Capacidad de comprensión.
- Capacidad de razonamiento.
- Comunicación oral y escrita.
- Trabajo colaborativo y en equipo.
- Solución de problemas.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad de adaptación.
- Relaciones interpersonales.
- Manejo de las TIC.

SABER SER Y CONVIVIR

- Cívica.
- Ética y valores.
- Identidad Institucional y profesional.
- Deseo de superación personal.
- Interés por el estudio y por aprender.
- Iniciativa y creatividad para plantear propuestas innovadoras, relevantes y pertinentes.
- Apertura a la colaboración y al intercambio de ideas.
- Sentido de organización.
- Actitud de servicio.

1.4 Cualidades personales del contador

Las personas que se dedican a la contabilidad desde cualquiera de sus vertientes comparten cualidades muy específicas como personas, algunas de estas características o cualidades personales son las siguientes:

- **Organización:** Una persona organizada en su día a día es una cualidad que refleja la forma su forma de pensar. La organización es una de las cualidades personales que generalmente comparten los contadores, esta cualidad se refleja en diversas áreas de la carrera del contador y es necesaria para la elaboración de sus actividades, como lo es llevar los registros financieros, precisos y confiables, para lograr esta actividad generalmente conlleva al manejo de una cantidad exorbitante de información que debe ser manejada en tiempo determinado, de ahí podemos destacar lo esencial que es la organización para ser eficientes en el trabajo, ya que permite cumplir con los plazos y obligaciones de manera oportuna, es ahí en donde la organización juega un papel clave para el logro exitoso de las actividades contables.
- **Capacidad de administrar:** Saber administrar es una cualidad vital para el profesionista contable, esta es una de las bases de la profesión debido a que los contadores se enfrentan problemas constantes en la realización de sus funciones, por lo que necesitan tener la capacidad de administrar diversos elementos para la solución de sus problemas y el logro de objetivos, un contador cuenta con tiempo limitado, por lo que necesita saber administrar su tiempo, administrar el tiempo de los demás integrantes de su equipo de trabajo y administrar el nivel de prioridad en el que debe de atender las actividades.

- **Disciplina:** Mantener los esfuerzos constantes para el logro de las metas, es lo que se traduce desde mi punto de vista como la disciplina. El cumplimiento de los altos y estrictos estándares legales y éticos requieren de una disciplina para el profesional contable, es por esto, que el contador requiere de mantener actividades constantes para lograr sus metas y cumplir en tiempo con sus actividades, manteniendo en todo momento su ética profesional intacta y cumpliendo con el marco fiscal y legal. La disciplina también ayuda al contador con la eficiencia de sus actividades, al contar con una disciplina podemos cumplir en producir las actividades que se solicitan,
- **Atención:** Tener la capacidad de concentrarse en una tarea específica o una actividad, ayuda al incremento de producir valor agregado a las organizaciones, la atención es cada vez más importante en un mundo lleno de estímulos y distracciones. Es de suma importancia esta cualidad para los profesionistas contables a la hora de desempeñar sus funciones, a pesar de que muchas de las funciones que el contador desarrolla son de la mano de la tecnología, es necesario estar concentrado debido a la sensibilidad de la información, un error puede conllevar a presentar información errónea que a su vez generarán análisis erróneos para la alta dirección.
- **Aprendizaje:** El aprendizaje es un proceso continuo para todas las personas, en el ámbito del profesionista contable comienza desde el primer contacto con la contabilidad, para la mayoría, este primer contacto inicia en la educación formal, sin embargo, existen muchas formas de aprender, la investigación, experiencia y autoaprendizaje son algunas de las formas en las que las personas aprendemos. En un mundo cada vez más cambiante y competitivo, las actualizaciones en materia contable, nuevos requerimientos y las nuevas reformas hacen que el aprendizaje sea una parte esencial para el profesionista contable y para su éxito personal y profesional.

- **Capacidad de análisis:** Parte de las funciones y de las responsabilidades del contador es saber interpretar y evaluar la información financiera, esto se logra con la capacidad de análisis del profesionista, saber interpretar los números y tener una lectura clara de que es lo que indican las cifras es parte de las capacidades que un contador debe tener, esta capacidad se aplica en diversos ámbitos del trabajo de un contador, desde la revisión y la interpretación de estados financieros, hasta la identificación de hallazgos en las cifras. Además, la capacidad de análisis también es esencial para tomar decisiones, los contadores deben de lograr la capacidad de evaluar las opciones que tienen, así como cualquier riesgo financiero y con esto maximizar los beneficios para una toma de decisión estratégica, analizada e informada.
- **Atención de detalle:** Prestar atención a cada uno de los detalles puede llegar a ser característico de las personas perfeccionistas, esta es una cualidad necesaria a la hora de ejercer las actividades contables, ya que permite asegurar la precisión e integridad de los registros financieros. La capacidad de prestar atención en los detalles crea beneficios importantes a la hora de evitar errores, esto es algo sumamente valorado en los registros financieros de las organizaciones. Además, los contadores deben de cumplir con diversas regulaciones tanto fiscales como contables y el cumplimiento depende en gran parte de la atención al detalle, lo cual brinda beneficios a las organizaciones para evitar sanciones o multas.

1.5 Ética del contador público

La ética en el área contable es un complemento obligatorio desde mi punto de vista para el ejercicio de esta profesión, los contadores cuentan con un gran nivel de responsabilidad al estar expuestos al manejo y gestión de recursos financieros de las organizaciones por lo cual deben desempeñarse siempre con la ética esperada. Sus registros financieros deben de estar en cumplimiento sin desvirtuar. Los contadores tienen acceso a información privilegiada y confidencial de las entidades.

El contador es un profesional que tiene una gran responsabilidad social, ya que su trabajo afecta a la toma de decisiones de empresas, organizaciones y individuos. Por ello, es fundamental que actúe con integridad y objetividad en todas sus acciones, evitando cualquier tipo de conflicto de intereses.

Para garantizar la confianza y credibilidad de parte de los inversores, dueños y demás interesados de la organización y principalmente de las cifras financieras que presenta la organización, el área contable debe tener un nivel integro de ética. Es por eso que los contadores siguen un código de ética. A continuación, se explica brevemente la estructura de dicho código, el documento se encuentra dividido en secciones desde la parte A hasta la parte E:

Parte A

Esta sección explica algunos de los valores éticos que el contador debe seguir desde el punto de vista general, su aplicación debe realizarse en cualquiera de las funciones que el contador desempeñe como profesional, a continuación, se enlistan dichos valores:

- Principios fundamentales
- Integridad
- Objetividad
- Diligencia y competencia profesional
- Confidencialidad
- Comportamiento profesional

Parte B

En esta sección se incluyen diversas situaciones en las que un contador independiente se puede ver involucrado, estas situaciones suelen ser comunes en la profesión del contador independiente, además, se incluyen la reacción ética del contador, a continuación, se enlistan dichos valores:

- Introducción
- Nombramiento profesional
- Conflictos de interés
- Segundas opiniones
- Honorarios y otros tipos de remuneración
- Mercadotecnia de servicios profesionales
- Obsequios e invitaciones
- Custodia y administración de activos del cliente
- Objetividad- Todos los servicios
- Independencia – Trabajos de auditoría y de revisión
- Independencia – Trabajos de atestiguamiento

Parte C

En esta sección se incluyen diversas situaciones en las que un contador público que se desempeña en los sectores público o privado se puede ver involucrado, estas situaciones suelen ser comunes en la profesión del contador que se desempeña en los sectores público o privado, además, se incluyen la reacción ética del contador, a continuación, se enlistan dichos valores:

- Introducción
- Conflictos de interés
- Preparación y reporte de información
- Actuación con suficiente pericia
- Intereses financieros, compensación e incentivos vinculados al reporte de información financiera y a la toma de decisiones
- Incentivos

Parte D

En esta sección incluye el marco regulatorio del contador público en la docencia, las reglas que debe de acatar el profesionista cuando este se encuentra en el papel de docente:

- Introducción y reglas

Parte E

En esta sección incluye información respecto a las sanciones que pueden ser acreedores contadores público.

- Introducción y sanciones

La ética del contador es un conjunto de valores y principios que orientan la conducta profesional de los contadores. La integridad, la objetividad, diligencia y competencia profesional, la confidencialidad, y el comportamiento profesional son los principios fundamentales más importantes que los contadores deben respetar en su trabajo diario.

La responsabilidad es un valor clave en la ética del contador que no se menciona en el código de ética, ya que el contador es responsable de sus acciones y decisiones y debe ser consciente de las consecuencias de las mismas. Por ello, es fundamental que actúe con responsabilidad y profesionalismo en todo momento.

1.6 El rol del contador en la actualidad

El rol de contador ha ido evolucionando a lo largo de la historia, el profesionista de hoy en día no se logra reconocer con el de hace 2 décadas, esto ocurre como respuesta del surgimiento de nuevas tecnologías, nuevos modelos de trabajo, el auge de nuevas industrias y cambios externos como el originado en todas las industrias por la pandemia del COVID-19, entre otros, de estos cambios surge la necesidad de adquirir, repensar y establecer nuevas habilidades para este profesionista

Actualmente el contador continúa siendo una figura clave en cualquier organización, sin embargo, la mayoría de sus actividades se llevan a cabo a través de medios digitales y con la ayuda de diversos softwares que son especializados en los registros contables. Esto ha creado un auge en esta industria, diversos proveedores de softwares han implementado sus programas en las organizaciones, lo cual ha hecho que el contador no tenga un programa único para la elaboración de sus actividades.

El profesionista debe estar en un constante aprendizaje, debido a la falta de homogeneidad comentada anteriormente, además el contador debe tener esta habilidad en otros ámbitos, como son las reformas y nuevas legislaciones, que rigen la manera de la elaboración de sus actividades.

Capítulo 2: Organización

En este capítulo se pretende establecer el contexto bajo el que se desenvuelve un director y el contador en la organización, se busca brindar un entendimiento de los lineamientos que existen y establecer cuál es el ambiente bajo el que se desempeña dicho profesionista.

2.1 Objetivos de la organización

Las organizaciones son un grupo de personas que comparten los mismos valores, la meta principal de este grupo de personas es el cumplimiento de los objetivos de la organización, el grupo concentra sus habilidades, capacidades, cualidades y esfuerzos para el logro de los objetivos propuestos. Los objetivos de las organizaciones son los fines a los que se propone alcanzar una empresa o institución. Estos objetivos pueden ser diversos dependiendo el tipo de organización, los objetivos pueden ser de índole social, económicos o incluso ambientales. Los objetivos mas comunes que se encuentran en las organizaciones son económicos, el ejemplo más común en nuestra sociedad son las organizaciones con fines de lucro, su objetivo es maximizar la rentabilidad.

Los objetivos son establecidos por los dueños y directores, para el cumplimiento de estos objetivos, a su vez las organizaciones subdividen sus objetivos por departamentos para el logro del objetivo de la organización en su totalidad. Para que las organizaciones puedan operar de manera sostenible y enfocada es necesario establecer objetivos claros y medibles. García segrega estos objetivos medibles como verificables y no verificables.

GARCIA, Apolinar (2014). Recalca que la importancia del establecimiento de objetivos categorizándolos en verificables y no verificables con el objetivo de obtener su medición, a continuación, se enlistan los ejemplos:

No verificables	Verificables
Lograr utilidades razonables	Obtener un rendimiento sobre la inversión al finalizar el presente año fiscal.
Mejorar la comunicación	Publicar un boletín mensual de noticias.
Mejorar la productividad del departamento de producción	Aumentar la producción en un determinado porcentaje, sin costos adicionales, conservando el nivel actual de calidad.
Desarrollar mejores gerentes	Diseñar y dirigir un programa interno sobre los aspectos fundamentales de la administración.
Implantar un sistema de computación	Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción.

En resumen, los objetivos de las organizaciones están ligados al tipo de organización al que pertenezcan, estos pueden ser económicos, sociales y ambientales o incluso una mezcla de estos.

2.2 Tipos de organización

Las organizaciones son una forma de agrupar recursos y esfuerzos con el fin de alcanzar un objetivo común. Desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones, las organizaciones son un elemento fundamental en la economía y en la sociedad en general. Cada organización es única, con su propia cultura, estructura y procesos, y existen diferentes tipos de organizaciones que se pueden clasificar según su propósito, tamaño, forma jurídica y sector, como se presentan a continuación:

- Por su propósito: Este tipo de organizaciones son formadas y clasificadas por el objetivo en particular por el cual fueron fundadas. Pueden ser organizaciones comerciales, gubernamentales, sin fines de lucro, educativas, de salud, etc.
- Según su tamaño: Las organizaciones pueden diferenciarse por la cantidad de operaciones que genera día con día, esto hace una clasificación de acuerdo con su tamaño. Pueden ser pequeñas, medianas o grandes organizaciones.
- Por su forma jurídica: Pueden ser empresas individuales, sociedades limitadas, sociedades anónimas, cooperativas, entre otras.
- De acuerdo con su sector: Pueden ser organizaciones del sector público o privado.

La clasificación de las organizaciones depende de los objetivos, estructuras y procesos de cada una, y es importante considerar estas características para elegir la forma de organización adecuada para cada negocio o empresa.

Existen diversas clasificaciones de las organizaciones, estas varían conforme el autor, de acuerdo con GARCIA, Apolinar (2014) "Se han formulado numerosas clasificaciones que tratan las organizaciones de distintos puntos de vista, que es necesario conocer por su general utilización" (p. 25)

Unipersonales	Se encuentran a cargo de un dueño único.
Sociedades de personas	<p>Se encuentran formadas por dos o más personas y pue-den asumir los siguientes tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colectivas, cuando sus socios asumen una responsabilidad ilimitada al capital aportado. • De responsabilidad limitada, cuando sus socios responden por el capital aportado a la misma. • En comandita simple, cuando uno de los socios responde con sus bienes personales y otro u otros solamente por el capital aportado. • De capital e industria, cuando uno de los socios (el industrial) no responde por las deudas de la sociedad. • Cooperativas, formadas por socios que cooperan para llevar a cabo un objetivo de beneficio común (producción, edificación, consumo, etc.)
Sociedades de capital	Cuando su capital se encuentra representado en acciones, cuyo título confiere la propiedad del capital. Son las comúnmente llamadas anónimas o en comandita por acciones, estas últimas respecto del capital comanditario.
Asociaciones sin fines de lucro	Todo tipo de sociedad que no persigue una actividad lucrativa sino la desempeña en beneficio social, cultural o educativo.

Fuente: GARCIA, Apolinar (2014). TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES. (p. 25)

2.3 Características de la organización

Las organizaciones tienen elementos que las caracterizan, dichos elementos permiten la conformación y la continuidad de la propia organización, es decir, para GARCIA, Apolinar (2014) considera que los elementos principales por los que se caracteriza el fenómeno organizacional son los siguientes (p. 21):

Sistema social	Conformado por individuos y/o grupo de individuos
Agentes	O sea, las personas relacionadas por medio de las actividades que desarrolla una organización
Recursos	Pues se encuentran dotadas de los elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo su actividad.
Contexto	Formado por todos aquellos factores que, siendo ajenos a la organización la afectan en su desenvolvimiento
Valores	Que son comunes para llevar a cabo los objetivos o metas, fines o propósitos perseguidos por todos aquellos que constituyen la organización.

Fuente: GARCIA, Apolinar (2014). TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES. (p. 21)

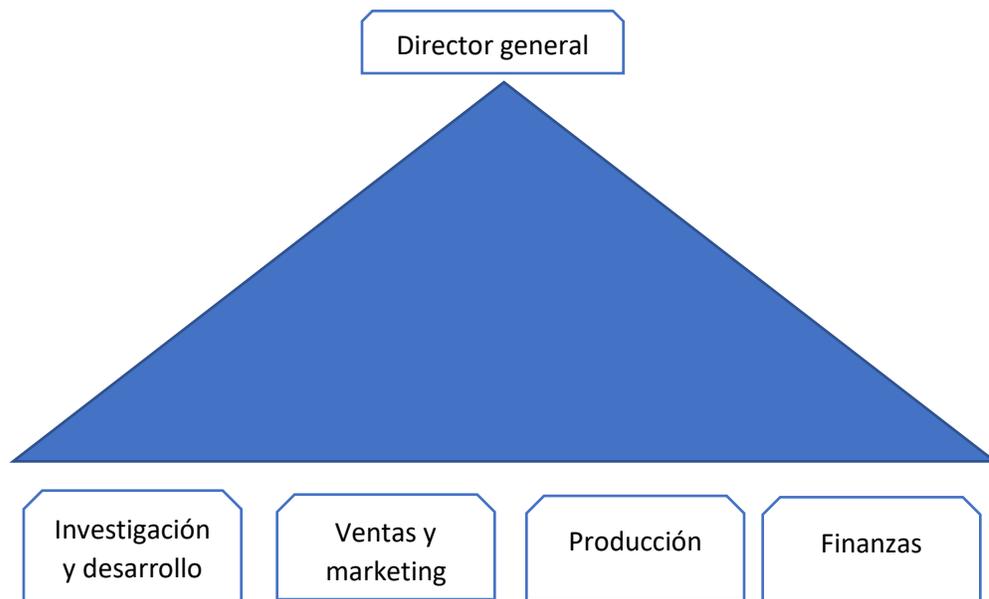
Estas características presentadas por gracia pueden subdividirse en las siguientes categorías que caracterizan comúnmente a las organizaciones:

- Sistema social (Estructura): Toda organización necesita una estructura ya sea formal o informal la cual determina cómo se divide el trabajo y se toman las decisiones.
- Sistema social (Jerarquías): La mayoría de las organizaciones tienen jerarquías. Una serie de niveles jerárquicos desde empleado hasta gerente y ejecutivo.
- Valores (Metas): Toda organización para su correcta dirección debe tener metas económicas, sociales o de otro tipo.
- Valores (Cultura): Toda organización tiene una cultura. un conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas por sus miembros.
- Valores (Comunicación): Todas las organizaciones necesitan una comunicación efectiva entre los miembros para poder funcionar de manera efectiva.

Estas características pueden subdividirse a un nivel granular, sin embargo, se mencionan las más relevantes. En pocas palabras, una organización es un grupo de personas que tienen una estructura, jerarquía, metas, recursos, cultura y comunicación comunes y trabajan juntas para lograr una meta común.

2.4 Estructura organizacional

Las organizaciones necesitan de una estructura para poder responder a las demandas de su mercado, así como cumplir con sus objetivos, es común encontrar organizaciones que se encuentren segregadas por departamentos y que estos departamentos a su vez respondan a una jerarquía organizacional, los departamentos cumplen con la función de especialización, es decir se busca segregar a las personas para especializar sus habilidades en las actividades que desarrollan y generan una ventaja competitiva, esta es la idea que nos plantea Gareth R. Jones, él lo define como una estructura funcional, para Jones, G. R.(2019) “Una estructura funcional, es un diseño que agrupa gente en funciones o departamentos separados, debido a que comparten habilidades y experiencia en virtud de que utilizan los mismos recursos. La estructura funcional es la piedra angular, o fundamento, de la diferenciación horizontal. Una organización agrupa diferentes tareas en funciones separadas para aumentar la eficacia con la que logra su meta principal: brindar a los clientes productos de alta calidad a precios competitivos. A medida que las funciones se especializan, las habilidades y capacidades de los trabajadores mejoran y surgen las competencias clave que dan a la organización una ventaja competitiva. Las diferentes funciones se establecen conforme la organización responde a requerimientos cada vez más complejos de la tarea. El dueño de un negocio muy pequeño, por ejemplo, contrataría especialistas externos para llevar la contabilidad y la publicidad. Sin embargo, conforme una organización crece en tamaño y complejidad, desarrolla internamente tales funciones porque el gestionar sus propias actividades de contabilidad y marketing le proporcionarían más eficiencia. Así es como las organizaciones van adquiriendo más complejidad conforme crecen: desarrollan.” (P.149)



Las estructuras funcionales son comunes en las organizaciones, estas estructuras generan grandes ventajas para la organización, principalmente en relación de las habilidades. Supongamos que un trabajador se integra al área de finanzas, esta área se encuentra organizada por expertos especialistas y con una gran experiencia en su campo laboral, gracias a esta estructura el trabajador tiene la oportunidad de aprender de primera mano las habilidades para la resolución de las tareas de la mano de un especialista. De esta manera, una organización incrementa su reserva de habilidades y capacidades, Jones, G. R. (2019) lo ejemplifica con un caso real “la capacidad para crear valor en Google se basa en las habilidades de sus empleados, así como en la forma en que los agrupa y organiza para desarrollar y utilizar sus habilidades En 2010 las ganancias de Google excedieron los 31 mil millones de dólares y tenía 24,000 trabajadores; para junio de 2011, había sumado 3,000 empleados más para apoyar su rápido crecimiento en nuevos negocios, como servicios de cómputo y aplicaciones de dispositivos móviles.” (P.150)

La estructura organizacional es entonces un elemento fundamental para que las organizaciones funcionen de manera eficiente y efectiva, ayuda a establecer las agrupaciones de los miembros de la organización, establece un orden en la entidad, delimita los roles de cada uno de los integrantes, así como las responsabilidades y las autoridades.

2.5 El rol del contador en las organizaciones

El contador público es el profesional que se encarga del control financiero y del registro de los recursos de las organizaciones este profesional, además de registrar los recursos se encarga de preparar informes para la dirección, en donde se clasifican la posición financiera en la que se encuentra la organización, además de esto el contador se encarga de estar en cumplimiento fiscal y regulatorio, conforme al marco solicitado en donde se desempeñan las organizaciones.

El contador público figura como uno de los ejes y áreas más importantes en materia financiera para la organización, sus responsabilidades brindan una claridad de cómo se encuentra la empresa en materia financiera, además de la gestión de los recursos que realiza en materia fiscal. Estos temas son factores imprescindibles en la toma de decisiones de las organizaciones, por la que los contadores brindan integridad y transparencia de la información financiera de la organización.

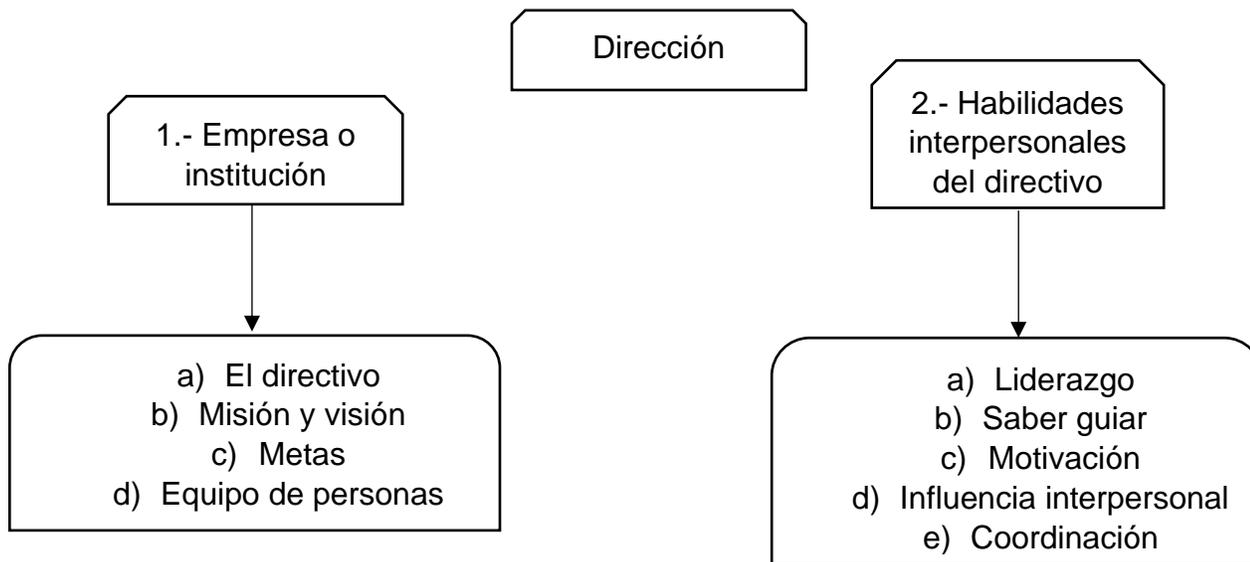
Capítulo 3: Dirección de una organización

En este capítulo se pretende establecer como una organización es comúnmente dirigida.

3.1 Componentes de la dirección

La dirección empresarial es una suma de diversos elementos que se unen para guiar a la organización, la dirección se compone de altos ejecutivos con puestos directivos los cuales tienen las facultades y habilidades necesarias para liderar a un grupo, la empresa se guía bajo un marco preestablecido bajo el que opera, como son la misión y visión, metas de la organización y sus valores, es sobre este marco que el directivo debe proporcionar su liderazgo en el desempeño organizacional.

Existen diversos conceptos que se desarrollaron en el marco teórico respecto a la dirección. La dirección como parte del proceso administrativo consiste en coordinar los esfuerzos para el logro de objetivos, esta coordinación tiene elementos que la conforman para Madrigal, B. (2017) considera que “todos y cada uno de los conceptos sobre dirección que se mencionan tienen aspectos en común: el elemento humano, la supervisión de esfuerzos y la cooperación del esfuerzo de los subordinados, entre otros. Para que la dirección exista se requieren dos aspectos importantes, que se ilustran en la figura 2.1. El directivo y líder desarrolla y ejecuta habilidades (directivas) interpersonales administrativas, humanas, técnicas y sociales; habilidades que toda persona que dirige debe aplicar pues una de las principales metas de la administración es alcanzar un objetivo a través del esfuerzo humano coordinado (William Newman, 1999)” (p.17)



Fuente: Madrigal, Bertha, "Habilidades directivas" (2017)

3.2 Perfil directivo

Para ser considerado un directivo existen diversas cualidades que comparten en común las personas que desempeñan estos puestos, los directivos son los responsables de tomar decisiones clave y con esto determina la dirección de una organización además son líderes importantes en su ámbito de desempeño. Su trabajo consiste en planificar, organizar y supervisar a su equipo de trabajo, hoy en día el perfil de un directivo cuenta con un gran enfoque en el liderazgo, sin embargo, para un directivo se debe establecer un enfoque general, para ellos son esenciales las habilidades técnicas y blandas. Las habilidades técnicas incluyen conocimientos de finanzas, contabilidad, las operaciones de la organización, mientras que las habilidades blandas incluyen liderazgo, comunicación efectiva y empatía.

Los directivos deben tener diversas capacidades, como es la capacidad de análisis, toma de decisiones informadas y excelentes habilidades de comunicación, deben ser capaces de inspirar y motivar a sus equipos de trabajo.

Un directivo se distingue por diversas características y elementos para Madrigal, B. (2017) establece que "al ejercer la función de dirección, se desarrolla una influencia interpersonal dinámica donde interviene el factor humano; por lo tanto, es una actividad humana. Para desarrollarla, el directivo debe contar con las siguientes habilidades y características:

1. Ser buen comunicador.
2. Estar orientado a la realidad y a la acción.
3. Ser flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
4. Ser positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
5. Ser buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de “nosotros”.
6. Ser ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
7. Ser animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
8. Ser intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
9. Ser respetuoso: dispuesto siempre no sólo a entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
10. Ser responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
11. Ser motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos, porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera de él más de lo que el colaborador mismo espera de sí.
12. Ser autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
13. Ser creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
14. Ser receptor: empatía sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
15. Estar consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros” (P.19)

3.3 Clasificación de las habilidades en la dirección

Pueden existir diversos criterios para clasificar las habilidades en la dirección de una organización, con esto se busca identificar y separar las diferentes habilidades y capacidades que son necesarias se refiere a la identificación y separación de las diferentes competencias y capacidades necesarias para el correcto funcionamiento de la organización. Esta clasificación permite a la organización desarrollar y mejorar sus habilidades y recursos, y optimizar su rendimiento.

Hay diferentes formas de clasificar las habilidades en una organización, pero una forma común es la separación en habilidades técnicas y habilidades blandas. Las habilidades técnicas incluyen conocimientos especializados y habilidades específicas, como la programación o la contabilidad, mientras que las habilidades blandas incluyen habilidades interpersonales y de liderazgo, como la capacidad de trabajar en equipo o la resolución de conflictos.

Además, las habilidades también pueden ser clasificadas según su nivel de importancia para la organización, por ejemplo, habilidades críticas, habilidades importantes y habilidades secundarias. Esta clasificación permite a la organización priorizar sus recursos y esfuerzos en el desarrollo de las habilidades más importantes.

La clasificación de habilidades también puede ayudar a la organización a identificar las áreas en las que necesita mejorar, y a planificar y desarrollar programas de entrenamiento y capacitación para sus empleados.

Existen diversas clasificaciones de las habilidades, desde el punto de vista directivo podemos clasificar las habilidades en la dirección de acuerdo con lo que nos menciona Madrigal, B. (2017) propone la siguiente clasificación de las habilidades:

Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales	Se refiere a la habilidad de trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. En ella se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica
De innovación	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Auto eficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Fuente: Madrigal, Bertha, "Habilidades directivas" (2017)

3.4 Habilidades del directivo

Las habilidades directivas son diversas y son subjetivas dependiendo del autor a consultar, además para lograr identificarlas es necesario hacer una investigación cualitativa, es por ello por lo que, para Madrigal, B. (2017) considera que “para lograr identificar las habilidades de los directivos se llevaron a cabo dos investigaciones. En la investigación, realizada se concentró en directivos que se desempeñaron en el mismo puesto de 1996 al 2007. En la tabla 1.4 se presenta el estilo de liderazgo y habilidades predominantes que implementaron durante su gestión los directivos de las investigaciones realizadas.

El estudio de caso de estos cuatro directivos demuestra cómo en cada uno de ellos las habilidades, la personalidad, el estilo de mando y el liderazgo son distintos, todo en relación con los antecedentes e historia de vida del directivo o líder. No obstante, tanto el objetivo como el alcance del puesto sean los mismos, y que realice las mismas actividades y funciones en diversa escala de tiempo, el comportamiento del directivo, así como el resultado, es distinto. Este resultado se debe al perfil del directivo, así como el predominio de sus habilidades directivas.” (P.10)

Tabla 1.4 Perfil de los cuatro directivos y sus habilidades

Habilidad	Directivo “A”	Directivo “B”	Directivo “C”	Directivo “D”
Estilo de mando.	Delegador.	Centralista	Centralista	Centralista.
Estilo de liderazgo.	Paternalista	Autoritario	Dejar hacer	Delegador.
Habilidades directivas	Responden al grupo de poder	Orientadas a conservar el poder.	Orientadas a su proyecto personal.	Orientadas a conservar la gobernabilidad
Habilidades sociales	Ausentes.	Hacia la comedia.	Ausentes.	Ausentes
Habilidades del pensamiento	Ausentes.	Emprendedor	Hacia la ciencia.	Hacia las relaciones
Habilidades técnicas	Contables	Docencia	Investigación	Económicas.
Resultados	Medio.	Alto	Bajo.	Medio.

Fuente: Madrigal, Bertha, “Habilidades directivas” (2017)

Tabla 1.6 Personalidad e impacto del directivo

Directivo	Personalidad	Estilo de mando	Resultado
1.	Introverso	Dejar hacer.	Comportamiento político. Ingovernabilidad en proyectos operativos.
2.	Extroverso, protagonista, político.	Centralista.	Comportamiento político. División en los equipos de trabajo y poca credibilidad. Emprendedor constante
3.	Introverso, individualista.	Generador de ideas. Con ausencia de dirección	Comportamiento apolítico. Ingovernabilidad
4.	Introverso.	Dejar hacer. Delegador.	Comportamiento apolítico. Ingovernabilidad

Fuente: Madrigal, Bertha, "Habilidades directivas" (2017)

3.5 La necesidad del contador en la dirección

La administración nos indica que las organizaciones deben de mantener una correcta planeación y control, debido a la escasez de recursos, de esto depende el desempeño eficiente de sus operaciones y lograr sus objetivos establecidos. Los directores de las compañías además de supervisar y guiar a sus grupos de trabajo necesitan conocer el desempeño de su organización, esto es de suma importancia para la alta dirección, tener la información a tiempo y que a su vez esta información sea confiable ayudará a los directivos a una toma de decisión más informada.

El volumen de transacciones que una entidad realiza día con día puede ser caótico dependiendo del tamaño de la entidad y para los directivos obtener la información de estas operaciones y a su vez desempeñar sus funciones resulta imposible, es por ello que el contador juega un papel vital para el directivo, el contador es el encargado de recopilar, organizar, clasificar, interpretar y analizar esta información para posteriormente compilarla en documentos de reporte financiero para que el directivo tenga la información a tiempo e información confiable, esta es una de las razones por las que existe esta profesión desde el punto de vista gerencial.

No podemos establecer que el contador es necesario para una correcta toma de decisiones, ya que no todas las decisiones que un directivo toma con la información que le proporciona el contador son correctas, sin embargo, podemos establecer que la toma de decisiones informada es clave para disminuir el margen de error, de ahí la importancia del contador para la dirección.

Como vimos anteriormente la profesión del contador es muy versátil, esta profesión puede ayudar de muchas maneras a la alta dirección, un ejemplo muy común de esto son los contadores auditores, esta profesión es sumamente necesaria, sabemos que los contadores generales pueden llegar a tener márgenes de errores, la información que elaboran debe de ser veraz, es por esta razón que surgen las auditorías, prevenir errores que son tienen una importancia relativa para las cifras financieras de las organizaciones es el deber del auditor, además de brindar certeza de las cifras revisadas. El director al contar con información veraz puede realizar análisis más acertados y tener una radiografía más clara de la organización.

Capítulo 4: Habilidades para dirigir una organización

En este capítulo se pretende establecer las habilidades necesarias para la correcta dirección de una organización.

4.1 Habilidades para la dirección

Al ser la dirección una función que lleva a cabo una persona o un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para ejecutarla con éxito y de manera eficaz. La Enciclopedia Castellana define habilidad como la astucia e inteligencia para manejar un asunto o para tratar con las personas. Efectivamente, la habilidad directiva es una función con personas y para personas y, por lo tanto, se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente.

Por otro lado, si analizamos los sinónimos de habilidad, encontraremos: talento, arte, aptitud, pericia, maestría, pulso, soltura, sutileza, diplomacia y tiento, entre otros. Dichas habilidades son las que el directivo desarrolla en la práctica e irá incrementando conforme avance el curso o vaya adquiriendo experiencia profesional. Hoy en día un directivo que sea inepto, torpe e incapaz de dirigir una empresa u organización no logrará alcanzar sus metas personales ni las de la empresa.

Davis Keith y Newstrom W. John (1999) afirman que todo directivo debe tener una amplia habilidad de conceptualización que le permita pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como lo exigen, por ejemplo, los planes a largo plazo. El directivo en todos los ámbitos tendrá que poseer habilidad técnica laboral, es decir, los aspectos técnicos de las actividades laborales. Habilidad de relacionarse o de ser líder porque toda persona que dirige tiene que motivar a los demás, comunicarse con ellos y, sobre todo, saber guiarlos.

La habilidad para tomar decisiones, según Gordon Judith R. (1997), es la destreza básica para seguir los pasos en el proceso de tomar decisiones de manera racional, incluyendo el análisis de la situación y la definición de objetivos, así como la producción, evaluación y selección de alternativas. Esta es una habilidad elemental del directivo.

4.2 Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas son el dominio de una actividad o área y se adquieren con el estudio y/o la práctica constante. Este tipo de habilidades se relacionan con la capacidad de poder utilizar los recursos y relaciones para desarrollar tareas específicas que permitan afrontar los problemas que se presenten, ya sea en beneficio propio o del grupo; para ello se requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional (ingeniería, administración, medicina, etcétera).

Entre las habilidades técnicas más relevantes en la actualidad se encuentran:

- **Habilidades informáticas:** Conocimiento de software, hardware y aplicaciones digitales, así como la capacidad de resolver problemas técnicos y utilizar herramientas tecnológicas para realizar tareas específicas.
- **Habilidades de administración:** Conocimiento de las teorías de la administración y el conocimiento de administrar una organización.
- **Habilidades normativas:** Comprensión de la normatividad actual y la capacidad de interpretar esta normatividad sabiéndola llevar en la práctica.
- **Habilidades de análisis financieros:** Conocimiento de herramientas y técnicas de análisis de cifras financieras, incluyendo la capacidad de extraer información valiosa de grandes conjuntos de cifras.

Este tipo de habilidades son sumamente valoradas para los miembros que colaboran en las organizaciones, las habilidades técnicas tienen una estrecha relación con el conocimiento específico de realizar una actividad, por lo tanto, el enfoque de las habilidades está en la realización de alguna actividad, los portadores de estas habilidades crean grandes beneficios para las organizaciones, principalmente en la efectividad y productividad, un colaborador que cuente con habilidades técnicas y se enfrente a la resolución de problemas suele hacerlo de una manera más directa y rápida a diferencia de alguien que no cuente con estas habilidades.

Las habilidades técnicas son un aspecto crítico de la administración en la actualidad, y es importante asegurarse de que los empleados y los directivos tengan las habilidades necesarias para realizar sus tareas de manera eficiente. Además, es importante seguir invirtiendo en la capacitación y el desarrollo de habilidades técnicas para mantenerse al día con las últimas tecnologías y tendencias, y asegurarse de que la organización tenga una ventaja competitiva en el mercado.

4.3 Habilidades interpersonales

Son las habilidades para trabajar en equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación encaminado a resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos. Algunos autores las denominan habilidades humanas y de liderazgo.

- 1.Motivación.
- 2.Inteligencia emocional.
- 3.Dirección y supervisión.
- 4.Delegación y facultamiento.
- 5.Estilos de liderazgo.
- 6.Manejo de estrés y calidad de vida.
- 7.Actitud ante el cambio.
- 8.Presentación del directivo.
- 9.Administración estratégica.
- 10.Maquiavelismo y liderazgo.
- 11.Administración del tiempo.

12.Habilidades del pensamiento.

13.Negociación

Capítulo 5: Habilidades directivas en los contadores

En este capítulo se pretende partir de lo mencionado con el capítulo 1 “El contador” y el resto de los capítulos, en donde se estableció el contexto en donde se desempeña este profesionista y con ello definir las habilidades requiere en el desempeño de su profesión.

1.1 Habilidades esenciales en los contadores y directores

La importancia de analizar las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades profesionales como contador y director es primordial para la presente investigación, y con ello llegar a una conclusión al planteamiento de nuestra problemática, es por ello que en una primera instancia se identificaron aquellas habilidades que conforman a un directivo, ahora nos centraremos en identificar cuáles son las habilidades con las que un contador se caracteriza para identificar tanto las habilidades que comparten los directivos y los contadores y aquellas áreas de oportunidad teniendo presente lo establecido en los capítulos anteriores.

Para el caso de los administradores Chiavenato Indica que “mientras un químico o físico son considerados profesionales porque pasaron el examen de conocimientos sobre sus profesiones, no sucede lo mismo con el administrador. Su conocimiento es solo uno de los múltiples aspectos en la evaluación de su capacitación profesional. Las organizaciones no solo analizan sus conocimientos sobre administración, sino principalmente su modo de actuar, sus actitudes, habilidades, competencias, y filosofía de trabajo. La finalidad es verificar si esas cualidades se adaptan a los estándares de cultura y trabajo, a la competitividad de la organización ya las personas que van a trabajar con el.” Chiavenato, I. (2019). La labor del contador es similar, sin embargo, a diferencia del administrador este profesionista se caracteriza por desarrollar controles en las áreas financieras y económicas de las entidades en donde se desarrolla, se mantiene en una constante actualización en las legislaciones pertinentes, además está de una presión constante por cumplir los plazos y organizar la información financiera para sustentar la toma de decisiones de la alta dirección en tiempo y forma. Estas actividades requieren de habilidades esenciales para ser desempeñadas con éxito, las cuales podemos categorizar en 2 grandes grupos:

- **Habilidades técnicas:** El contador debe tener los conocimientos pertinentes y aplicarlos en las diversas actividades que realiza. Este el caso de habilidades para la elaboración de estados financieros, estos documentos requieren conocimientos muy específicos para su correcta elaboración como las propias habilidades en contabilidad, la organización y planeación de tiempos, el uso de equipos de cómputo y software especializado y el conocimiento normativo de estos documentos. Estos son algunos ejemplos de habilidades que se categorizan como habilidades técnicas. Para Chiavenato las habilidades técnicas “constituyen el aspecto *hard* y están relacionadas con el hacer, es decir, el trabajo con cosas que involucra procesos materiales u objetos físicos y concretos. Las habilidades técnicas involucran el uso de instrumentos o herramientas, lidiar con métodos y procesos de trabajo, y enfocarse en las tareas o actividades.” Chiavenato, I. (2019).
- **Habilidades humanas:** La realización de las actividades cotidianas del contador involucra la interacción con diversos miembros de la organización, muchas veces el éxito de las actividades de este profesionista depende en gran parte de las relaciones interpersonales. Las habilidades humanas son fundamentales para una correcta relación estos miembros. Para Chiavenato las habilidades humanas “se relacionan con el trabajo con personas y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Implican la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, liderar, y resolver conflictos personales o grupales” Chiavenato, I. (2019).

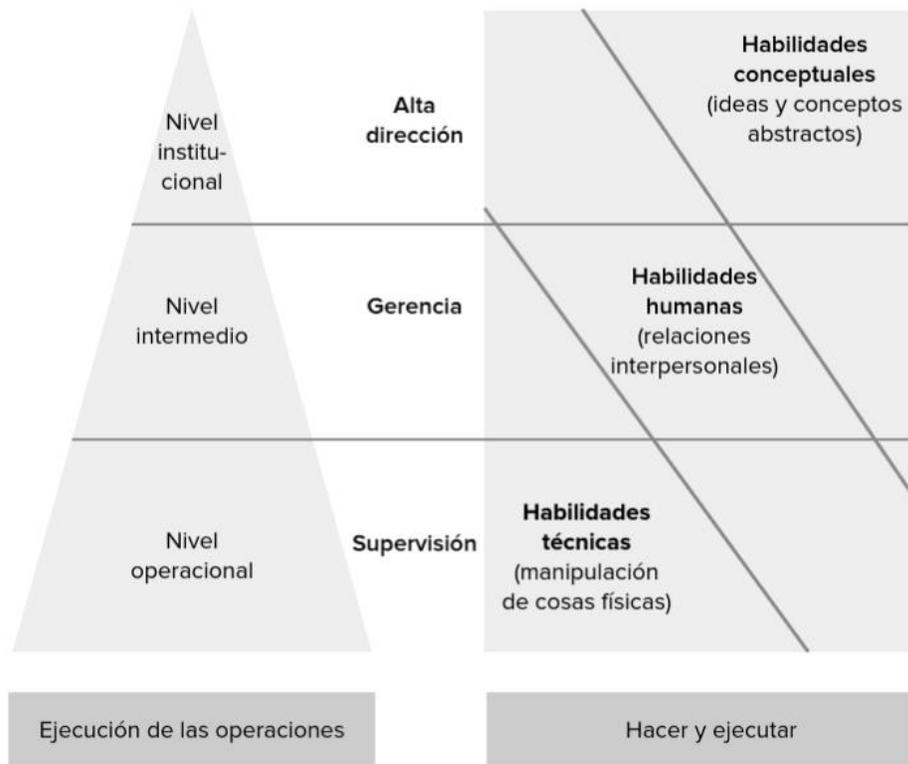
Estas 2 categorías son compatibles en las actividades del director, ya que un buen director debe contar con habilidades técnicas y habilidades humanas, sin embargo, es necesario considerar un tercer grupo de habilidad que es esencial para la dirección y no tanto para el contador.

1.2 Habilidades directivas ausentes en el perfil del contador

Como se estableció en la sección anterior el contador y el director comparten cierto grupo de habilidades para el desempeño de sus labores, sin embargo, en las funciones del contador:

- **Habilidades conceptuales:** Estas habilidades son las que ofrecen tener un panorama y visión amplia de la organización, considerándola como un ente total para Chiavenato, considera que esta habilidad “Implica la visión de la organización o de la unidad organizacional como un todo, y la facilidad para trabajar con ideas y conceptos, teorías, modelos y abstracciones. Constituyen el aspecto soft y permiten visualizar las diversas funciones de la organización (complementarlas entre sí), La forma en que la organización se relaciona en su entorno y como los cambios en una parte de la organización le afectan toda. Están relacionadas con pensar, con razonar, con el diagnóstico de las situaciones y con la formulación de alternativas de solución a los problemas. Representan las capacidades cognitivas mas sofisticadas, que le permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión, definir estrategias y percibir oportunidades, donde no distingue alguna” Chiavenato, I. (2019).

A continuación, se presenta un modelo grafico que representa estas tres habilidades:



Fuente: Chiavenato, I. (2019).

1.3 Habilidades directivas ante la incertidumbre y su importancia en la formación del contador

Las habilidades directivas deben permanecer flexibles ante el mundo dinámico empresarial al que nos enfrentamos, esta flexibilidad dictará el éxito para cualquier organización. Entre estas habilidades, destacan la capacidad de la adaptación al cambio y la gestión de la incertidumbre. Esta sección busca explorar la importancia de estas habilidades y como difieren entre los grandes directivos y los profesionistas de la contabilidad. Con el objetivo de ilustrar la relevancia de la adaptación al cambio se presentarán ejemplos concretos en la historia empresarial, los cuales demuestran el declive de grandes corporativos como lo fue Blockbuster ante Netflix, por la falta de la adaptación al cambio.

La gran constante en la vida de un directivo es la incertidumbre. Los líderes empresariales deben desarrollar habilidades para gestionar esta constante, esto se denota en la toma de decisiones en un ambiente de riesgo, lo cual forma parte de las actividades primordiales del directivo. La incertidumbre la comprendo como la falta de prever escenarios futuros debido a diversos factores que se encuentran fuera del control del directivo. De acuerdo con Daft (2007) la incertidumbre es la diferencia existente entre la información necesaria y la información disponible en todo proceso de decisión

La incertidumbre se puede presentarse internamente, por ejemplo, a raíz de cualquier cambio en la dirección estratégica de la empresa y también puede venir de manera externa como puede ser las fluctuaciones en los mercados globales o regulatorios.

La pandemia de COVID-19 será recordada por muchos como un claro ejemplo de una situación inesperada que ha destacado la necesidad de adaptabilidad y resiliencia empresarial. Muchas empresas fueron trasladadas hacia un sistema completamente digital, y en la mayoría de los empresarios genero una incertidumbre mayor a lo habitual. Un ejemplo concreto fue el caso de Airbnb. Cuando la pandemia comenzó a expandirse por el mundo la mayoría de los gobiernos tomaron medidas cautelares al ver sus centros de salud saturados, las medidas que comúnmente se adoptaron fueron las restricciones de viajes y confinamiento, provocando una gran crisis en el sector turístico y la industria de hospedaje. Ante esta situación de incertidumbre el equipo de Airbnb y sus directivos, se enfrentaron a una serie de decisiones críticas, las cuales se rodeaban de una pregunta central ¿Cómo debería responder Airbnb ante la pandemia de COVID-19?, el equipo directivo adopto una postura proactiva, lo que llevo en lanzar un nuevo programa que consistía en ofrecer a los huéspedes la oportunidad de no ser penalizados ante un cambio inesperado en sus planes de viaje, a esto lo llamaron “*Flexible Reservations*”, a pesar de ser un

costo para la compañía, el programa fue un éxito durante la pandemia ya que permitió obtener reservaciones de los clientes sin limitarse ante una penalización.

Otro ejemplo concreto de incertidumbre que continúa estando presente en mi país, fue la expansión de Uber a nuevas localidades turísticas como lo es Cancún, la compañía fue una gran novedad en esta localidad, sin embargo, no fue bien recibida por el gremio local de taxistas, los cuales han operado este mercado de manera monopolizada y al ver a un nuevo competidor, se encontraron desafiados por la aplicación disruptiva. La incertidumbre nuevamente entra en juego tanto del lado de los directivos de Uber, como en el gremio de taxistas de Cancún. Los directivos de Uber por su parte, al encontrar una situación como esta, se enfrentaron a el desafío de aceptación en un nuevo mercado y el mayor reto consistía en una transición suave, inicialmente esto no fue posible, pero con el tiempo Uber implemento una serie de estrategias como el compromiso en el cumplimiento regulatorio, los cuales permitieron ser aceptados por el gobierno local y con ello generar confianza en su servicio, por otro lado, el gremio continua lidiando con la incertidumbre, algunos taxistas tuvieron la capacidad de adaptarse a esta nueva realidad, en donde incluso pasaron a unirse a la aplicación, otros buscaron formas de competir con un servicio distintivo.

Estos dos ejemplos destacan la necesidad del desarrollo de habilidades ante la incertidumbre, las cuales, no se contemplan dentro de la formación del profesionista contable. Si queremos ver que los egresados de la profesión contable desempeñen cada vez más roles directivos, considero que la importancia del desarrollo de este tipo de habilidades desde la formación de la licenciatura debe ser algo complementario y fundamental, la actualización de los planes de estudios debe de mantenerse flexibles ante el cambio y preparar a los contadores con este tipo de habilidades, esto se hace evidente en tiempos de crisis como se discutió previamente con la pandemia del COVID-19.

Considero que una de las herramientas más efectivas para lidiar con la incertidumbre es la creatividad, la cual esta completamente asociada a la adaptación al cambio. Un ejemplo concreto durante la pandemia del COVID-19, fue el caso de negocios con un giro enfocado en los salones de belleza, los cuales operaban de manera presencial, sin embargo, a raíz de estas nuevas circunstancias, los dueños de estos negocios recurrieron a la creatividad y buscaron la forma de virtualizarlo, enfocándose en limitar el contacto físico, crearon videos ilustrativos de los servicios, así como kits de belleza para que los clientes puedan hacer uso de ellos en sus casas. Estas medidas permitieron a los dueños de negocios continuar operando. Negocios como estos son el ejemplo de la importancia de la capacidad de reinventarse y de tomar decisiones ante la incertidumbre, aquellos que pudieron adaptarse a su nuevo entorno y encontrar

medidas innovadoras a través de la creatividad para continuar satisfaciendo las necesidades de sus clientes son aquellos que sobrevivieron.

Fomentar este tipo de habilidades en los futuros profesionistas contables me parece clave para promover la creatividad en los estudiantes desde la formación de licenciatura, esto ayudará a incrementar que los contadores sean considerados en la alta dirección de los grandes corporativos. Los estudiantes pueden beneficiarse de explorar casos reales en el mundo empresarial y analizar las posibles acciones que deberían tomar ante la adversidad, similar al método de caso enseñado en las universidades privilegiadas como Harvard.

La mentalidad de anticipación es algo que debe prevalecer en los líderes empresariales, esta mentalidad busca ir más allá a los acontecimientos presentes sin dejarlos de lado, la anticipación es la forma en la que un directivo se prepara para cualquier acontecimiento futuro. La formación en esta mentalidad es clave para enfrentar la incertidumbre y estar alerta a cualquier cambio inesperado. Esto implica estar alerta a las nuevas tendencias de los mercados, a cualquier cambio en las métricas actuales y el uso proyecciones a posibles escenarios futuros con información oportuna. Como profesionista contable puedo brindar la opinión que esta mentalidad no se fomenta en la formación de los contadores, para poder desempeñar un puesto directivo es crucial que los nuevos líderes reciban este tipo de entrenamiento y forjar la mentalidad de anticipación para estar preparados a adaptarse a un terreno desconocido.

El rol del contador en las organizaciones dista mucho de la del directivo, sin embargo, ambas figuras se necesitan mutuamente para lograr el éxito de los objetivos de las organizaciones, La capacidad del directivo en tomar decisiones financieras informadas se logra fundamentalmente de la labor del contador en preparar los estados financieros de la entidad, sin embargo, tomar una decisión y liderar al equipo hacia el objetivo en tiempos de incertidumbre adaptándose a nuevos escenarios, es una habilidad que no lleva a cabo el contador en su día a día.

El caso de BlackBerry nos ilustra nuevamente la importancia de la capacidad de adaptación ante la incertidumbre, durante su apogeo, el corporativo rompió récords en ventas y el mercado era dominado principalmente por ellos, sin embargo, el equipo directivo no logro anticiparse correctamente al cambio de tecnología. Un nuevo competidor introdujo al mercado un producto innovador diferenciándose ante BlackBerry por no incluir un teclado en sus teléfonos, en cambio ofrecían una pantalla táctil, esto resulto en una disminución significativa del mercado. El equipo directivo de BlackBerry no logro adaptarse a este nuevo cambio de mercado.

El ejemplo anterior nos enseña que es crucial que un directivo comprenda la importancia de manejar e interpretar tendencias de mercado, hechos de nuestros competidores, datos financieros, macroeconómicos y microeconómicos, pero sobre todo enfrentarse a la incertidumbre.

1.4 Habilidades del contador público en la actualidad

Las habilidades del perfil de un contador han ido evolucionando día con día, la intención de esta investigación es conocer las habilidades directivas que necesita un profesionista como el contador público para desempeñar un puesto directivo por ello que a continuación se realizó el siguiente análisis tomando en cuenta las siguientes consideraciones y limitantes:

- **Selección de población:** La población que se seleccionó para participar en esta encuesta diagnóstica fue caracterizada por tener formación contable. Como limitante en la selección no se tomó en cuenta la edad o sexo, sin embargo, se buscó tener la población más variada en estos ámbitos. Además, para tener mayor diversidad se optó por tener profesionistas de diversas localidades, tal y como se mencionó en la metodología de esta investigación. Con base en lo anterior, la encuesta/ diagnóstico se realizó el análisis a 21 profesionistas.
- **Formato de evaluación:** Durante la búsqueda de algún instrumento que nos ayude a recopilar la evaluación de las habilidades directivas, se optó por un cuestionario diagnóstico del libro “Desarrollo de habilidades directivas” del autor “ David Watten” Ver Anexo 1, este cuestionario fue aplicado a los 10 profesionistas que se mencionaron anteriormente y se realizó una evaluación (Ver Anexo 2”) conforme a las respuestas brindadas y a la escala de evaluación solicitada (Ver Anexo 3) del propio cuestionario diagnóstico.
- **Situación Laboral:** Para la selección de los participantes se tomó en cuenta la situación laboral y el puesto que desempeñan, por lo que del total de los participantes el diagnóstico se dividió en 2 grupos, aquellos profesionistas contables que actualmente desempeñan un puesto directivo y aquellos que no

- ***Análisis de resultados:*** Para analizar los resultados de los participantes se utilizó la escala de evaluación, con esta escala consideraremos si las habilidades del participante se encuentran en un nivel por encima de la media o por debajo de la misma. Así mismo con los resultados de cada uno de los participantes se obtuvieron porcentajes del total de cada una de las secciones que se evalúan y con esto podremos identificar en que áreas el contador sobresale o en que áreas el contador no es eficiente.

Análisis de resultados

Con base en los cuestionarios diagnósticos realizado se detallan las secciones a evaluar de los participantes y los puntajes máximos respectivamente:

<i>Sección a evaluar</i>	<i>Puntaje maximo</i>
Desarrollo del autoconocimiento	30
Manejo del estrés	36
Solución creativa de problemas	72
Comunicación con apoyo	54
Ganar poder e influencia	48
Motivar a los demas	54
Manejo de conflictos	54
Facultamiento y delegación	54
Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	60
Liderar un cambio positivo	42

Fuente: Desarrollo de habilidades directivas” del autor “ David Watten“

Con base en la tabla anterior y los resultados totales de cada uno de los participantes se obtuvo los siguientes promedios en cada una de las secciones a evaluar:

Sección a evaluar	Promedio
Desarrollo del autoconocimiento	24.5
Manejo del estrés	28.6
Solución creativa de problemas	55.8
Comunicación con apoyo	44
Ganar poder e influencia	39.9
Motivar a los demás	45.4
Manejo de conflictos	47
Facultamiento y delegación	46.9
Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	50.9
Liderar un cambio positivo	36.1

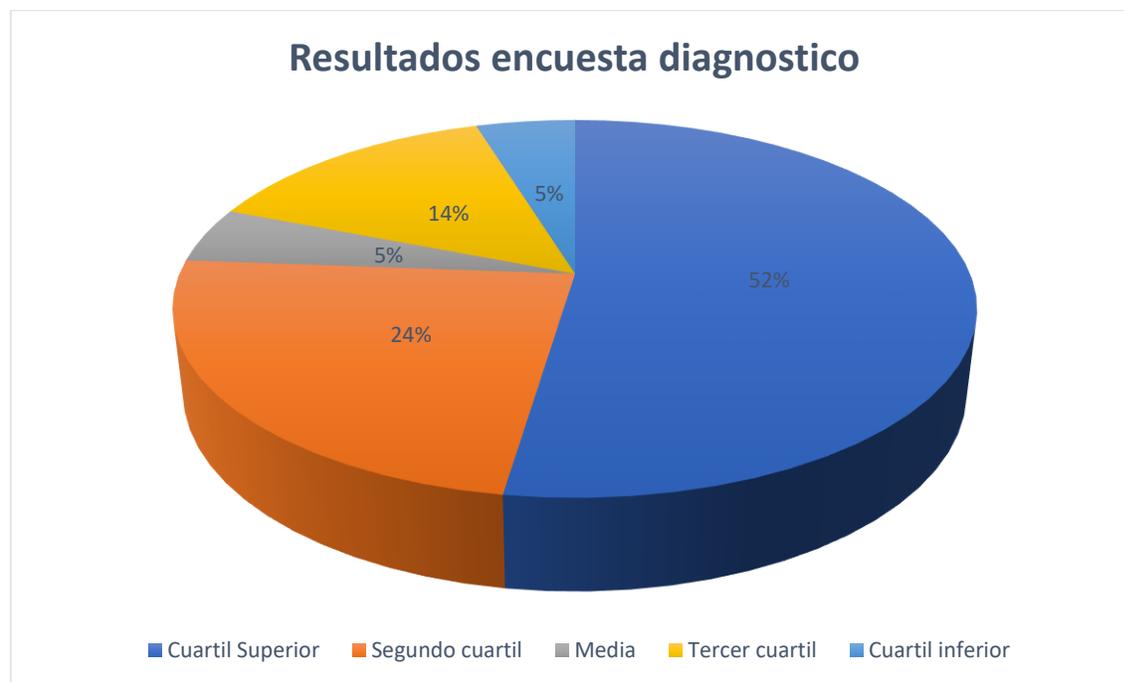
Fuente: Elaboración propia

Con base en la escala de evaluación (Ver Anexo 3) se obtuvieron los siguientes resultados:

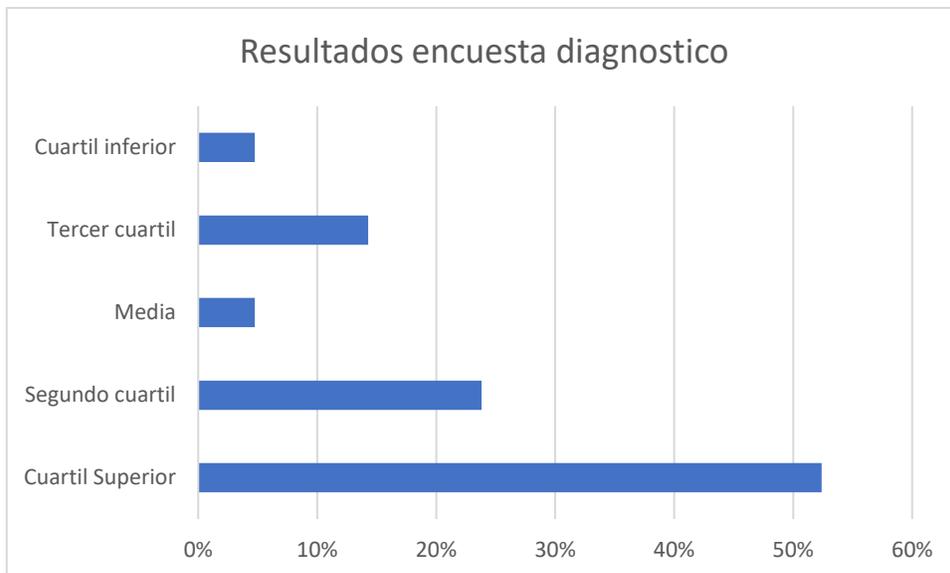
		Conteo	Porcentaje
422 o mas	usted se localiza en el cuartil = superior.	11	52%
395 - 421	usted se localiza en el = segundo cuartil.	5	24%
394.4	= Media	1	5%
369 - 394	usted se localiza en el tercer = cuartil.	3	14%
368 o menos	usted se localiza en el cuartil = inferior.	1	5%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior se presenta en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia



Conclusiones

Los contadores poseen habilidades técnicas y humanas, sin embargo, en el desempeño de sus actividades cotidianas no desempeñan habilidades conceptuales, esto es una excepción para aquellos contadores que desempeñan un puesto directivo, a diferencia de lo que encontramos en un administrador, esto explica por qué los contadores se encuentran en el puesto número cuatro y los administradores en el primer puesto de los CEOS que dirigen las empresas más importantes de México.

Si un contador tiene habilidades directivas puede desempeñar un puesto directivo. Esta es la premisa del desarrollo de esta investigación, sin embargo, a pesar de que existen profesionistas contables que manejan estas habilidades directivas no desempeñan sus labores en las áreas directivas, esto lo podemos observar en el análisis diagnóstico realizado, además para desempeñar este puesto no es el único requisito, hay otros factores que son necesarios para desempeñar un puesto directivo.

Las habilidades directivas son siempre útiles para destacar y ser un directivo exitoso, el profesionista contable es un experto en algunas de estas habilidades como son el uso de herramientas tecnológicas, digitales, y las nuevas legislaciones contables, las cuales se encuentran dentro de las habilidades técnicas.

Fuentes de información: bibliográficas, hemerográficas, estadísticas y/o documentales, sitios de internet.

- García, Apolinar E., autor Teoría de las organizaciones / México Alfaomega, 2014
- Emmanuel F. Herrera, Jorge A. Balderas Flores & Reynaldo Chapa Cantú Análisis sobre el perfil de directivos empresariales en México 2012
- Whetten Desarrollo de habilidades directivas Pearson [2016]
- Madrigal, Bertha, autor Habilidades directivas / México : McGraw-Hill, 2018
- Bateman, Thomas S., autor Administración : liderazgo y colaboración en un mundo competitivo / México, D.F. : McGraw-Hill Interamericana, 2009
- Richard L. Daft. Management, Fort Worth, The Dryden Press, 1994
- Münch Galindo, Lourdes, autor Administración 2 / México : Pearson HispanoAmerica 2020
- Daft, Richard L., autor Teoría y diseño organizacional / México, D.F. : Cengage Learning, [2019]
- Bernal Torres, Cesar Augusto, autor Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI / Bogotá, Colombia : Pearson, 2017
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración : Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones (10a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Daft, Richard L. Teoría y diseño organizacional. Novena edición.

Anexos o apéndices

Anexo 1 – Formulario de entrevista

FORMULARIO DE ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO		REALIZADO POR	Alfredo Axel Rivera Carballido
FECHA DE LA ENTREVISTA		HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA	HORA DE FINALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO QUE ACTUALMENTE DESEMPEÑA			

Encuesta de diagnóstico / Evaluación personal de habilidades directivas (PAMS) (Whetten, 2016)

Para obtener un perfil general de su nivel de competencia de habilidades, responda a las siguientes afirmaciones usando la siguiente escala de evaluación. Por favor, evalúe su comportamiento como es, no como a usted le gustaría que fuera. Si no ha participado en alguna actividad específica de las que se describen, piense entonces en cómo se comportaría de acuerdo con su experiencia en actividades similares. Sea realista; este instrumento está diseñado para ayudarle a adaptar su aprendizaje a sus necesidades específicas. Después de que haya terminado la encuesta, la clave de resultados que aparece al final del capítulo le ayudará a generar un perfil general de sus fortalezas y debilidades de habilidades directivas

Escala de evaluación

- (1) Completamente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ligeramente en desacuerdo
- (4) Ligeramente de acuerdo
- (5) De acuerdo
- (6) Completamente de acuerdo

1.- Respecto a mi nivel de autoconocimiento:

1	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.
2	Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos)
3	Estoy muy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.
4	Entiendo bien cómo me adapto a situaciones ambiguas e inciertas
5	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento.

2.- Cuando me enfrento a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo:

6	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.
7	Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes
8	Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.
9	Mantengo una relación sincera y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.
10	Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular
11	Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.

3.- Cuando enfrento un problema típico, de rutina:

12	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido
13	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.
14	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.

4.- Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo:

15	Trato de definir el problema de múltiples maneras. No me limito a solo una definición
16	Trato de “descongelar” mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.
17	Trato de pensar en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).
18	Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, evito decidir sobre una solución hasta que he desarrollado muchas soluciones posibles
19	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.

5.- Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:

20	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.
21	Trato de obtener información de individuos, ajenos al grupo que soluciona el problema, que se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas
22	Procuró brindar reconocimiento no solo a quienes se les ocurren ideas creativas (los generadores de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).
23	Aliento de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.

6.- En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:

24	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.
25	Soy claro acerca de cuándo debo dar coaching a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.
26	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en los problemas o las soluciones.
27	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.
28	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.
29	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como “he decidido” en vez de “han decidido”.
30	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.
31	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.
32	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.

7.- En una situación en la que es importante ganar más poder:

33	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.
34	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.
35	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.
36	Fermo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.
37	En mi trabajo me esfuerzo por generar ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.
38	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.
39	Rehusó negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.
40	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.

8.- Cuando otra persona necesita ser motivada:

41	Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en la tarea.
42	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.
43	Diseño las funciones de puesto para que sean interesantes y desafiantes.
44	Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.
45	Siempre ayudo al personal a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.
46	Sólo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.
47	Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y capacidades.
48	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.
49	Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.

9.- Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección:

50	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de beneficio propio a la otra persona.
51	Insto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.
52	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.

10.- Cuando alguien se queja por algo que he hecho

53	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.
54	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.
55	Pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables

11.- Cuando alguien se queja por algo que he hecho

56	No tomo partido, sino que permanezco neutral.
57	Ayudo a ambas partes a generar varias alternativas.
58	Ayudo a ambas a encontrar áreas en las que estén de acuerdo

12.- En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a la gente para que cumpla con su trabajo:

59	La ayudo a sentirse competente en su trabajo reconociendo y celebrando sus pequeños éxitos.
60	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.
61	Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.
62	Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona

13.- Cuando delego trabajo a los demás:

63	Especifico claramente los resultados que deseo.
64	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).
65	Permito que quienes aceptan las tareas asignadas participen en la determinación de la fecha y la forma de realizar el trabajo.
66	Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.
67	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.

14.- Cuando desempeño el papel de líder en un equipo:

68	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.
69	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.
70	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.
71	Articulo una visión clara y motivadora de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.

15.- Cuando desempeñó el papel de miembro de un equipo:

72	Conozco diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.
73	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.

16.- Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro:

74	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.
75	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.
76	Sé diagnosticar y aprovechar las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.
77	Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.

17.- Cuando estoy en la posición de liderar el cambio:

78	Transmito energía positiva a los demás cuando interactué con ellos.
79	Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.
80	Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos pequeños.
81	Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.
82	Hago muchos más comentarios positivos que negativos.
83	Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.
84	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.

Anexo 2 – Formato de evaluación de entrevista

	Evaluación
Desarrollo del autoconocimiento Autorrevelación y apertura Autoconocimiento	_____
Manejo del estrés Eliminación de factores estresantes Desarrollo de elasticidad Manejo a corto plazo	_____ _____
Solución creativa de problemas Solución racional de problemas Solución creativa de problemas Promoción de innovación y creatividad	_____ _____
Comunicación con apoyo Coaching y orientación Retroalimentación negativa eficaz Comunicación con apoyo	_____ _____
Ganar poder e influencia Ganar poder Ejercer influencia	_____
Motivar a los demás	
Manejo de conflictos Iniciar Responder Mediar	_____ _____
Facultamiento y delegación Facultar Delegar	_____
Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo Liderar equipos Afiliación al equipo Trabajo de equipo	_____ _____
Liderar un cambio positivo Promover una dirección positiva Liderar un cambio positivo Movilizar a los demás	_____ _____
Total	

Anexo 3 – Escala de resultados de evaluación

422 o mas	=	usted se localiza en el cuartil superior.
395 - 421	=	usted se localiza en el segundo cuartil.
394.4	=	Media
369 - 394	=	usted se localiza en el tercer cuartil.
368 o menos	=	usted se localiza en el cuartil inferior.