



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL".
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES
TRUJILLO. EDO. TRUJILLO

PROCESO DE INFLUENCIA EN LAS OFICINAS CONTABLES DEL
MUNICIPIO TRUJILLO ESTADO TRUJILLO.

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO ANTE LA ILUSTRE
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Autor: Ana Maria Valera
C.I: 16.014.994
Tutor: Prof. María Ysabel Briceño

Octubre, 2012.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL".
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES
TRUJILLO. EDO. TRUJILLO

**PROCESO DE INFLUENCIA EN LAS OFICINAS CONTABLES DEL
MUNICIPIO TRUJILLO ESTADO TRUJILLO.**

bdigital.ula.ve

Autor: Ana Maria Valera
C.I: 16.014.994.

Octubre, 2012.

DEDICATORIA

La vida siempre te llevara a donde tu estés dispuesto a llegar y quien dijo que sería fácil pero con la ayuda de Dios todo es posible, alcanzar cada meta requiere esfuerzo y subir cada escalón hasta alcanzar el éxito, por eso es necesario dedicar este nuevo triunfo a:

Nuestro padre celestial Dios, quien nos da muchas veces más de lo que merecemos y sus intercesores el Corazón de Jesús y Nuestra Señora de la Paz por guiarme, iluminarme protegerme y Bendecirme para lograr lo que deseo. EN TI CONFIO.

Mi madre Isabel, a quien le debo todo lo que soy, líneas faltaría para expresar cuanto la amo, por ser el regalo más hermoso que la vida me ha regalado siendo mi ejemplo y motivación para seguir adelante. TE AMO.

Mis tíos (as): Ramón, Otilia, Víctor, Carmen y Rafael, por su apoyo incondicional, su amor verdadero y por las Bendiciones que son un escudo protector en mi vida. LOS ADORO.

Mis Hermanos (as): Yvan, Toño, María, Maruja, Miriam y Victoria por ser tan especiales en mi vida y porque sé que comparten mis éxitos con alegría y les sirven de ejemplo para alcanzar sus metas. LOS QUIERO MUCHO.

Mis primos (as): especialmente Cesar, Nataly, Renzo, Asdrubal y Orlando por creer en mí, darme su cariño y motivación para lograr lo que anhelo. LOS QUIERO.

Mis sobrinos (as): Luis Santiago, Valeria y Karina que con su ternura e inocencia me llenan la vida de alegría. Que este triunfo les sirva de estímulo y seguir adelante. Dios los bendiga.

Mis Amigos (as): Ludymar, Gilcely, Luiselys, Wilmer, Braulio, Silmar, Gleidymar, Damaris, Andreina, Lennys, Yamileth, Yohana, Rubdarys, Reinaldo, Jakelin, Gerardo, Maria Elena, José, Olga y al Sr Amado, los que realmente considero personas que me han brindado su amistad, su apoyo en las buenas y malas, quienes han compartido tantos momentos conmigo y sé que disfrutan mi triunfo. SE LES QUIERE.

Mis Compañeros de Estudio: Lenny, Roberto, Ingrid, Kerin, Francely, Javier, Jorge, Rosmary, Vanesa, Robert y Darling, con quien tuve la oportunidad de compartir esfuerzos, alegrías, tristezas y logros. LOS APRECIO MUCHO.

A Silvia mi mamita, por su amistad, por ser parte fundamental en otra de mis metas y ayudarme siempre en la realización de mis proyectos. TE QUIERO MUCHO.

A mis tías (+) Tere y Trinidad, hoy tengo un nudo en la garganta, lagrimas en mis ojos y un vacío inmenso por su partida, siempre imagine q compartirían esta nueva meta conmigo como mis segundas madres que fueron, la vida no me va a alcanzar para agradecerles todo lo que hicieron por mí, pero sé que sería una egoísta al no dejar que gocen de la felicidad eterna junto a Dios, solo les pido sean mis Ángeles protectores y me sigan Bendiciendo desde el Cielo siempre. LAS AMO Y NUNCA LAS OLVIDARE.

Ana María...

AGRADECIMIENTO

A Dios no me cansare de agradecer todo lo que me da día a día, sin su ayuda nada sería posible, por darme fe, sabiduría, tolerancia, perseverancia, disciplina y humildad para alcanzar el éxito. GRACIAS SEÑOR.

A mi madre, cada paso que doy en mi vida es gracias a ti, por tu amor, comprensión y apoyo incondicional. Gracias por Existir te Adoro.

Mis tíos (as) y primos, por sus consejos, protección, ejemplo y apoyo para seguir adelante. MIL GRACIAS.

A Silvia No tengo palabras para agradecerte tu apoyo, sin tu ayuda este trabajo no se hubiese hecho realidad, gracias por todo y por brindarme tu amistad que vale oro. QUE DIOS TE BENDIGA.

A los profesores (as): Gaspar, Armando, Marily, Ivenne y Adriani que con dedicación y sabiduría me ayudaron a adquirir todos sus conocimientos a lo largo de la carrera y para el desenvolvimiento en mi nueva etapa profesional. GRACIAS DE CORAZÓN.

A la Lcda. Lourdes Vivas, por su paciencia, colaboración y ayuda incondicional en el periodo de pasantías y después del mismo, compartiendo sus conocimientos con la mayor disposición. QUE DIOS LA BENDIGA.

A mi tutora Lcda María Ysabel Briceño, por brindarme sus conocimientos y por su confianza. Estoy muy agradecida con usted por todo lo aprendido. MIL GRACIAS.

Ana María...

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE GENERAL	vii
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	4
Formulación del Problema	8
Sistematización del Problema	8
Objetivos de la Investigación	9
Justificación de la Investigación	9
Delimitación de la Investigación	10
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	15
Bases Legales	54
Operacionalización de la Variable	57
III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	58
Diseño de la Investigación	58
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	59
Población	59
Validez y confiabilidad del Instrumento	60
Análisis e interpretación de los Resultados	60
IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
Análisis e interpretación de resultados	62
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	92
Recomendaciones	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXOS	98

INDICE DE TABLAS

TABLA		Pág.
01	Liderazgo Autocrático	63
02	Liderazgo Liberal	65
03	Liderazgo Democrático	67
04	Comunicación Organizacional Formal	69
05	Comunicación Organizacional Informal	72
06	La Comunicación Administrativa	74
07	Las teorías X-Y	76
08	El Diseño del puesto de trabajo	79
09	Los Sistemas Administrativos de liker	81
10	Capacitación	83
11	Comunicación	85
12	Empowerment	87
13	Recompensa	89
14	Gerencia Participativa	90

bdigital.ula.ve

INDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
TABLA		
01	Liderazgo Autocrático	63
02	Liderazgo Liberal	65
03	Liderazgo Democrático	67
04	Comunicación Organizacional Formal	69
05	Comunicación Organizacional Informal	72
06	La Comunicación Administrativa	74
07	Las teorías X-Y	76
08	El Diseño del puesto de trabajo	79
09	Los Sistemas Administrativos de liker	81
10	Capacitación	83
11	Comunicación	85
12	Empowerment	87
13	Recompensa	89
14	Gerencia Participativa	90

bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

LA INFLUENCIA EN LAS OFICINAS CONTABLES DEL MUNICIPIO TRUJILLO ESTADO TRUJILLO.

Autora: Br. Ana Maria Valera.

Tutor: Prof.^a Maria Ysabel Briceño

Año: 2012.

bdigital ula.ve

RESUMEN

El objetivo general de la investigación es analizar la Influencia en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo Estado Trujillo. La investigación se ubica dentro de los estudios descriptivos, con diseño de campo. La población se realizará mediante un levantamiento de censo y estará constituida por las 10 Oficinas Contables del municipio Trujillo estado Trujillo, a las cuales se les aplicó por medio de la técnica de la encuesta, un instrumento tipo cuestionario de preguntas cerradas y selección simple. El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, a través del análisis cuantitativo, donde los datos procesados fueron tabulados en los cuales se les calcularon los porcentajes correspondientes para su interpretación. Se concluyó que los estilos de liderazgo aplicados por el Contador público son el autocrático, en algunos casos el democrático; se da la comunicación formal e informal. En cuanto a las estrategias aplicadas por los Contadores Públicos para motivar al personal que laboran en las Oficinas Contables se describe las siguientes: a.) la comunicación administrativa, b.) la teoría X-Y, c.) diseño de puestos de trabajo, d.) el sistema administrativo de liker; en atención a los factores de efectividad del Trabajo en Equipo se dan: la capacitación, comunicación, empowerment, d.) Recompensa, e) Gerencia Participativa. En síntesis, el proceso de influencia en las Oficinas Contables es aceptable y adecuado a la teoría estudiada en la mayoría de los aspectos.

Palabras clave: Influencia, Oficinas Contables.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para llevar a cabo el desempeño de las actividades. El incremento del conocimiento y las nuevas formas de utilizarlo en la organización han contribuido, además, a cambiar la naturaleza del trabajo individual. El trabajo en los países desarrollados es cada vez más inteligente: el personal maneja información, trata con conceptos abstractos y es valorado por su capacidad para pensar, analizar y resolver problemas. Cada vez hay menos personas que realizan el trabajo manual embrutecedor y repetitivo dominante en el escenario laboral tradicional. Son las máquinas las que realizan hoy estos trabajos que, en algunos casos, además han emigrado hacia economías de bajos salarios.

No obstante es reconocido a nivel mundial, que los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos de cualquier tipo de organización. Este recurso ha pasado a denominarse talento humano, pues se requiere cada vez más, personal altamente competente y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno que influyen en los entes sociales. La empresa necesita buenos sistemas de organización y estilos de organización apropiados, admitido esto, no es sorprendente que se insista cada vez más en la importancia del capital humano y que aumente la competencia entre organizaciones por captar al más cualificado.

Por otra parte, dentro de las organizaciones, la Gerencia es considerada como el proceso social que permite articular todas las actividades de la organización de forma coordinada y orientada al logro de los objetivos. El gerente es el responsable de mantener un desempeño organizacional con criterios de eficiencia y eficacia. De igual forma, en la práctica demuestra los conocimientos, habilidades y actitudes claves que lo conducen al éxito.

Otro punto basado en la causa de la búsqueda de la excelencia describe a un gestor-líder que tiene una visión de la misión de la organización en el futuro. El claro objetivo es gestionar mejor con el fin de cumplir esa misión. Al hacerlo así, se presume que los mejores niveles de eficacia, niveles más altos de moral y productividad de los empleados, y otros resultados semejantes son consecuencias buenas y naturales para los clientes y para la gran comunidad.

En el caso de los Contadores Públicos que tienen a su cargo la conducción del negocio independiente, deben poseer conocimientos en el proceso de Dirección, con el fin de desarrollar la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, a través de diferentes aspectos esenciales, como son: el Liderazgo, la Comunicación, la Motivación y el Trabajo en Equipo.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, se plantea una investigación que tiene como objetivo Analizar el proceso de Influencia en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo Estado Trujillo, para lo cual se desarrolló la siguiente estructura:

Capítulo I: El Problema, en el mismo se expresa claramente el planteamiento del problema, es la delimitación clara y precisa del objeto de la investigación que servirá de base para formular la problemática encontrada; el objetivos general, del cual se derivan los objetivos específicos de la investigación, su respectiva sistematización, la justificación y delimitación de la misma.

Capítulo II: Marco Teórico, es el producto de la revisión documental y bibliográfica que consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores más relevantes, conceptos y definiciones (antecedentes) que sirven de base a la investigación por realizar, puesto que es importante señalar en el proyecto la estrecha relación entre teoría, el proceso de investigación y la realidad, el entorno, así como las bases teóricas y las bases legales que

fundamentan la investigación, sirviendo de apoyo para la elaboración de la matriz de operacionalización de variables.

Capítulo III: Marco Metodológico, se refiere con la planeación de la manera como se va a proceder en la realización de la investigación, es decir, el nivel de profundidad al cual se quiere llegar en el conocimiento propuesto, tipo de estudio, representa el nivel de con el cual el investigador busca abordar el objeto de estudio, tener claridad acerca del nivel de conocimiento científico (observación, descripción, exploración) al que se espera llegar señalando y definiendo el tipo de información que se necesita así como el nivel de análisis que deberá realizar; el diseño de la investigación debe contener información sobre el universo de investigación (población o muestra) para determinar el tamaño que va a ser aplicado. Con respecto a las Fuentes o Técnicas para la Recolección de Información, los cuales son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información, para esto se debe decidir las fuentes entre las cuales están las secundarias y las primarias.

Capítulo IV: Análisis de Datos e Interpretación de Resultados, en el mismo se describe el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, a través de tablas de frecuencia y porcentaje que representan la totalidad de la población en estudio, así como su respectivo gráfico para una mejor comprensión. De igual manera, se muestra una matriz de opinión con lo alcanzado en la investigación.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, una vez analizado e interpretado los resultados obtenidos del instrumento aplicado en la presente investigación, se obtiene respuestas concretas a los objetivos planteados donde se señalan aspectos relevantes obtenidos del análisis e interpretación de resultados, los cuales sirvieron de bases para realizar las recomendaciones.

Finalmente, se presenta las referencias bibliográficas como sustento de las teorías planteadas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A través del desarrollo evolutivo, el ser humano se ha caracterizado por la interacción desde tres puntos de vista como lo es la relación entre lo suyo, su interior y el medio que lo rodea. Para ello, experimenta numerosos cambios a partir de su nacimiento, los cuales se reflejan en un constante aprendizaje, ajustado a aprender desde su etapa inicial valores, principios, estilos y formas de vida, siendo adquiridos estos por medio de su entorno familiar; así como también, la educación proporcionándole aptitudes, conocimientos, destrezas en pro de su desarrollo dentro de una sociedad cambiante.

En tal sentido, el individuo se ha fijado la meta de desarrollar toda esta serie de aptitudes, perfeccionándolas con el pasar del tiempo y de acuerdo a su madurez, partiendo de estudios académicos, especializaciones y logros personales; puesto que los cambios se lo han exigido, debido al factor relevante de la competitividad en el aspecto profesional y por ende laboral, siendo partícipes del desempeño excelente del rol como profesionales en determinadas organizaciones.

Hesselbein, F. Goldsmith, M. y Beckhard R. (2006; 128) expresan que la generación de nuevas ideas desafía las fronteras, las innovaciones surgen de conexiones mentales inesperadas, sorprendentes e incluso irreverentes. Para desarrollarlas, se requieren las colaboraciones y ajustes de muchas partes de la organización y de las redes que las rodean. Las oportunidades empresariales no respetan territorios. No se presentan en las casillas establecidas en los organigramas, cuanto más rígidas son las paredes entre

las funciones o entre las empresas menos probables es que las personas se aventuren a salir de sus casillas para intentar algo nuevo.

Así pues, las oportunidades juegan un papel muy importante dentro de éstas, ya que el personal humano dentro de una organización es el motor fundamental para el desarrollo, cumplimiento y logro de todas las funciones, actividades, programas, objetivos y metas planteadas para la misma; tomando como prioridad el factor humano para los logros organizacionales. Todo ello comienza desde la Gerencia, la cual es considerada como el proceso social que permite articular todas las actividades de forma coordinada y orientada al logro de los objetivos. El gerente es el responsable de mantener un desempeño con criterios de eficiencia y eficacia, de igual forma, en la práctica demuestra los conocimientos, habilidades y actitudes claves que lo conducen al éxito.

Por tal motivo, es importante que los gerentes conozcan y apliquen las funciones que forman parte del proceso administrativo, del cual hace mención Stoner, L. (1996:10) según Fayol donde afirma que los clásicos y neoclásicos adoptan dicho proceso como núcleo de su teoría; con sus cuatro elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. Al respecto, este autor afirma que los procesos administrativos “representan una forma sistemática de hacer las cosas, a través de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de los miembros de la organización y el empleo de recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas”.

Según Edward E, Lawler, citado por Bennis W y Cummings T (2006; 28) el nuevo entorno económico y la importancia de las competencias críticas, las capacidades organizativas y el capital humano influyen de varias formas en el diseño de una organización eficiente y, por supuesto, en el tipo de relación a establecer entre el personal y la organización. La consecuencia más obvia es que, por fin, se puede enterrar el modelo tradicional de organización burocrática, jerárquica y

basada en los puestos de trabajo que ha dominado la cultura empresarial durante tanto tiempo.

En este sentido, Francés, A (2008; 069) señala que el contraste entre gerencia vertical y gerencia participativa en el mundo empresarial tiene su paralelo en la vida política de un país, por ser similar al que establece entre una dictadura y una democracia. En una empresa hay dictadura cuando, por ejemplo, su único dueño tiene el objetivo de maximizar su ganancia, para lo cual utiliza a los trabajadores y a los clientes como instrumentos, del mismo modo en que usa las máquinas, la tecnología y las finanzas. Éste enfoque produce un conflicto de intereses entre el dictador (o su representante, el gerente) y los trabajadores y clientes o usuarios y genera la alienación (desequilibrio) de clases, donde la idea socialista es eliminar la alienación para sustituirla por la alineación (ordenación) de intereses de empresas productivas.

Particularmente, las Oficinas Contables son empresas de servicio que están bajo la gerencia de los Contadores Públicos como directivos, los cuales desarrollan funciones de planificación, organización, dirección y control de los recursos limitados con los que cuentan dichas oficinas, para el logro de los objetivos propuestos.

Para lo cual es importante destacar el proceso de Influencia requiere que el Contador Público posea la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los trabajadores para que realicen tareas esenciales; por ello, Stoner, L. (1996:16) afirma que “Una vez constituido el grupo social se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección, que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad en interés de la empresa, la cual incluye componentes como el Liderazgo, la Comunicación, la Motivación y el Trabajo en Equipo.

El Contador Público en su desempeño en las Oficinas Contables debe poseer habilidades en la acción gerencial, que le permita direccionar adecuadamente, llevando a la práctica conocimientos de liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo, que constituyen las claves para alcanzar las metas, donde la calidad del servicio contable, financiero y administrativo debe revelar la mayor eficiencia y eficacia, tanto para la propia organización como para con sus clientes, rigiéndose por las disposiciones legales venezolanas, la Ley del Ejercicio de la Contaduría (1973) y su reglamento según decreto numero 735 (1975), así como el Código de Ética Profesional del Colegio de Contadores Públicos (2001).

Sin embargo, esta situación se ve afectada y la práctica no se contrasta con la teoría de Fayol (1995) citado por Vilorio, Eduardo (2008) existen Oficinas Contables donde hay debilidades en el proceso de Dirección, también denominada como influencia, tal vez se considera importante cumplir las labores pero realmente no se toma en cuenta factores que penetran directamente en el talento humano, tal es el caso, de la comunicación, motivación, liderazgo, trabajo en equipo. Por esta razón, se emprende una investigación con el fin de indagar cuáles son las debilidades que se presentan respecto al proceso de Dirección.

Desde esta perspectiva, se propone realizar un análisis del proceso de Influencia en las Oficinas Contables; para ello, se consideró necesario realizar una visita a dichas organizaciones, donde se evidenció por conversaciones preliminares con algunos Contadores Públicos de estas oficinas la inexistencia de motivación por falta de incentivos, además, la inconsistencia en la comunicación entre los trabajadores y clientes muchas veces obvia los canales regulares y el trabajo en ocasiones no se realiza en equipo.

Se presume que la situación planteada se debe a la falta de conocimiento por parte del Contador Público respecto al desempeño Gerencial, en áreas

como incentivos e influencia, comunicación efectiva y coordinación de equipos humanos, en ocasiones se limitan a formarse en la rama contable, que constituye su especialidad, obviando información relacionada a la parte administrativa y gerencial. De esta manera, se denota que si el Contador no se prepara en la parte administrativa – gerencial, no podrá llevar a cabo con éxito el manejo de la organización, limitará sus conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar funciones administrativas y desplegar habilidades gerenciales que se requieren exhibir en el comportamiento gerencial dentro de las oficinas contables.

Por lo antes expuesto, se hace necesario conocer detalladamente las debilidades que se presentan en las Oficinas Contables, donde una vez analizado el proceso de influencia de las mismas, se pretende dar paso a lineamientos gerenciales necesarios y hacerlos saber para el buen funcionamiento de las Oficinas y así lograr el mejoramiento profesional de dicha situación. Se plantea la presente investigación enfocada en el análisis del proceso de Influencia en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo Estado Trujillo, como herramienta de información y verificación que permita medir conocimientos y habilidades del Contador en la parte gerencial, que repercute en las labores de la organización.

En atención a lo antes expuesto se presenta la siguiente interrogante.

Formulación del Problema

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Influencia en las Oficinas Contables del municipio Trujillo estado Trujillo?

Sistematización del Problema

¿Cómo son los estilos del liderazgo del Contador Público en las Oficinas Contables del municipio Trujillo?

¿Cómo es el tipo de Comunicación Organizacional en las Oficinas Contables del municipio Trujillo?

¿Cuáles son las estrategias aplicadas por los Contadores Públicos para motivar al personal que labora en las Oficinas Contables del municipio Trujillo?

¿Qué factores de efectividad influyen para el Trabajo en Equipo en las Oficinas Contables del municipio Trujillo?

Objetivos de la Investigación

General

Analizar el proceso de Influencia en las Oficinas Contables del municipio Trujillo estado Trujillo.

Específicos

Identificar los estilos de liderazgo aplicados por el Contador Público como Gerente de las Oficinas Contables del municipio Trujillo.

Caracterizar el tipo de Comunicación Organizacional en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo.

Describir las estrategias aplicadas por los Contadores Públicos para motivar al personal que laboran en las Oficinas Contables del municipio Trujillo.

Determinar los factores de efectividad del Trabajo en Equipo en las Oficinas Contables del municipio Trujillo.

Justificación de la Investigación

La Dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa. Es considerado un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo, los cuales constituyen elementos en el aspecto interpersonal de la administración.

El pequeño empresario es un líder en su empresa, debe ser una persona motivadora, curiosa, enérgica y debe reunir todas las energías y recursos para superar cualquier barrera que le impida alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, debe tener la habilidad para que sus subordinados cumplan adecuadamente sus responsabilidades, realizando las órdenes que se emitan.

De allí, que el gerente debe tener entre sus retos mantener activo su personal, con el fin de garantizar interacción, competencias, uso del pensamiento estratégico para el logro de objetivos que maximicen los recursos en función de resultados provechosos.

En tal sentido, la investigación se justifica teóricamente porque permite un acercamiento a fuentes bibliográficas relacionadas con dirección, a la vez con sus elementos: liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo, lo cual se traduce en conocimientos teóricos que permite comprobarlos con la realidad en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo.

En el aspecto práctico se justifica, ya que los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento permitirá contrastar la realidad de las Oficinas Contables con relación a las bases teóricas del proceso de influencia, obteniendo conclusiones precisas que conllevarán a conclusiones de la investigación. De allí, orientar a los Contadores Públicos en los aspectos que se encuentran débiles en la organización, con el propósito de mejorar el desempeño en sus labores.

Con relación al aporte metodológico, está orientado a la elaboración de un instrumento, que permitirá recopilar información en una investigación descriptiva, con estudio de campo, por lo cual se aspira obtener datos valiosos que conlleven a aportes para el mejoramiento profesional. Además, este trabajo sirve de referencia a otras investigaciones, dando apertura a otras o a otros contextos.

Delimitación de la Investigación

El proceso de Influencia en las Oficinas Contables del municipio Trujillo estado Trujillo, se delimita conceptualmente, bajo teorías implantadas por autores como: Chiavenato (2006), Certo (2001), Vilorio (2008), Stoner (1996), Stephen, R. (1999), relacionadas a la Dirección y sus elementos: Liderazgo, Motivación, Comunicación y Trabajo en Equipo. El estudio se inscribe en la línea de investigación de Administración y Gestión.

El espacio viene dado por las Oficinas Contables del Municipio Trujillo, estado Trujillo. Para la investigación, se estima una duración de tiempo de ocho (08) meses, contados desde el mes de Octubre de 2011 y finalizados en el mes de Junio de 2012.

bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Es el producto de la revisión documental y bibliográfica que consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores más relevantes, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar, puesto que es importante señalar en el proyecto la estrecha relación entre teoría, el proceso de investigación y la realidad, el entorno.

Antecedentes

Viloria, E. (2008) elaboró un trabajo especial de grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, titulado: Necesidades de Entrenamiento en el Área Gerencial de los Contadores Públicos que dirigen las Oficinas Contables del Municipio Trujillo, Estado Trujillo; cuyo objetivo de la fue Diagnosticar las necesidades de entrenamiento en el área gerencial de los Contadores Públicos que dirigen las Oficinas Contables del Municipio Trujillo, Estado Trujillo. Se hizo un estudio descriptivo con un diseño de campo, como instrumento de recolección de datos se empleó un cuestionario, por lo cual se generaron tablas y gráficos que permitieron la presentación y el análisis de los resultados.

Una vez analizados los resultados, se concluyó que los Contadores Públicos presentan debilidades en el desempeño administrativo, en los casos de la evaluación de escenarios alternativos, utilización de presupuestos como instrumento de planificación, así como descripción y análisis de cargos, que influye directamente en la organización del trabajo, asignación de tareas y responsabilidades del personal; lo cual requiere una especial atención para convertirlas en fortalezas y garantizar un buen desempeño de las labores que se ejecutan.

La Variable de la investigación desarrollada por el autor y su contexto proporciona un diagnóstico en cuanto a las necesidades de entrenamiento en el área gerencial de los Contadores Públicos que dirigen las Oficinas Contables, lo cual sirve como referencia para el presente estudio, ya que constituye una herramienta relevante analizar el proceso de influencia en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo.

Ramírez, A. (2006) elaboró un trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, titulado “Acción Gerencial del Contador Público en las Entidades Bancarias del Municipio Trujillo”; el objetivo de la investigación fue analizar la acción gerencial que actualmente ejerce el Contador Público en las Entidades Bancarias del Municipio Trujillo, Estado Trujillo. Para lograrlo se utilizó un diseño descriptivo y de campo, como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario creando los tablas y gráficos que permitieron la presentación y el análisis de los resultados.

Luego de haber desarrollados los resultados, se concluyó que las habilidades conceptuales que manejan los Contadores Públicos que se desempeñan a nivel estratégico en las entidades bancarias del Municipio Trujillo, les facilita su participación en la toma de decisiones, las habilidades humanas los ayuda a proporcionarse como líderes grupales, pero aún les falta fortalecer los elementos comunicacionales, para así lograr una mejor proyección durante su acción gerencial y en cuanto a las habilidades técnicas, la tendencia del ámbito en el que se desempeñan los induce a desarrollar competencias en el manejo de sistemas de negociación, más que en las áreas de tecnología o sistema de información.

El Antecedente presentado mantiene una estrecha relación con la presente investigación, debido a que estudia las habilidades que desarrollan los Contadores Públicos en las entidades bancarias del Municipio Trujillo, lo que constituye un aporte bibliográfico y referencial para el presente trabajo

que se enfoca en analizar el proceso de Influencia en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo.

Azuaje, M. (2005) elaboró un trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, titulado “Acción Gerencial de los Contadores Públicos bajo el enfoque de calidad total en las organizaciones del Sector Público Estatal, ubicadas en el Municipio Trujillo del Estado Trujillo. Se presentó una investigación de tipo descriptivo, bajo un diseño de campo, el cual se adaptó a una población de veinticinco (25) Contadores Públicos que laboran en el Sector Público Estatal; la técnica de recolección de datos fue la encuesta y se aplicó como instrumento una entrevista semiestructurada con un total de veintitrés (23) preguntas múltiples. Como conclusión general se obtuvo lo siguiente: La acción gerencial de los Contadores Públicos bajo el enfoque de Calidad Total que laboran en las organizaciones del sector público estatal ubicadas en el Municipio Trujillo, Estado Trujillo, es eficiente ya que según los resultados obtenidos estos cumplen con las competencias descritas en el círculo de calidad expuesto por Ishikawa, K. (1994).

La investigación desarrollada por la autora proporciona un análisis en cuanto al cumplimiento de la acción gerencial de los Contadores Públicos en las organizaciones del sector público, lo cual sirve como referencia para el presente estudio, ya que constituye una herramienta relevante para analizar el proceso de Influencia en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo.

Carreño, B. (2005) elaboró un trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, titulado “Competencias Gerenciales de los Contadores Públicos en las Empresas Manufactureras del Municipio Valera”; el propósito de esta investigación fue determinar las Competencias Gerenciales del Contador Público que presta servicios en las Empresas Manufactureras del Municipio Trujillo. El estudio presentado fue de tipo descriptivo y se orienta con un diseño de campo para su plan de trabajo. La

población estuvo conformada por cinco (05) Contadores Públicos que ocupan cargos gerenciales a nivel estratégico, táctico y operativo en las empresas antes señaladas; se utilizó como técnica de recolección de datos un cuestionario determinado “Inventario de Competencias”. Una vez estudiado los datos se elaboró un perfil de competencias, donde se observó comportamientos exitosos – competencias, que prevalecen en el nivel de consecución, las de nivel personal, las competencias de trabajo en equipo y acciones estratégicas requieren de programas de desarrollo de personal, para que puedan proyectarse en el desempeño laboral de los Contadores Públicos.

La investigación citada, constituye un aporte teórico – práctico al presente estudio, ya que proporciona recursos fundamentales para llevar a cabo para el análisis del proceso de Influencia en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo.

Bases Teóricas

A continuación se desarrollan una serie de conceptos, percepciones y enfoques relacionados con la variable, objeto de estudio, con el fin de perfilar la orientación de la investigación, brindando una base sólida y pertinente como sustento de la misma. En este sentido, se denota como primer punto, lo que es un proceso administrativo, el cual constituye una forma sistemática de hacer las cosas, a través de la planificación, organización, dirección y control, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

Proceso Administrativo

Según, Chiavenato (2006:72) el proceso administrativo también se le llama escuela del proceso administrativo porque concibe la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro funciones administrativas:

Planeación: fase del proceso administrativo que establece los objetivos a alcanzar e identifica las estrategias y acciones que se necesitan para lograrlos. Los objetivos se definen de forma integrada e indican hacia donde se dirige la organización.

Organización: fase del proceso administrativo que define la división del trabajo que será desempeñado por medio de tareas en distintos órganos o puestos; también se ocupa de coordinar los esfuerzos para garantizar que se alcance el propósito deseado (integración).

Dirección: fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos. Algunos autores se refieren a esta función como liderazgo de la organización.

Control: fase del proceso administrativo que evalúa el desempeño, compara los resultados con los objetivos y aplica medidas correctivas cuando es necesario.

Para reforzar lo expuesto por el autor las organizaciones son grupos de personas que colaboran y coordinan sus actividades para alcanzar una amplia variedad de metas, es decir, los resultados establecidos con antelación. Los administradores, son responsables de supervisar el aprovechamiento de los recursos humanos y otros recursos para conseguir las metas. Así la administración es la planeación, organización, dirección y control. La presente investigación se enfoca sobre una de las funciones del proceso administrativo como lo es la Dirección siendo de gran importancia su aplicación en el desempeño administrativo.

Proceso de Dirección

También conocido con el termino de Influencia, ya que es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir, liderar y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales

para las actividades de la dirección; de hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos; ellos dirigen tratando de convencer a los demás, que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

Para Fayol citado por Vilorio, E. (2008:34) la dirección es un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo, ésta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoques. Por ello, afirma que “Una vez constituido el grupo social se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección, que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad en interés de la empresa”.

Al respecto, Menguzzato (1984:149) citado por Vilorio, E. (2008:39) manifiesta que el término dirección “expresa una función completa de lo que significa organización, a saber la coordinación y el mando del factor humano, también designa al equipo directivo de una empresa, así como el local donde radica el jefe”.

Para complementar lo expresado anteriormente, se puede decir que el proceso de Dirección está relacionado directamente con el talento humano de la organización, que representa el capital más importante de ella, donde se procura mantener en todo momento buenas relaciones, que permita realizar un trabajo más placentero, beneficioso y hacia el logro de las metas.

En este sentido, Bennis W. Spreitzer G. M, y Cummings T. G. (2006; 31) expresan que en esta época del capital humano hay que elevar la importancia de los empleados hasta un nivel, al menos equivalente, al de los directivos. Las organizaciones deben pedirles que evalúen a sus jefes y despedir a aquellos directivos incapaces de atraer o de conservar a los mejores empleados.

Es posible que el cambio más fundamental producido en los empleados por la era del capital humano sea la aparición de una multiplicidad creciente

de opciones de trabajo; opciones asociadas a la elección de empresa, del lugar de trabajo, de la duración del empleo y por supuesto, del trabajo a realizar. Ciertamente las nuevas alternativas de empleo van a estar limitadas únicamente por la imaginación y las competencias de los mismos empleados, si una persona quiere cambiar constantemente de organización de una a otra parte del mundo podrá hacerlo. Va a ser frecuente que los profesionales tengan diferentes profesiones en el sentido de tener que cambiar de área técnica profesional varias veces a lo largo de su vida laboral, Se trata de una necesidad real a la vista de la rapidez del cambio tecnológico y de la importancia de que los empleados se adapten permanentemente a las capacidades organizativas y a las competencias críticas de las organizaciones.

Por su parte, Guzzo, P. (2007:04) citado por Vilorio, E. (2008:40) denota que la dirección “es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse del comportamiento de los empleados resolviendo los conflictos”.

Al respecto Bennis W y Cummings T (2006; 36) afirman que para que la capacidad directiva esté realmente incorporada a la organización, hay que extenderla por toda ella, lo que significa formación y desarrollo de este área y no solo técnicos. Si una organización fracasa a la hora de desarrollar la capacidad directiva en todos sus niveles, hay que dar por seguro que se desarrollará como una organización fuerte en capacidades técnicas, pero débil en estrategias y enfoques.

Principios generales de Administración aplicados a la Dirección

Según Certo, S. (2001:319) son los siguientes:

a.) Principio de la Unidad de Mando: hace énfasis en que cada subordinado debe rendir cuenta a un solo superior, cuya finalidad es evitar

posibles conflictos, resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios superiores.

b.) Principio de Delegación: es una técnica específica de dirección, abarca asignación de tareas, delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad.

c.) Principio de la amplitud de control: se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y en las cuales puede delegar su autoridad.

d.) Principio de Autoridad y Poder: para que la empresa pueda realizar lo que se planeó dentro del esquema organizado para alcanzar sus objetivos las personas deben ser dirigidas y esto implica un proceso en el cual se influncian a las personas.

La autoridad y el poder constituyen medios de influencia, la cual se refiere a cualquier comportamiento por parte de una persona que altera el comportamiento, las actitudes o sentimientos de otra persona y puede hacerse mediante varias acciones: por la persuasión, coacción, sanciones y recompensas. El poder significa potencial para intervenir, una persona puede tenerlo para influenciar a otras personas y nunca haberlo hecho.

La autoridad es el concepto más controvertido, su significado es más restringido y representa el poder que es inherente a una posición dentro de la organización; ella se delega a través de la descripción de cargos, títulos organizacionales, políticas y procedimientos de la empresa. De hecho, es la clave del proceso administrativo y representa el poder legal o el derecho de mandar o hacer. Entonces, la autoridad proporciona el poder de mandar, mientras el poder no siempre proporciona autoridad.

Al respecto Bennis W y Cummings T. (2006; 53) señalan que a pesar de todos los cambios, la dirección tendrá en el futuro un papel importante, si bien diferente. El factor unitario que está provocando los cambios más importantes en la función directiva es el crecimiento y la generalización del trabajo del conocimiento. No es fácil, desde luego, definir un trabajador del conocimiento, ya que todos los trabajadores utilizan en mayor o menor grado

el conocimiento, por lo que hay que clasificarlo según el tiempo relativo que dedican a este aspecto de su trabajo; de ahí que haya diferentes tipos de trabajadores del conocimiento. Los creadores son aquellos trabajadores que generan ideas innovadoras y nuevos métodos para su aplicación en las organizaciones, también están los trabajadores de grandes ideas y pequeñas ideas.

Si resulta difícil encontrar un buen trabajador del conocimiento aun resulta más difícil encontrar a un buen directivo. El conflicto de funciones que implica hacer y dirigir trabajo inteligente, la necesidad de equilibrar autonomía y creatividad con burocracia.

Ahora bien, la Dirección incluye Liderazgo, Comunicación, Motivación, Trabajo en Equipo.

Liderazgo

Es una de las cuatro principales actividades interdependientes del subsistema de Influencia y se logra en cierta medida, comunicándose con otros. Así, siempre se ha considerado un requisito previo para el éxito de una empresa y hoy día debido a la creciente capacidad de la tecnología mejorada de las comunicaciones y al auge de los negocios internacionales, es más importante que nunca.

Según Certo, S. (2001:320) el liderazgo

Es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Dirigir significa hacer que los individuos actúen en cierta manera, o sigan un rumbo particular, idealmente este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones. El tema central de liderazgo es lograr que se alcance las cosas por medio de la gente.

Con relación a lo expuesto por el autor, se puede denotar que el liderazgo permite el logro de objetivos organizacionales, por medio del trabajo que

ejecuta las personas y dirigidas principalmente por un líder, que tiene la facultad de motivar al personal para que desempeñen cada vez mejor sus labores.

Bennis W y Cummings T (2006; 100) expresan que para ser líder hay que ser uno mismo y esa es una de las recomendaciones mas difíciles de seguir en la vida, porque mientras uno no se conozca a si mismo, no conozca sus fortalezas y debilidades, no sepa lo que quiere hacer y porque quiere hacerlo, es imposible triunfar en cualquier aspecto de la vida salvo en los más superficiales. Los líderes nos conducen a lugares que no hemos visitado jamás pero, antes de embarcar a otras personas en un viaje, tienen que estar convencidos ellos mismos de que quieren seguir adelante, tienen que saber qué es lo que es realmente importante para ellos, lo que les preocupa; Aprender forma parte esencial del proceso de liderazgo, lo que nos hace avanzar en la vida es nuestra capacidad de crecer, de descubrir nuevas posibilidades en nosotros mismos, en los demás y en nuestro mundo. Los triunfadores, sean artistas, inventores, científicos, directivos o líderes, nunca pierden este espíritu, cuando no saben lo que están haciendo se agarran de la experiencia, reconociendo con todas las fibras de su ser que están aprendiendo y que la vida no es otra cosa que aprendizaje. El liderazgo trata de desarrollo de nosotros mismos para convertirnos en instrumentos de diferenciación y esos principios seguirán siendo validos cualesquiera que sean los cambios que el futuro nos tenga reservados.

Ralph Stogdell citado por Stoner, (1996) señala que existen tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado el concepto. Se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

a.) En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo dan su voluntad para aceptar las órdenes del líder.

b.) En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo, éstos no carecen de poder, pueden dar forma y de hecho lo hacen a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general el líder tendrá más poder.

c.) El tercer aspecto, es la capacidad para utilizar las diferentes formas del poder, para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

d.) El cuarto término es una combinación de los tres primeros pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Por su parte, Mc Gregor Buins citado por Vilorio, E. (2008) argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia; el liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información para el momento de la propuesta, con el fin que elijan con inteligencia.

Características de los Líderes

- a.) Inteligencia, en habilidad verbal para emitir juicios.
- b.) Logros académicos y atléticos.
- c.) Madurez y estabilidad emocional.
- d.) Confiabilidad, resistencia y continua sed de logros.
- e.) Habilidad de participar socialmente y adaptarse a varios grupos.
- f.) Deseo de tener un estatus y una posición socioeconómica.

¿Cómo tomar decisiones como Líder?

Según Certo, S. (2001:330) las tres fuerzas que influyen en la determinación de un gerente, sobre qué conducta de liderazgo ejercer para tomar decisiones son las siguientes:

a.) Fuerzas en el Gerente: la primera influencia se refiere a los valores de los gerentes, la relativa importancia del gerente para la eficiencia de la empresa, el crecimiento personal, el crecimiento de los subalternos y la rentabilidad de la compañía; la segunda es el nivel de confianza en los

subalternos y la tercera son las fortalezas de liderazgo personal. Algunos gerentes son más eficaces para dar órdenes que para dar discusiones en grupo y viceversa.

b.) Fuerza en los subordinados: para liderar con éxito, el gerente necesita tomar en cuenta que los subalternos son diferentes o algo similares, sin embargo, los gerentes pueden aumentar el éxito como líderes al permitirles a los subalternos mayor libertad en la toma de decisiones, cuando tienen: una alta necesidad de independencia, disposición para asumir una responsabilidad por la toma de decisiones, alta tolerancia por la ambigüedad. Interés en el problema y creen que es importante resolverlo, comprensión e identificación con las metas de la organización. conocimiento necesario y la experiencia para tratar el problema y aprendizaje para compartir la toma de decisiones.

Si los subordinados no poseen estas características, el gerente adoptará un enfoque más centrado en el jefe para la toma de decisiones.

c.) Fuerzas en la Situación: la primera es el tipo de organización en la que el líder trabaja de acuerdo al tamaño de los grupos de trabajo y su distribución geográfica. La segunda es la eficacia de un grupo, los gerentes deben evaluar temas como la experiencia y el grupo de confianza que tiene en su capacidad para resolver problema como grupo. Los gerentes asignan responsabilidades de toma de decisiones, únicamente a los grupos de trabajo eficaces.

La tercera es el problema que se va a resolver, antes de decidir actuar como un líder centrado en los subordinados, un gerente debe asegurarse que el grupo tiene el conocimiento necesario para tomar una decisión acerca del problema en cuestión; si no, debe moverse hacia un estilo más centrado en el jefe. La cuarta es el tiempo disponible para tomar una decisión, cuanto menos tiempo disponible, menos práctico será determinar la asignación a un grupo, ya que tarda más tiempo que un individuo para alcanzar una decisión.

Los gerentes tendrán éxito en la toma de decisiones solo si el método que utiliza para tomarlas, refleja adecuadamente el líder, los seguidores y la situación.

Según Hesselbein, F Goldsmith, M y Beckhard, R (2006; 81) estamos acostumbrados a pensar en los altos directivos como en los que toman decisiones clave, como la gente más visible y con mayor poder de las organizaciones. Aunque no cabe duda de que algunas decisiones claves se toman siempre en la cumbre, las culturas no se modifican con decisiones singulares, y el poder de la toma de decisiones no produce nuevas aptitudes de aprendizaje.

Estilos de Liderazgo

Según Chiavenato, I. (2006:349) En la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo:

a) Liderazgo Autocrático: el líder fija las directrices y centraliza el poder y toma de decisiones: En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.

b) Liderazgo Liberal: el líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.

c) Liderazgo Democrático: el líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando los hace elogios o críticas.

Esta clasificación simple de los estilos de liderazgo presenta variantes, algunos líderes autocráticos se les considera autócratas benevolentes, son aquellos quienes toman las decisiones, pero antes de hacerlo escuchan atentamente las opiniones de sus seguidores. Aun así, y aunque quizás

estén dispuestos escuchar y considerar las ideas e inquietudes de sus subordinados, es probable que al tomar una decisión se muestren mas autocráticos que benevolentes.

Una variante del líder participativo o democrático es el caso de la persona que presta apoyo puede ser que los lideres de esta categoría conciban sus funciones no como reducidas a la consulta de sus seguidores y a la atenta consideración de sus opiniones, sino también como hacer todo lo que esta a su alcance por apoyar a sus subordinados en el cumplimiento de sus deberes. El uso de un estilo u otro dependerá de la situación, un administrador puede ser sumamente autocrático en una emergencia, es difícil imaginarse que el jefe de un cuerpo de bomberos sostenga con estos una larga reunión para discutir la mejor manera de combatir un incendio, un líder puede hacerse de gran numero de conocimientos y obtener un compromiso más firme de las personas involucradas en sus operaciones si consulta a sus subordinados.

Según Chiavenato, I. (2006:350) White y Lippitt realizaron un estudio para verificar el impacto causado por estos tres estilos, en el autocrático el comportamiento de los grupos indicó fuerte tensión, frustración y agresividad, por el otro lado ausencia de espontaneidad, de iniciativa y de grupo de amigos. A pesar de que en apariencia les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación, ya que el trabajo solo se desarrollaba cuando el líder estaba presente.

En el Liberal las tareas se desarrollaban al azar, con muchos altibajos y se perdía mucho tiempo en discusiones personales, no relacionadas con el trabajo en si, notándose individualismo y poco respeto al líder. Y finalmente en el Democrático el trabajo se realizóa un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.

Los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo, bajo el liderazgo liberar los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad, bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción fue igual al autoritario, aunque la calidad de trabajo fue superior.

Estilos de Liderazgo basados en el Comportamiento Estructural y el Comportamiento de Consideración

Según Chiavenato, I. (2006:355) Los Estudios de liderazgo en la dirección de investigación de la Ohio de empresa StateUniversity produjeron un modelo que muestra cuatro estilos fundamentales de liderazgo. Un estilo de liderazgo es el comportamiento que muestra al líder al guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas, cada uno de los cuatro estilos de este modelo es en realidad una combinación diferente de comportamiento estructural y comportamiento de consideración. Cada estilo representa un líder que pone de relieve el comportamiento estructural en una forma distinta al comportamiento de consideración. Por ejemplo, el estilo de liderazgo de alta estructuración y baja consideración representa a un líder que da mayor importancia al comportamiento estructural y menor al comportamiento de consideración.

Hesselbein, F Goldsmith, M y Beckhard, R (2006; 153) señalan que el líder de hoy y del futuro se centrará en el cómo ser, como perfeccionar la calidad, el carácter, la manera de pensar, los valores, los principios y la valentía; sabe que las personas son el activo mas importante de la organización, y en la palabra, el comportamiento y las relaciones demuestra esta filosofía de gran influencia.

Efectividad de diversos estilos de Liderazgo

Una investigación realizada por los superintendentes de escuelas preparatorias concluyó que el estilo de liderazgo mas deseable parece estar asociado con una gran atención del líder tanto al comportamiento

estructural como al de consideración, mientras que el comportamiento menos deseable de liderazgo parece estar con una escasa atención de esas dos dimensiones.

La situación gerencial de liderazgo es tan compleja que el señalar un estilo de liderazgo como el más efectivo parece ser un exceso de simplificación. De hecho, los administradores en lo individual encontraran probablemente que un estilo de liderazgo exitoso en una situación es inefectivo en otra situación.

Al respecto Hesselbein, F Goldsmith, M y Beckhard, R (2006; 111) expresan que cuando se habla de la efectividad, se esta hablando en realidad de visión y orientación, la efectividad tiene que ver con el centrar la energía de la organización en una dirección en particular. El líder del futuro tiene que dirigir el viaje hacia la efectividad y la eficiencia para crear una organización definitiva que sabe a dónde va y en la que todo el mundo está comprometido, organizado y listo para la puesta en práctica de una visión consensuada.

Los líderes verdaderamente efectivos de los años futuros tendrán personalidades determinadas por fuertes valores y tendrán fe en la capacidad de los individuos para crecer. Tendrán una imagen de la sociedad en las que les gustaría que vivieran sus organizaciones y ellos mismos, serán visionarios estarán convencidos de que pueden y deben conformar el futuro y actuarán con arreglo a esas creencias a través de su comportamiento personal.

En este sentido Bennis W y Cummings T (2006; 260) expresan que los líderes actuales se enfrentan a un entorno caracterizado por su incertidumbre e impredecibilidad. Es difícil describir el contexto específico en el que mueve un líder, porque es como cruzar un río: nunca pisamos en el mismo lugar porque la corriente lo cambia constantemente. De ahí que una de las tareas más importante del líder sea escrutar continuamente el entorno y tratar de encontrarle sentido. Los líderes que solo se encuentran cómodos y seguros en situaciones estables tendrán dificultades para sobrevivir. Los lideres

futuros por el contrario deben aceptar gustosos la consigna “el cambio es una realidad constante”.

Comunicación

Según Certo, S. (2001:337) es la segunda de las principales actividades interdependientes de la función de dirección, las instituciones educativas como organizaciones sociales están formadas por personas que se interrelacionan con ideas, intenciones, informaciones, cuyo objetivo es comunicarse; de allí la importancia de que los directivos escolares desarrollen una comunicación abierta, flexible y bidireccional para mantener una interrelación positiva entre él y el personal que dirige, creando así un clima de confianza para construir una unidad funcional de dependencia mutua, de manera que el personal a su cargo pueda cumplir con los roles que le corresponden a cada ente involucrado dentro de un ambiente adecuado y de franca armonía, donde la comunicación sea indispensable en el funcionamiento de una organización.

En este sentido, la comunicación es entendida como el intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o información, constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y organización social, la cual tiene como propósitos proporcionar la información y explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas y adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

Sobre este aspecto, Certo, S. (2001), plantea que la comunicación es:

El proceso de compartir información con otros individuos, la información se utiliza aquí para describir cualquier pensamiento o idea que los gerentes desean compartir con otros, implica una persona que envía un mensaje a una o más personas, sin duda que todos lleguen a una comprensión común del mensaje.(p.38).

Al respecto, el objetivo de la comunicación en una organización es promover un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía; es

esencial para el funcionamiento interno porque integra las funciones administrativas. La comunicación se necesita para: a.) fijar y difundir las metas de la empresa, b.) trazar los planos para conseguirlas, c.) organizar los recursos humanos y materiales de la manera más eficiente y eficaz posible, d.) elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, e.) dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar un aporte, f.) controlar el desempeño.

Así pues, las actividades de comunicación de los gerentes, por lo general, implican la comunicación interpersonal, es decir, compartir información con otros miembros de la organización; para ello, es esencial que la persona conozca cómo funciona este tipo de comunicación, la relación entre retroalimentación y comunicación interpersonal y los tipos de ésta (forma verbal y no verbal).

Hesselbein, F. Goldsmith, M. y Beckhard, R (2006; 166) expresan que la comunicación ineficaz o no existente especialmente en tiempo de guerra, da por resultado un enorme aumento de desconfianza, la confusión y el cinismo y un gran debilitamiento de la moral, de la fe en la organización y de la confianza en el liderazgo. Ese es el motivo de que la necesidad de la comunicación persuasiva sea especialmente crítica en periodos de una amenaza importante y de cambios.

Durante los periodos de cambio importante, la mayoría de las organizaciones envían demasiadas comunicaciones porque quieren evitar todas las consecuencias negativas que resultan cuando las personas no saben lo que va a sucederles. Pero cuando se envían demasiados mensajes o el nivel de ansiedad es alto, no se consigue gran cosa. Por consiguiente las organizaciones tienen que limitar el número de sus comunicaciones y simplificar los mensajes que envían, ya que la comunicación más eficaz es la que se hace personalmente y en forma de diálogo.

Comunicación Interpersonal en las Organizaciones

Este aspecto está relacionado con la comunicación organizacional, incluyendo las metas, funciones y estructura de las organizaciones humanas. Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización, puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, entre otros; es por ello, que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional, la cual estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

En tal sentido, la comunicación organizacional se centra en dos aspectos fundamentales:

a.) Comunicación Organizacional Formal: es la comunicación que sigue las líneas del organigrama de la organización, se efectúa y se transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones, sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa. Dentro de este tipo de comunicación se encuentran: comunicación descendente, ascendente, lateral.

Comunicación Descendente: es la comunicación que fluye de un nivel del grupo a un nivel más bajo, se relaciona con la dirección y el control de los empleados; es utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar metas, dar a conocer problemas que necesitan atención y proporcionar instrucciones.

Comunicación Ascendente: esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse

sobre los progresos, problemas, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Dentro de este tipo de comunicación se utilizan los informes de desempeño preparados por supervisores, buzones de sugerencia, encuesta de actitud de los empleados, entre otros.

Comunicación Lateral: este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización, cuyos puestos están al mismo nivel, intercambian información. Por ejemplo: comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

b.) Comunicación Organizacional Informal: es la que no sigue las líneas del organigrama, este tipo de comunicación sigue el patrón de las relaciones personales de los miembros de una organización y posee las siguientes características:

Se usa regularmente y surge dentro de la organización.

No es controlada por los altos ejecutivos, quienes ni siquiera pueden llegar a influirla.

Existe para servir los intereses propios de la gente que está en ella.

Con relación a esto, la comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

Motivación

Según Chiavenato, I. (2006:125) es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, necesidades, deseos, anhelos y fuerzas similares; decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que realizan las cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los trabajadores a actuar de manera determinada.

Por su parte, Certo, S. (2001:379) expresa que la motivación “es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que le asegure el alcance de algún logro”. De allí, la importancia que el gerente conozca la conducta del personal de la empresa, esto le permitirá dirigir para el alcance de las metas de la organización.

En tal sentido, para el estudio de la motivación se debe tomar en cuenta las teorías de proceso y las teorías humanistas.

Estrategias para motivar a los miembros de una Organización

Una vez estudiadas las teorías de las necesidades humanas, el autor Certo, S. (2001; 385) afirma que existen varias estrategias a disposición de los gerentes, con el fin de motivar a los miembros de una organización y satisfacer sus necesidades. Estas estrategias se sintetizan a continuación:

- a.) La comunicación administrativa
- b.) La teorías X – Y
- c.) El diseño del puesto de trabajo.
- d.) La modificación de conducta.
- e.) Los sistemas administrativos de Likert.

Comunicación Administrativa

Tal vez la estrategia más básica de motivación con la que cuentan los administradores sea la que consiste sencillamente en comunicarse con los miembros de la organización. Como resultado de esta comunicación con los administradores, los miembros de la organización pueden satisfacer necesidades humanas básicas tales como el reconocimiento, un sentido de pertenencia y seguridad.

Como regla general los administradores deben hacer un gran esfuerzo por comunicarse en forma frecuente con otros miembros de la organización, no solamente porque éste es el medio básico de conducir las actividades

organizacionales, sino porque también es una herramienta básica para satisfacer necesidades de los miembros de la organización.

Teoría X y Teoría Y

Otra estrategia que el administrador puede usar para motivar a los miembros de la organización implica las suposiciones que el administrador tiene acerca de la naturaleza de las personas. Douglas McGregor identificó dos conjuntos de estas suposiciones y las denominó teoría X y teoría Y. La teoría X incluye las suposiciones que según McGregor los administradores utilizan frecuentemente como base para tratar con las personas, mientras que la teoría Y representa las suposiciones que según McGregor son las que la administración deberá esforzarse por utilizar constantemente.

Teoría X

Es la concepción tradicional de la administración y se basa en las convicciones incorrectas sobre la conducta humana que son: las personas son perezosas por naturaleza, evitan el trabajo o trabajan lo mínimo posible, a cambio del salario o material. Les falta ambición, no les gusta asumir responsabilidades y prefieren ser dirigidas y sentirse seguras en esa dependencia, su propia naturaleza las lleva a resistir a los cambios, pues buscan su seguridad y prefieren no asumir riesgos.

Esta teoría refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático que hacen que las personas trabajen dentro de esquemas planeados, tomando en cuenta el alcance de los objetivos de la organización. Se visualiza a las personas como recursos o medios de producción.

Teoría Y

Es la moderna concepción de administración según la teoría conductista. Se basa en concepciones y premisas actuales sobre la naturaleza humana, que son: las personas no tienen disgusto de trabajar, el trabajo puede ser

fuelle de satisfacción y recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o fuente de sanción (cuando se evita siempre que sea posible).

Las personas no son pasivas ni se resisten a las necesidades de la empresa, tienen motivación, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacidad para asumir responsabilidades.

La teoría Y muestra un estilo de administración abierto, dinámico y democrático, a través del cual administrar se convierte en un proceso, para motivar el crecimiento individual.

En este sentido, Francés, A (2008; 082) expresa que es común observar que algunos trabajadores se preocupan solo por ser remunerados y tratan de hacer el mínimo esfuerzo en su trabajo. En muchos casos sucede que ocultan detalles sobre la cantidad y la calidad del esfuerzo de los trabajadores a la gerencia, ya que no hay incentivos para no hacerlo, si no hay manera de constatar lo que realmente hicieron, aunque sea de forma indirecta, estos trabajadores tienden a realizar el mínimo esfuerzo posible.

Teoría de diseño del puesto de trabajo

Esta tercera estrategia se relaciona con el diseño de los puestos de trabajo que han de cubrir los miembros de la organización entre las primeras estrategias para el diseño del puesto están: la rotación de puestos, que implica el desplazamiento de los individuos de puesto en puesto o bien el que no se requieran que los individuos ejecuten tan solo un trabajo sencillo y especializado en el largo plazo. Aunque se ha sabido que los programas de rotación de puestos elevan la rentabilidad organizacional, típicamente son inefectivos porque con el tiempo los individuos se aburren en todos los puestos a los que son rotados.

La ampliación de puesto es otra estrategia que se ha desarrollado para superar la monotonía de los trabajos más sencillos y más especializados, es

decir los puestos se vuelven más satisfactoriamente a medida que aumenta el número de operaciones que ejecuta un individuo.

Estrategias Modernas para el diseño de puestos

Dos de estas estrategias más recientes son el enriquecimiento de trabajo y el tiempo flexible. El enriquecimiento del trabajo Frederick Herzberg concluye en sus investigaciones que el grado de satisfacción y el grado de insatisfacción que sienten los miembros de la organizaciones como resultado de ejecutar un trabajo son dos variables diferentes determinadas por dos conjuntos diferentes de elementos. El conjunto de elementos que influye el grado de satisfacción se conocen como factores, o motivadores, mientras que el conjunto de elementos que influye el grado de insatisfacción se conocen como factores de higiene o factores de mantenimiento.

Las Necesidades de la Jerarquía de las necesidades de Maslow que generalmente son satisfechas por los factores de higiene y los factores motivadores, es decir, en la medida en que las primarias queden más o menos satisfechas, una persona se concentra en las secundarias; así centró su teoría en cinco niveles, que se representan continuación:

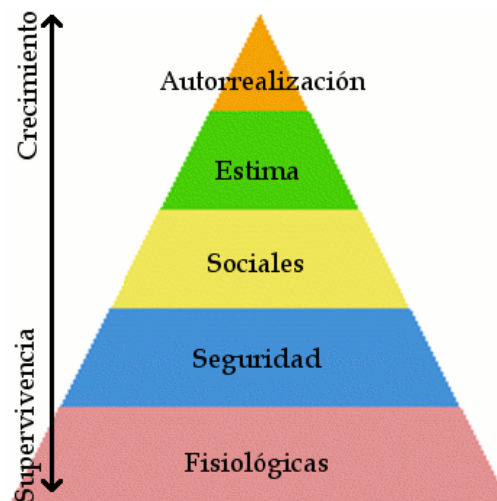


Gráfico N° 01: Jerarquía de las necesidades según Maslow

Como se evidencia en el gráfico, los niveles de necesidades fisiológicas, de protección y seguridad pertenecen a la categoría de orden inferior; las necesidades sociales, de estima y autorrealización corresponden a las de orden superior. Ésta distinción la realiza porque intuyó que las necesidades de orden superior quedan satisfechas intrínsecamente, mientras que las de orden inferior quedan satisfechas principalmente en lo externo.

Necesidades fisiológicas: estas necesidades constituyen la prioridad del individuo, constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas. Aquí se incluyen las necesidades de alimentación, sueño, reposo, abrigo, deseo sexual, entre otros.

Estas necesidades nacen con el individuo, cuándo una de estas necesidades no se satisface, ésta domina la dirección de la conducta, por ejemplo si el ser humano tiene sueño, no tiene otra preocupación mayor que satisfacer en ese momento que dormir; sin embargo, cuando duerme regularmente, el sueño deja de ser una motivación importante.

Necesidades de seguridad: es el segundo nivel de necesidades humanas. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad, en las cuales se encuentran la necesidad de estabilidad, la de tener orden y protección ante sucesos o entornos amenazadores, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo.

Necesidades sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, establecer amistad con ellas, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Necesidades de estima: son conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima; este grupo radica en la necesidad de toda persona de

sentirse apreciado, tener prestigio, destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración, el respeto a sí mismo como factores internos, así como el status, reconocimiento y atención como factores externos.

Necesidades de autorrealización: ocupa el más alto nivel en la jerarquía de necesidades, se refiere al deseo de maximizar cualquier potencial que posea un individuo. La persona busca experimentar sentimientos de que ha desarrollado todo el potencial que posee, hacer aquello para lo que cada persona está especialmente capacitada.

Según esta teoría, las necesidades se articulan en importancia jerárquica creciente ascendente, es decir, una necesidad inferior debe estar lo suficientemente cubierta antes de que la siguiente pueda empezar a actuar como motivadora.

Otra estrategia más reciente de diseño de puestos para motivar a los miembros de la organización se basa en un concepto denominado tiempo flexible, donde el principal propósito de estas innovaciones en los horarios no consiste en reducir el número total de horas durante las cuales los miembros de la organización ejecutan los trabajos, sino en proporcionar a los trabajadores mayor flexibilidad en cuanto al horario exacto durante el cual deben ejecutar sus trabajos, la intención del tiempo flexible es permitir a los trabajadores completar su trabajo en una semana de cuarenta horas que ellos mismos puedan organizar y las elecciones de inicio o de terminación pueden ser tan flexibles como lo permita la situación.

Los Sistemas Administrativos de Likert

Certo, S. (2001; 396) Likert concluyo que los estilos administrativos en las organizaciones pueden clasificarse en los siguientes sistemas:

Sistema 1. Este estilo de administración implica que no se tenga confianza en los subordinados. Los subordinados no se sienten libres de discutir sus trabajos con sus superiores y están motivados por el temor, las amenazas,

los castigos y por las ocasionales recompensas organizacionales. El flujo de información se dirige principalmente hacia abajo, y la comunicación hacia arriba es vista con grandes sospechas. La parte principal de la toma de decisiones se encuentra en el cima de la organización.

Sistema 2. Este estilo de administración implica tener una confianza (como la de maestro a alumno) en los subordinados. Los subordinados no se sienten muy libres de discutir sus trabajos con los superiores y están motivados con las empresas y por algún castigo potencial o real. La información fluye principalmente hacia abajo, mientras que la comunicación hacia arriba puede o no ser vista con sospechas. Aunque las políticas no son formuladas principalmente por la alta dirección, las decisiones restringidas a un marco prescrito son tomadas en niveles más bajos.

Sistema 3 .Este estilo de administración implica tener una confianza sustancial pero no total en los subordinados. Los subordinados se sienten más o menos libres de discutir su trabajo con los superiores y están motivados por las recompensas, por castigos ocasionales y por alguna participación. La información fluye hacia arriba y hacia abajo, aunque la comunicación hacia arriba es frecuentemente aceptada pero en ocasiones puede ser vista con sospechas. Aunque las grandes líneas políticas y las decisiones de nivel generales son tomadas en la parte superior de la organización, las decisiones particulares a un área se toman en niveles más bajos.

Sistema 4. Este estilo de administración implica tener completa confianza en los subordinados. Los subordinados se sienten completamente libres de discutir su trabajo con los superiores y están motivados por factores tales como recompensas económicas basadas en un sistema de compensación desarrollado a través de participar en el establecimiento de metas. La información fluye hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente.

Trabajo en Equipo

Según Chiavenato, I. (2006:152) un Equipo está conformado por grupos maduros cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación, que les permite alcanzar metas comunes, ya que comparten muchas características. En tal sentido, ofrecen estructura para el trabajo y la interacción de sus miembros, sus integrantes desempeñan funciones específicas en términos técnicos, liderazgo, resolución de problemas y emocionales.

Al respecto, Stephen, R (1999:323) afirma que los equipos “unen esfuerzos que dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportes individuales”. A nivel institucional el esfuerzo de sus miembros en avanzar significativamente es primordial, ya que se obtiene de manera eficaz y eficiente los objetivos establecidos. Bajo la perspectiva de la definición anterior cabe considerar que el talento humano cada día exige mayor participación en las organizaciones, al integrarse para trabajar en equipo contribuyen responsable y entusiastamente en el ejercicio de sus funciones, promueve que todos estén al tanto de las metas organizacionales y de lo que se espera de cada uno de ellos; además, es fuente dinámica de información comparativa entre el desempeño real y las metas o expectativas.

Según Francés, A (2008; 087) el trabajo en equipo requiere compartir ideas de manera que se complementen, que se depuren y surjan las mejores para impulsar los objetivos de la organización. Con frecuencia ocurre que se oculta información sobre lo que se es y lo que se hace. También suceden que los trabajadores se guardan las críticas sobre ideas, programas, procesos y procedimientos, por motivos egoístas o por temor a una retaliación personal.

Con relación a esto, Certo (2001) define el trabajo en equipo como:

Un modelo de participación en el trabajo que se asienta sobre una base de confianza mutua interpersonal, de comunicación fluida, sinceridad, apoyo mutuo, respeto por las personas y que supera las formas tradicionalmente rígidas, jerarquizadas, desmotivantes y no pocas veces ineficientes de la organización vertical y tradicional (pág. 25).

Según lo planteado por el autor, se puede acotar que hoy día las organizaciones deben promover el trabajo en equipo como aspecto fundamental para contribuir al logro de objetivos, ya que a través de dicho modelo, las personas articulan esfuerzos, responsabilidades, basado en el respeto, la comunicación, entre otros, para garantizar que el trabajo en equipo sea eficaz y eficiente. Así, trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros; bajo la supervisión de un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

En tal sentido, los equipos son responsables internamente entre sí y las habilidades de cada uno de sus integrantes complementan las de los miembros del otro equipo, comparten una cultura, una serie de rituales y procesos, así como la filosofía de trabajar en conjunto. Asimismo, los equipos durante cierto tiempo desarrollan una sinergia o energía especial en la que se combinan las acciones y comportamientos de los miembros. La sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas; por lo cual se entiende que esto constituye el objetivo del trabajo en equipo.

Aunado a esto, los equipos son capaces de hacer varias cosas, como brindar servicios, coordinar proyectos, dar asesoría, tomar decisiones, entre otros.

En este orden de ideas, el trabajo en equipo tiene sus beneficios tanto para los individuos como para las organizaciones, que según Frances, A (2008;089) para el caso del recurso humano se tienen los siguientes:

a.) Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.

b.) Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.

c.) Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.

d.) Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.

e.) Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.

f.) Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.

g.) Las decisiones que se toman con la participación de todos los miembros del equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.

h.) Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.

i.) Permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión, esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.

j.) Se puede intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás.

k.) Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Por su parte, para las empresas y organizaciones los beneficios son los siguientes:

a.) Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.

b.) Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.

c.) Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.

d.) Disminuyen los gastos institucionales.

e.) Existe un mayor conocimiento e información.

f.) Surgen nuevas formas de abordar un problema.

g.) Se comprenden mejor las decisiones.

Sin embargo, los autores que expresan las ventajas del trabajo en equipo, consideran que existen desventajas, las cuales se sintetizan a continuación:

a.) Tomar las decisiones de forma prematura.

b.) Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.

c.) Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.

d.) Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.

e.) Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.

Como complemento de lo citado, se puede denotar que en el desarrollo del trabajo en equipo se den tomar en cuenta las ventajas y desventajas de tal aspecto, con el fin de fluctuar las situaciones de la organización, es decir, aprovechar los beneficios y estar atento a las dificultades que se puedan presentar.

Por lo expuesto anteriormente, es importante que las organizaciones tomen en cuenta las capacidades intelectuales de sus miembros, sus características socio-psicológicas y de personalidad, fomentando en el equipo el compañerismo, respeto, comunicación, compromiso, con el fin de facilitar el alcance de los objetivos organizacionales.

Factores de Efectividad del Trabajo en Equipo

La efectividad se traduce en la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado y en el caso del trabajo en equipo se deben tomar en

cuenta factores que contribuya al desarrollo de equipos efectivos y logro organizacional, para lo cual Certo (2001:398) mencionan los siguientes:

a.- Capacitación

Los equipos efectivos además de sus habilidades y capacidades en relación a la tarea, también deben saber funcionar bien como integrantes de un equipo, es por ello, que las investigaciones indican que las siete habilidades siguientes son muy deseables para la efectividad de los miembros: mente abierta, que permite a los integrantes de un equipo manejar los cambios que exigen nuevos proyectos; estabilidad emocional, ya que cuanto más estable es una persona, mas rápido cabe esperar que se adapte a las diferentes situaciones que enfrentan los equipos; responsabilidad social, porque cuando los miembros de un equipo en lo individual aceptan la responsabilidad de su propio desempeño y contribuciones, aumenta la efectividad del equipo.

Así mismo, las capacidades de resolución de problemas, donde los integrantes de un equipo deben estar en posibilidades de analizar los problemas y crear alternativas de solución; habilidades para la comunicación para facilitar un intercambio abierto de ideas y la creación de mejores soluciones; la confianza, que debe estar presente para que el grupo funcione en un nivel elevado de desempeño.

b.- Comunicación

Los miembros del equipo requieren información para así intercambiar ideas y lograr sus objetivos, representa el fluido vital de una organización, simboliza la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y los trabajos. De igual manera, las políticas motivacionales, el liderazgo, grupos y equipos se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representa.

La comunicación conduce a transacciones entre personas, mediante un proceso de pasar información y comprensión de un individuo a otro, es esencialmente, un puente de significados entre las personas. Toda comunicación incluye por lo menos a dos personas: la que envía y la que recibe. Una persona sola no puede comunicarse, solamente puede hacerlo mediante una receptora que puede completar el acto de la comunicación, por ello, se entiende que el proceso de comunicación está compuesto por cinco elementos que son: el emisor del mensaje; el transmisor o equipo que une la fuente al canal; este último como la parte del sistema referente al transporte de alguna forma de mensaje entre puntos físicamente distantes; El receptor entre el canal y el destino y el destino a los cuales se envía el mensaje.

Existen diferentes formas que identifican la comunicación. En algunas organizaciones, los individuos se interrelacionan profundamente unos a otros, posibilitando que la información transmitida sea compartida los mensajes simples adquieran significación y circulen libremente; en el otras, las personas están levemente involucradas entre sí y se caracterizan por ser individualistas y fragmentadas, lo que trae como consecuencia distorsión en el mensaje y por lo tanto inconvenientes comunicacionales.

c.- Empowerment

Además de información los equipos deben contar con autoridad, para tomar decisiones y actuar de forma autónoma. El empowerment una estrategia gerencial que ayuda a enfrentar retos y desafíos en la dirección y administración moderna, en especial del talento humano, fortalece el quehacer del liderazgo, dando sentido al trabajo en equipo, poder a las personas para actuar con responsabilidad y compromiso.

En tal sentido, parte del supuesto que los individuos deben participar y cooperar consciente y activamente en cambiar las circunstancias sociales y organizacionales para llegar a tener mayor control sobre el presente y futuro de la construcción de la organización. Es todo un concepto, una filosofía, una

nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, gente, entre otros, haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.

La herramienta del empowerment amerita la unificación del trabajo de las diferentes personas que laboran en una institución, para contribuir de esta manera al éxito organizacional, mediante el logro de metas propuestas. De igual manera, requiere de un alto nivel de cohesión, apoyo y lealtad por parte de los empleados, así como un proceso de transformación de las personas, para lo cual es importante considerarlas de manera individual, la forma como adquieren nuevos hábitos y comportamientos, donde amerita esfuerzos y conocimientos. El empowerment se basa en la confianza, capacitación y buenas relaciones, los empleados deben sentirse bien con ellos mismos, con sus colegas y con la organización, realizar sus actividades con absoluto conocimiento para mostrar de esta forma receptividad a los cambios significativos e incremento de responsabilidades.

d.- Recompensas

Este aspecto debe basarse en el desempeño colectivo, por su aportación a los objetivos organizacionales, diseño de trabajo, estrategia de desarrollo organizacional, entre otros.

Desde esta perspectiva, los gerentes deben tomar en cuenta los factores del trabajo en equipo antes descritos, con el fin de contribuir con la efectividad organizacional; ellos son responsables de administrar con eficiencia, por tanto deben luchar por la satisfacción laboral, mediante estímulos motivacionales de trabajo en equipo, obteniendo un profesional de carrera eficiente, comenzando por hacer de él, un trabajador humano, calificado y consciente de su responsabilidad con la organización, con el usuario y consigo mismo, para lograr que sea fiel cumplidor de sus funciones asignadas y responsabilidades.

Al respecto Francés, A. (2008; 291) señala que dado que la gerencia la hace gente que maneja gente, el fracaso o el éxito de las organizaciones depende de la capacidad de quienes las dirigen para que las personas y grupos que las integran den lo mejor de sí y trabajen todos en la misma dirección. Contar con una buena idea de negocio, tener objetivos claros, trazar una buena estrategia y disponer de financiamiento oportuno es indispensable, pero de poco servirán estos elementos si directores, gerentes, profesionales u obreros no cooperan ni trabajan con ganas y coordinadamente.

Si alguna actividad humana ha demostrado que la voluntad no basta, que la frase “querer es poder” engaña, es la de los negocios. Quienes gerencian una organización o quienes la integran, además de empeño y deseo de triunfar, necesitan saber cómo hacer para que las intenciones se traduzcan en hechos. Esto se logra mediante el compromiso y la motivación de la gente, el manejo de inevitables conflictos y la capacidad para que todos aprendan de la práctica.

Según Bennis W y Cummings T. (2006; 172) los futuros empleados, partidarios del trabajo flexible, esperan una cultura corporativa que valore al máximo el espíritu de equipo, en un ambiente más relajado que valore menos las titulaciones formales. El líder puede crear un ambiente que estimule el trabajo en equipo, que anteponga el éxito colectivo al individual, conseguido a base de maniobras oportunistas. Por otro lado, en la medida en que el trabajo sea mas flexible y descentralizado, resulta más difícil trabajar en equipo. Si bien los miembros de esta generación valoran una cultura más relajada, colectiva y colaboradora, son también conscientes de los problemas que esta cultura va a plantear a los líderes.

e. Gerencia Participativa

Según Francés, A (2008:71) en general la gerencia participativa aprovecha las ventajas propias de la conciencia y el conocimiento de las

personas que actúan en una organización. En contraste, se usa como paradigma de comparación, en su versión más radical, la gerencia vertical, la cual se basa en el método de un dictador central: Las organizaciones con gerencia vertical tienden a tener una estructura mecanicista, mientras que las participativas tienen una estructura orgánica, de acuerdo a la terminología usada en la literatura gerencial.

Por ello, la planificación estratégica debe hacerse con la participación de quienes disponen de la información imprescindible para planificar: acerca de lo que se tiene (interna y externamente), lo que se quiere (fines, misión, visión y objetivos) y cómo se llega a lo que se quiere de la mejor manera a partir de lo que se tiene (estrategia óptima). Para planes muy flexibles, en entornos complejos y muy cambiantes como el venezolano es imprescindible la participación de las personas que hacen dentro y fuera de la organización, ya que son quienes detectan, de manera sistemática, en cada momento y en sus múltiples manifestaciones, las contingencias no contempladas.

En la Gerencia Participativa cada trabajador se concibe a sí mismo como miembro de un equipo, con un objetivo común, y está presto a realizar tareas no previstas cuando surgen, con la moral en alto.

Oficinas Contables

Son instituciones formadas por profesionales de la Contaduría Pública, cuyo fin es proporcionar servicios a la sociedad, mediante la satisfacción de las necesidades de sus clientes; por ello, es indispensable contar con un Capital Humano que posea características idóneas para el desempeño de sus funciones, sin obviar la importancia de este profesional contable en la Gerencia de estas oficinas. En tal sentido, la fortaleza de las oficinas contables radica en la calidad del personal que labora, para lo cual es necesario establecer un desarrollo organizacional, humano, profesional, tecnológico, intelectual y de servicio a los clientes.

Según Viloria, E. (2008:68) las oficinas contables:

Son sociedades civiles, que se rigen por las disposiciones legales venezolanas, la Ley del Ejercicio de la Contaduría y su reglamento, el Código de Ética Profesional, por las normas y estipulaciones establecidas en el documento de constitución de las mismas, cuyo propósito es prestar servicios que se encuentren enmarcados dentro del ejercicio de la profesión.

En concordancia con lo expuesto por el autor y tomando en cuenta el artículo 12 de la Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública: “cualquier contador público podrá establecer una firma u organización profesional, asociándose con otro u otros contadores públicos, la cual podrá dedicarse al ejercicio de actividades propias de esta profesión, de conformidad con esta ley. La asociación así constituida, deberá contener los nombres de los socios y tendrá carácter civil, pero en todo caso la responsabilidad por sus actuaciones siempre estará a cargo de los asociados, quienes necesariamente deberán estar inscritos en el Colegio Profesional de la Entidad Federal donde esté domiciliada la firma o empresa”.

Ahora bien, Murrieta (1999) citado por Vilorio, E (2008:59) afirma que las oficinas contables deben reunir los siguientes elementos:

a.- Tener una clara concepción de los principios de la organización y darlos a conocer a los clientes, conforme a las modalidades que las regulaciones nacionales de la práctica profesional lo permita.

b.- Énfasis en la capacitación técnica y la educación en general, ya que el capital más valioso es el humano, considerando que la organización será más productiva mientras el personal esté mejor capacitado. Esta capacitación proporciona el crecimiento profesional y humano, contribuyendo a fortalecer la oficina y a promover la creatividad.

c.- Enfoque al trabajo en equipo de los miembros de la oficina contable, considerando que la unión del personal, la comunicación y organización de recursos son factores que tienen gran influencia en la excelencia y calidad del trabajo realizado.

d.- Adecuada organización administrativa, mediante la implementación de políticas y reglamentos que permita un eficiente desarrollo del trabajo, siendo

importante la elaboración de manuales, organigramas, administración por objetivos, por áreas de responsabilidad, por procesos, entre otros.

Desde esta perspectiva, las oficinas contables deben conducirse al logro de objetivos, ya que estos muestran lo que se espera alcanzar en un futuro y constituye una ayuda para seguir los cursos de acción, tomando en cuenta el criterio, participación de los socios y gerentes, respecto al bien común, la estabilidad y el ambiente social. Así pues, los objetivos deben estar enfocados en la estructura de organización adecuada, con delegación de autoridad, líneas de comunicación, requerimientos de información, fijación de políticas y procedimientos apropiados que permitan el mejor desempeño organizacional.

Es oportuno denotar, que la Federación de Colegios de Contadores Públicos, emitió en el año 1996 el Código de Ética Profesional del Contador Público Venezolano, donde se establecen las disposiciones éticas que debe observar el contador público con relación a los clientes, a los colegas y al gremio; así como también está trabajando con las normas de calidad, que ayuden a fortalecer la confianza del público en general de esta profesión, dentro de las cuales se encuentra la Declaración sobre Normas y Procedimientos de Auditoría N°12 (DNA-12), referente al control de calidad en el ejercicio profesional.

Esta DNA-12 constituye una guía para las oficinas de contadores públicos y profesionales independientes que presten sus servicios en forma individual, con relación a las políticas y procedimientos sobre el control de calidad. En esta declaración se establece que las oficinas de contadores públicos deberán implementar políticas y procedimientos de control de calidad debidamente enfocados para asegurar que todos los trabajos son ejecutados de acuerdo con las normas y procedimientos de auditoría. Esta declaración no difiere mucho de lo planteado en el Boletín 3020 emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, 2004) en cuanto a los aspectos que deben ser considerados para definir los objetivos de las políticas y

procedimientos de control de calidad, estos son: requisitos profesionales, habilidades y competencia, asignación del personal, delegación, consultas, aceptación y retención de clientes, monitoreo de la eficiencia del control de calidad y otras que sean aplicables específicamente al área de auditoría y en las etapas de dirección, supervisión y revisión.

Contador Público

La evolución de la Contaduría se encuentra enmarcada dentro de los principios empíricos, y a pesar que parecía de poca importancia social, empezó a tomarse en serio debido a que servía como especie de recordatorio para aquellas personas que necesitaban memorizar transacciones tanto en el presente, pasado y futuro. Posteriormente, al pasar de los años se une la parte técnica a la Contaduría, donde cumple un papel preponderante, por permitirle realizar diferentes proyecciones unido a la investigación de las diferentes situaciones contables presentadas.

En tal sentido, es una profesión que se ha venido fortaleciendo al pasar de los años; desde el punto de vista económico, político y social sucedieron fenómenos que realizaron y marcaron de una manera fulminante, hechos y negociaciones que hicieron historia y todo eso gracias al asiento contable que siempre estuvo presente como forma de recordar y formalizar cualquier acuerdo monetario o de transacción.

Cuando una persona se sitúa en la actividad contable, prácticamente se remonta a la necesidad imperiosa que se tenía para registrar transacciones en términos de dinero que permitieran reforzar negociaciones y fortaleciera el mercado; el trueque o cambio es reemplazado en primera instancia por los registros contables, lo que evidencia un avance en el mercado porque el comerciante no era obligado a escoger mercancía que posiblemente era innecesaria, pero si se podía negociar otros valores o dejar registrado que la transacción se completaría de otra forma, con la intención de igualar sus ganancias.

Para Guajardo, Gerardo (2000) citado por Briceño, Z. (2008:15) la profesión de contador público específicamente, es el ofrecimiento al público de las habilidades contables profesionales independientes, consistentes de modo principal en planeamiento e instalación de programas de sistemas de contabilidad financiera y de costos, auditorías, investigaciones, informes basados en auditorías practicadas, asesoramiento sobre la estructura administrativa y políticas financieras, así como servicios relacionados con los impuestos.

Con relación a lo antes expuesto por Briceño, Z. (2008:15) expresa en su libro que “el actuar del contador público está influenciado por una combinación de educación y experiencia que le brinda una estructura mental, lo suficientemente sólida para evaluar situaciones de cualquier naturaleza, en especial de las características contables, administrativas, económicas y financieras”.

Específicamente en la parte administrativa el Contador Público debe estar preparado para cumplir con las funciones que amerita el ejercicio de sus labores, tal como la planificación, la organización, la dirección y el control, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.

En el caso de los profesionales que dirigen las Oficinas Contables deben estar capacitados para cumplir con su rol en la Gerencia de las mismas, el cual es un cargo que ocupa el director de una empresa, que tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso administrativo, con el fin de lograr objetivos establecidos.

En este orden de ideas, Lundgren (1986) citado por Jiménez (2000:35) expresa que en las organizaciones se pueden presentar tres niveles de gerencia, que son:

a.-Nivel Estratégico: comprende el nivel más elevado de la organización, conformado por los directores, propietarios, accionistas y altos ejecutivos;

donde se toman las decisiones sobre políticas corporativas, se establecen los objetivos de la organización, así como también, las estrategias para alcanzarlos.

b.- Nivel Intermedio: llamado también nivel mediador o programador, es el nivel ubicado entre el nivel estratégico y operacional, sirve de articulación entre los dos niveles, se dedica a la selección de los recursos necesarios, distribución y colocación de lo producido por la empresa en los diferentes segmentos del mercado. Está compuesto por la administración media de la empresa, en este nivel se encuentran las personas que transforman las estrategias elaboradas por la alta gerencia, para alcanzar los objetivos empresariales en planes de acción.

c.- Nivel Operativo: también llamado nivel técnico, es el nivel inferior de la organización; está relacionado con los problemas derivados de la ejecución cotidiana y eficiente de las tareas – operaciones de la organización; implica el trabajo básico relacionado directamente con la producción de los bienes o servicios de la empresa.

Independientemente del nivel de gerencial, deben estar enfocados a los objetivos planteados en la organización, que según Viloria, E (2008:82) son: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos, financieros, rentabilidad (rendimientos de beneficios), actuación, desarrollo gerencial, actuación, actitud del trabajador, responsabilidad social.

Para el logro de los objetivos expuestos es necesario que el Contador Público asuma su función de gerente, que según Stoner, L. (1996) “es un término que se ha usado para referirse a quien sea responsable de cumplir con las actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones”. Para ello, el gerente de las Oficinas Contables debe poseer y manejar habilidades que le permitan actuar y desempeñarse profesionalmente orientando conocimientos y destrezas para la obtención de

resultados conjuntos, donde a su vez determinan las necesidades, capacidades y oportunidades de la organización, a la cual forma parte.

Particularmente, las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica, la aptitud y según Ramirez, A. (2006) existen tres tipos de habilidades relacionadas con lo conceptual, lo humano y lo técnico. En esta investigación se sintetiza los aspectos relacionados a las habilidades humanas, que tiene relación directa con la Dirección como función gerencial.

Según Stoner, L. y Otros (1996:19) expresan que las habilidades humanas “son destrezas para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o grupal”. Son aquellas que desarrollan la cooperación dentro del grupo que está siendo dirigido; implican el trabajo con actitudes, comunicación, individuos y con grupos.

En este sentido, estas habilidades tienen que ver con las habilidades interpersonales, puesto que influyen en la capacidad del gerente para trabajar bien con las personas, punto vital para un Contador Público que se desenvuelva, en función del cúmulo de información que este debe generar y comunicar a la organización.

En líneas generales, puede decirse que las habilidades humanas, son aquellas que desarrollan la cooperación dentro del grupo que está siendo dirigido y que tiene relación directa con el trabajo con personas, punto relevante durante el desempeño eficiente de los Contadores Públicos en las Oficinas Contables. Así mismo, Ramirez, A. (2006), señala que “la aptitud que adopte el contador público como profesional en su tarea directiva, debe estar encaminada a crear el ambiente propicio para la labor colectiva, de manera que cada trabajador contribuya a conseguir los fines comunes de la organización”.

Para ello, el contador público debe desarrollar tres elementos o medios directivos, que son: Motivación, Liderazgo y Comunicación, los cuales están incluidos en la función de Dirección, que el autor explica que “es parte del

proceso administrativo que vigila el rumbo a donde se encamina la organización por medio de dichos elementos, que en conjunto logran la competitividad de la organización.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 105: La Ley determinará las profesiones que requieren título y las condiciones que deben cumplirse para ejercerlas, incluyendo la colegiación.

Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública (1973)

Capítulo III del Ejercicio Profesional

Artículo 12: Cualquier contador público podrá establecer una firma u organización profesional, asociándose con otro u otros contadores públicos, la cual podrá dedicarse al ejercicio de actividades propias de esta profesión, de conformidad con esta Ley. La asociación así constituida, deberá contener los nombres de los socios y tendrá carácter civil, pero en todo caso la responsabilidad por sus actuaciones siempre estará a cargo de los asociados, quienes necesariamente deberán estar inscritos en el Colegio profesional de la Entidad Federal donde esté domiciliada la firma o la empresa.

Código de Ética Profesional del Contador Público Venezolano

Según Blanco. (2003) el Contador Público defiende la buena fe, y ésta hace presumir que un acto público está conforme a la ley y las buenas costumbres, y es por ello que el Estado definió el Código de Ética para definirle al Contador Público un perfil de alta calidad humana, es el hombre que da su palabra y la sostiene.

El Contador Público está ceñido a los siguientes principios éticos: integridad, objetividad, independencia, responsabilidad, confidencialidad,

observancia de las disposiciones y normativas legales, competencia y actualización profesional, difusión y colaboración, respeto entre colegas y conducta ética.

a.) **Integridad:** es cumplir todos principios éticos que siguen a continuación e inclusive cumplir más allá de lo que la ley exige. Integridad es ser recto, sincero y justo. Es ser honesto con el medio ambiente.

b.) **Objetividad:** es utilizar la razón, la lógica para tomar decisiones y no el corazón, ni mucho menos los sentimientos. Es sincerizarse con uno mismo y los demás; objetividad es ser equitativo.

c.) **Independencia:** es sincerizarse con los demás, dándoles a entender a ellos que no existen lazos familiares, amistosos ni mucho menos intereses particulares que hagan inclinar las opiniones a favor o en contra. Independencia es tener criterio limpio de ataduras sociales.

d.) **Responsabilidad:** Se relaciona con dar Fe Pública, por ello se debe estar calificado para aceptar semejante responsabilidad y el no cumplirla correctamente implica sanciones. Responsabilidad es también cumplir los compromisos adquiridos en una forma satisfactoria para todos, se falta a este principio si se cumple a medias dichos compromisos.

e.) **Confidencialidad:** Ser prudente, la confidencialidad se relaciona con la reserva profesional. Hay que tener confidencialidad tanto con el usuario como con el personal que se tiene a cargo.

f.) **Observaciones de las disposiciones normativas:** Hay que cumplir las normas que promulgue el Estado, hay que cumplir lo que dicte la Federación de Colegios de Contadores Públicos, hay que cumplir inclusive lo que diga el usuario siempre y cuando esto no atente contra las leyes y las buenas costumbres.

g.) **Competencia y Actualización Profesional:** hay que ser responsables con la carrera y más aun con la universidad a la cual pertenecemos, esto indica que debemos especializarnos para realizar las tareas de una manera eficiente y satisfactoria.

h.) **Difusión y Colaboración:** los contadores públicos deben convertirse en profesores permanentes lo que implica compartir los conocimientos y experiencias.

i.) **Respeto entre Colegas:** es fundamental trabajar con respeto hacia los colegas, pues esto garantiza que se cumple entre otras cosas el código de ética.

Los anteriores principios deben ser aplicados por el contador público en el trabajo más sencillo, como en el más complejo, sin ninguna excepción. Los principios básicos de la ética son aplicables a todo el contador público por el solo hecho de serlo, sin importar la índole de su actividad o la especialidad que cultive, tanto en el ejercicio independiente o dependiente, en cuanto sea compatible con sus funciones; de esta manera contribuirá al desarrollo de la contaduría pública a través de la práctica cotidiana de su profesión.

bdigital.ula.ve

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Objetivo General: Analizar el proceso de Influencia en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo Estado Trujillo.				
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Identificar los estilos de liderazgo aplicados por el Contador Público como Gerente de las Oficinas Contables del Municipio Trujillo.	INFLUENCIA	Estilos de Liderazgo.	Liderazgo Autocrático Liderazgo Liberal Liderazgo Democrático	1,2 3,4 5,6
Caracterizar el tipo de Comunicación Organizacional en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo.		Tipo de Comunicación Organizacional	Comunicación Organizacional Formal. (descendente, ascendente y lateral) Comunicación Organizacional Informal	7,8,9,10,11,12 13,14
Describir las estrategias aplicadas por los Contadores Públicos para motivar al personal que laboran en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo.		Estrategias para Motivar al personal.	.La comunicación administrativa La teorías X – Y El diseño del puesto de trabajo. Los sistemas administrativos de likert	15, 16 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 24, 25, 26, 27
Determinar los factores de efectividad del Trabajo en Equipo en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo.		Factores de Efectividad del Trabajo Equipo	Capacitación. Comunicación. Empowerment. Recompensa. Gerencia Participativa	28, 29, 30 31, 32 33, 34, 35, 36, 37 38 39,40

Fuente: Valera, A. (2012)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Los aspectos metodológicos están referidos a la planeación de la manera cómo se va a proceder en la realización de la investigación, es decir, el nivel de profundidad al cual se quiere llegar en el conocimiento propuesto, tipo de estudio, método de investigación, técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información y tratamiento de la información.

Tipo de Investigación

El Tipo de Estudio representa el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento, tener claridad acerca del nivel de conocimiento científico (observación, descripción, exploración) al que se espera llegar señalando y definiendo el tipo de información que se necesita así como el nivel de análisis que deberá realizar.

Este estudio se enmarcó dentro de una investigación descriptiva, la cual permitió identificar elementos, componentes y su interrelación; así como también en el Análisis del Proceso de Influencia en las Oficinas Contables que laboran los Contadores Públicos del municipio Trujillo, estado Trujillo.

Según Méndez, C. (2001:136) la investigación de tipo descriptivo “son características del universo de investigación (número de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil), señala formas de conducta y actitudes de las personas (sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación y decisiones de compra).

Diseño de la Investigación

Según Mendez, C. (2001:75) el diseño de la investigación corresponde a la estructura de la investigación, a la forma cómo la investigación será

desarrollada, a la manera cómo la indagación es concebida a fin de obtener respuestas a las interrogantes.

En primer lugar, se identificaron variables específicas que parecen ser determinantes en características complejas o en patrones de comportamiento a ser estudiados. El próximo paso fue la selección de los sujetos que van a ser medidos en las variables bajo investigación (Contadores Públicos que se desempeñan en las Oficinas Contables del municipio Trujillo).

El diseño de la investigación se orientó hacia un diseño de campo, donde se recogerán directamente los datos de interés y luego serán analizados con la intención de describirlos e interpretarlos. Según Arias, F. (1999:31) la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad, donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador no altera las condiciones existentes”.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Según Méndez, C. (2002:156) las Fuentes o Técnicas para la Recolección de Información” son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información, para esto se debe decidir las fuentes entre las cuales están las secundarias y las primarias”.

Para esta investigación se elaborará un cuestionario contentivo de (40) ítems con preguntas cerradas y de selección simple, el cual fue aplicado a los Contadores Públicos de las Oficinas Contables del municipio Trujillo; con el objeto de recolectar datos para el análisis. (Ver Anexo A).

Población

Según Tamayo y Tamayo, (1995:196) una población está determinada por sus características definitorias, por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo.

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación, Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.

En esta investigación la población se obtuvo por medio de un levantamiento de censo por la investigadora a partir del 03 de mayo de 2011, la cual estuvo conformada por los Contadores Públicos que dirigen las Oficinas Contables del Municipio Trujillo, las cuales representan un total de diez (10) oficinas de acuerdo al Colegio de Contadores Públicos y se constató por la investigadora.

Validez

Según Mendez, C. (2001:203), “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

El instrumento que se elaboró para efectos de la presente investigación, estuvo sometido a la revisión de expertos en el tema, los cuales presentaron las respectivas observaciones, en cuanto a los ítems, objetivos, pertinencia. Luego de las opiniones y correcciones de los expertos, se aplicó el cuestionario. (Ver Anexo B).

Análisis e Interpretación de Resultados

Según Méndez, C. (2001:159) señala que el análisis de resultados debe especificar los parámetros de posición o de dispersión que utilizará y luego hacer la Presentación de la Información de los datos, representación escrita, semitabular, tabular y el uso de los gráficos, entre otras técnicas útiles para mostrar la información recopilada por el investigador.

Luego de la aplicación del cuestionario a los Contadores Públicos de las Oficinas Contables del municipio Trujillo, que conforman la población de la investigación, se procedió al análisis e interpretación, ítems por ítems, mediante la representación de estadística descriptiva, en cuadros donde se

calcula la frecuencia y el porcentaje, así mismo la representación de esos porcentajes en gráficos para luego analizar los datos obtenidos por el investigador.

bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de los Resultados

El presente trabajo de investigación se basa en Analizar el proceso de Influencia en las Oficinas Contables del municipio Trujillo estado Trujillo, para tal fin, se diseñó un instrumento en la escala tipo Lickert, con alternativas de S=siempre, CS= casi siempre, O= ocasionalmente, RV= rara vez y N= nunca, conformadas por ítems de preguntas cerradas y selección simple, dirigido a los Contadores de las Oficinas Contables del municipio Trujillo. El instrumento está referido a la variable Influencia, de cuarenta ítems, de acuerdo a la temática que corresponde a cada uno de los indicadores y dimensiones.

Variable: Influencia

Dimensión: Estilos de Liderazgo

Indicador: Liderazgo Autocrático

Tabla 1. Liderazgo Autocrático

Ítems	Alternativas de Respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Ocasionalmente		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Usted como Contador Público que dirige la Oficina Contable fija las directrices, centraliza el poder y toma decisiones de	07	70	03	30						

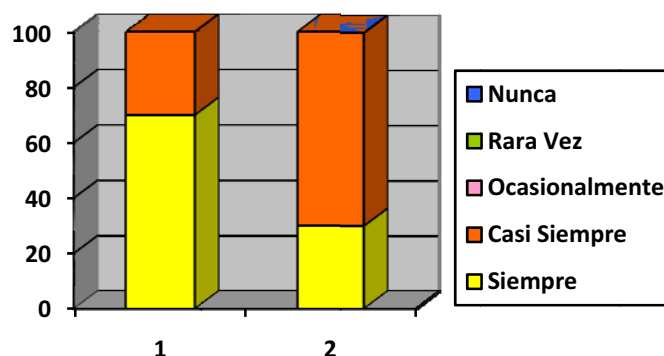
manera unilateral

2. El Contador Público le informa al personal lo que debe hacer

03 30 07 70

Fuente: Aplicación del instrumento de recolección de datos (2012).

Gráfico 1: Liderazgo Autocrático
Fuente: Tabla 1. Liderazgo Autocrático



De acuerdo con la información presentada en la Tabla 1 relacionada con el liderazgo autocrático, en el ítem 1, el 70% de los Contadores Públicos afirman que siempre fija las directrices, centraliza el poder y toma decisiones de manera unilateral, mientras que el 30% expresa que casi siempre. Con relación al ítem 2, el 70% manifestó que casi siempre le informa al personal lo que debe hacer y el 30% siempre lo hace. Según los resultados obtenidos, se observa que concuerda con lo expresado por Chiavenato, I. (2006), quien afirma que en el liderazgo autocrático el líder fija las directrices, centraliza el poder y toma de decisiones, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca.

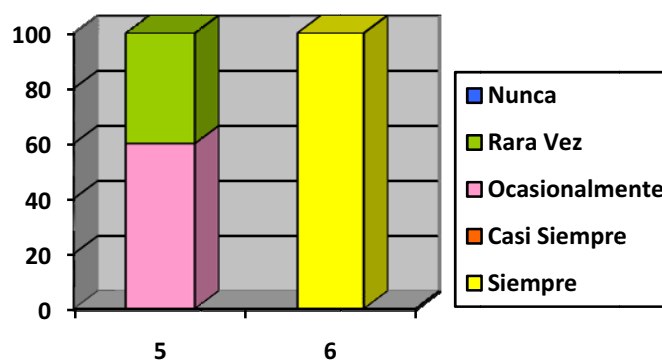
Indicador: Liderazgo Democrático

Tabla 2. Liderazgo Democrático

Ítems	Alternativas de Respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Ocasionalmente		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5. Proyecta las directrices, fomentando la participación del grupo en las decisiones.					06	60	04	40		
6. Usted como Contador Público de la Oficina orienta al personal que dirige.	10	100								

Fuente: Aplicación del instrumento de recolección de datos (2012).

Gráfico 3: Liderazgo Democrático
Fuente: Tabla 3. Liderazgo Democrático



Como se observa en la tabla 03, relacionada con el liderazgo democrático, el 60% de los Contadores Públicos denotan que ocasionalmente proyecta las directrices, fomentando la participación del grupo en las decisiones, el 40% rara vez lo hace. El ítems 06 está representado por el 100% donde los Contadores expresan que siempre orienta al personal que dirige. Tomando

en cuenta los resultados, se evidencia que en el ítems 05 no concuerda con lo expresado por Chiavenato, I. (2006), mientras que en el ítem 06 si. El autor expresa que el líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones, conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando los hace elogios o críticas.

Dimensión: Tipos de Comunicación Organizacional

Indicador: Comunicación Organizacional Formal (descendente, ascendente, lateral).

Tabla 3. Comunicación Organizacional Formal (descendente, ascendente, lateral).

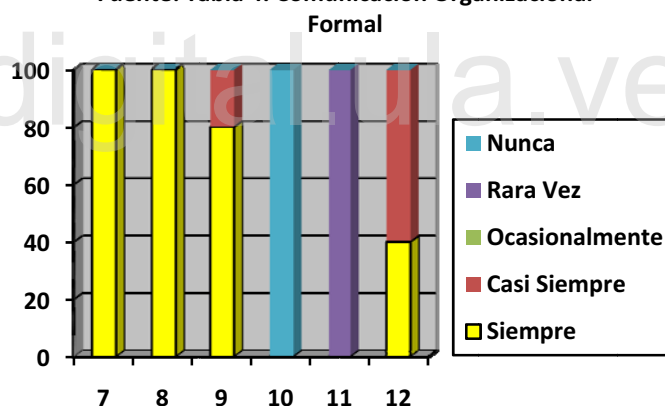
Ítems	Alternativas de Respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Ocasionalmente		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7. La Comunicación de la Oficina Contable sigue las líneas de mando de la organización, llevándose a cabo con mayor eficacia.	10	100								
8. La Comunicación fluye de un nivel de grupo alto a un nivel más bajo.	10	100								
9. La Comunicación utiliza para asignar metas, conocer problemas y proporcionar instrucciones.	8	80	2	20						
10. La Comunicación fluye desde los									10	100

empleados hacia la Gerencia.					
11. Usted como Gerente es informado sobre progresos, problemas o cualquier situación que se amerite.				10	100
12. En la Oficina Contable se intercambia información entre dos o más miembros de la organización que ocupan puestos de un mismo nivel.	4	40	6	60	

Fuente: Aplicación del instrumento de recolección de datos (2012).

Gráfico 4: Comunicación Organizacional Formal

Fuente: Tabla 4. Comunicación Organizacional



Se visualiza en la tabla 04 los siguientes resultados: en el ítems 07 el 100% de los Contadores Públicos afirman que siempre la comunicación de la Oficina Contable sigue las líneas de mando de la organización, llevándose a cabo con mayor eficacia, en el ítems 08 el 100% manifiesta que siempre la comunicación fluye de un nivel de grupo alto a un nivel más bajo. Respecto al ítems 09, el 80% afirma que siempre la Comunicación la utiliza para asignar metas, conocer problemas y proporcionar instrucciones, mientras que el 20% lo hace casi siempre; en el ítems 10 se muestra que el 100% de los

encuestados afirman que nunca la comunicación fluye desde los empleados hacia la Gerencia. Con relación al ítems 11, el 100% afirma que como Gerente rara vez es informado sobre progresos, problemas o cualquier situación que se amerite; en el ítems 12, el 60% de la población manifiesta que casi siempre en la Oficina Contable se intercambia información entre dos o más miembros de la organización que ocupan puestos de un mismo nivel y el 40% dice que siempre.

De allí, se puede acotar que en algunos de los aspectos estudiados existe concordancia con lo expuesto por Certo (2001) de la siguiente manera: La comunicación organizacional formal es la que sigue las líneas del organigrama de la organización, se efectúa y se transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones, sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa. Se lleva a cabo el tipo de comunicación descendente, la cual es utilizada para asignar metas, dar a conocer problemas que necesitan atención y proporcionar instrucciones.

Dimensión: Estrategias para motivar al personal

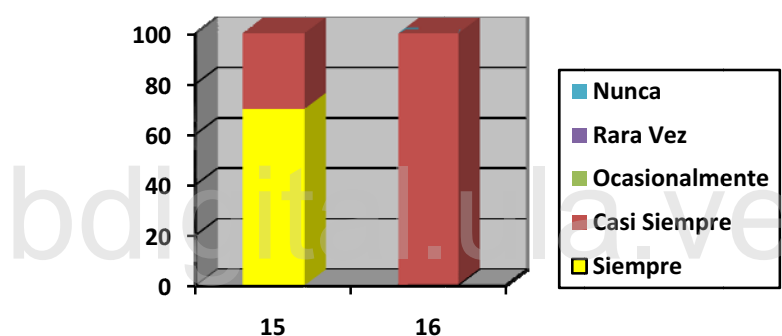
Indicador: La comunicación administrativa

Tabla 4. La comunicación administrativa

Ítems	Alternativas de Respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Ocasionalmente		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15. Se utiliza en la Organización la comunicación como herramienta para satisfacer las necesidades del	07	70	03	30						

personal.		
16.	La	
Comunicación		
bilateral		
Gerente-	10	100
Empleado,		
Empleado-		
Gerente se da		
en la		
Organización		
como estrategia		
de motivación		
Fuente: Aplicación del instrumento de recolección de datos (2012).		

Gráfico 6: La comunicación administrativa
Fuente: Tabla 6. La comunicación administrativa



Respecto a la tabla 6, en el ítems 15, el 70% de los Contadores Públicos afirman que en las oficinas siempre se utiliza la comunicación como herramienta para satisfacer las necesidades del personal, el 30% dice que casi siempre; en el ítems 16 el 100% manifiestan que casi siempre la Comunicación bilateral Gerente-Empleado, Empleado-Gerente se da en la Organización como estrategia de motivación. Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se puede decir que coinciden con lo expuesto por Certo (2001), quien describe que la comunicación administrativa tal vez es la estrategia más básica de motivación con la que cuentan los administradores, para comunicarse con los miembros de la organización. Como resultado de esta comunicación con los administradores, los miembros

de la organización pueden satisfacer necesidades humanas básicas tales como el reconocimiento, un sentido de pertenencia y seguridad.

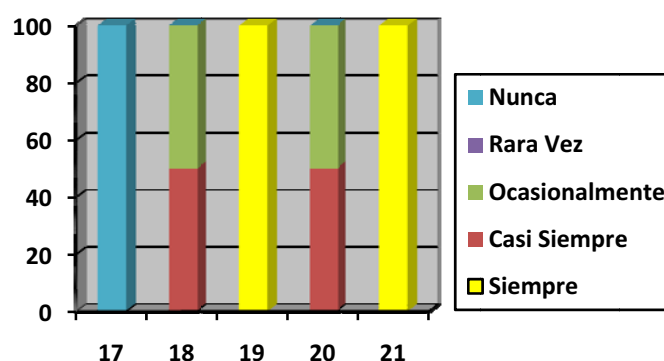
Indicador: Las teorías X - Y

Tabla 5. Las teorías X - Y

Ítems	Alternativas de Respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Ocasionalmente		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17. Se resiste el personal a los cambios por la gerencia para no asumir riesgos.									10	100
18. El personal de la Oficina es dependiente del Gerente			05	50	05	50				
19. El Desempeño del personal de la Oficina se basa en esquemas planeados.	10	100								
20. El desempeño del personal de la organización se traduce en fuente de satisfacción y recompensa.			05	50	05	50				
21. El personal de la Oficina posee capacidad de asumir responsabilidades y adaptarse a los cambios que amerite su desempeño.	10	100								

Fuente: Aplicación del instrumento de recolección de datos (2012).

Gráfico 7: Las teorías X - Y
Fuente: Tabla 7. Las teorías X - Y



Se observa en el ítems 17 que el 100% de los encuestados nunca se resiste a los cambios por la gerencia para no asumir riesgos, en el ítems 18 el 50% expresa que casi siempre el personal de la Oficina es dependiente del Gerente y el otro 50% ocasionalmente. Así mismo, en el ítems 19, el 100% expresa que siempre el Desempeño del personal de la Oficina se basa en esquemas planeados; en el 20 el 50% manifiesta que casi siempre el desempeño del personal de la organización se traduce en fuente de satisfacción y recompensa, mientras que el 50% denota que ocasionalmente; por último en el ítem 21, el 100% dice que el personal de la Oficina siempre posee capacidad de asumir responsabilidades y adaptarse a los cambios que amerite su desempeño.

Por ello, se acota que existe heterogeneidad en los resultados, según la teoría de Certo (2001), quien afirma que en la teoría X las personas por naturaleza se resisten a los cambios, pues buscan su seguridad y no asumir riesgos, prefieren ser dirigidas, esta teoría refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático que hacen que las personas trabajen dentro de esquemas planeados, tomando en cuenta el alcance de los objetivos de la

organización. Se visualiza a las personas como recursos o medios de producción. En la teoría Y las no tienen disgusto de trabajar, el trabajo puede ser fuente de satisfacción y recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o fuente de sanción (cuando se evita siempre que sea posible). Las personas no son pasivas ni se resisten a las necesidades de la empresa, tienen motivación, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacidad para asumir responsabilidades.

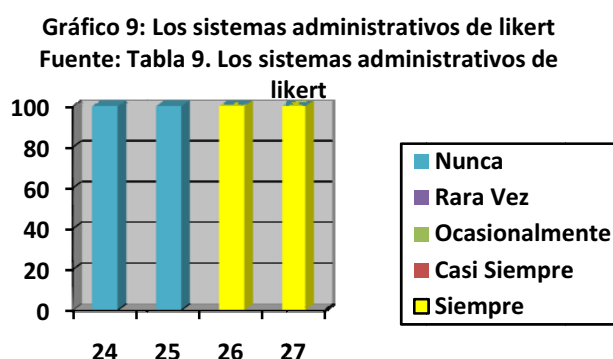
Indicador: Los sistemas administrativos de likert

Tabla 6. Los sistemas administrativos de likert

Ítems	Alternativas de Respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Ocasionalmente		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
24. El personal de la Oficina Contable siente de parte de usted como Gerente desconfianza en las labores que realiza.									10	100
25. El personal de la Oficina Contable siente temor de su desempeño.									10	100
26. En la Oficina Contable los subordinados discuten los trabajos con los superiores.	10	100								
27. Usted como Gerente muestra										

confianza en los 10 100
 subordinados y
 se sienten
 motivados por
 las
 recompensas
 recibidas.

Fuente: Aplicación del instrumento de recolección de datos (2012).



Las respuestas obtenidas en esta tabla muestran los siguientes resultados: en el ítems 24 el 100% de los Contadores encuestados afirman que nunca el personal de la Oficina siente de parte de él como Gerente desconfianza en las labores que realiza, en el ítems 25 expresan que el personal nunca siente temor de su desempeño. El ítems 26 muestra que el total de los encuestados manifestaron que siempre los subordinados discuten los trabajos con los superiores y en el ítems 27 expresan que siempre como Gerente muestra confianza en los subordinados y se sienten motivados por las recompensas recibidas.

Esto se traduce en aspectos positivos, puesto que coincide con lo expuesto por Certo (2001) en el sistema 4, el cual es un estilo de administración implica tener completa confianza en los subordinados. Los subordinados se sienten completamente libres de discutir su trabajo con los superiores y están motivados por factores tales como recompensas

económicas basadas en un sistema de compensación desarrollado a través de participar en el establecimiento de metas.

Dimensión: Factores de Efectividad del Trabajo en Equipo

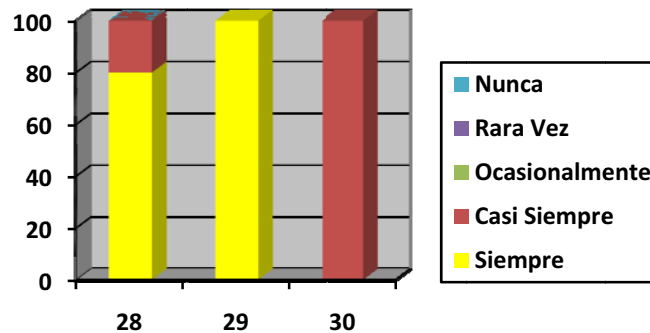
Indicador: Capacitación

Tabla 7. Capacitación

Ítems	Alternativas de Respuestas									
	Siempre		Casi Siempre		Ocasionalmente		Rara Vez		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
28. En el Desarrollo del Equipo de Trabajo en la Organización, los integrantes poseen mente abierta.	08	80	02	20						
29. En el Desarrollo del Equipo de Trabajo en la Organización, los integrantes tienen responsabilidad.	10	100								
30. Los Miembros de la Organización que trabajan en Equipo poseen capacidad de resolución de problemas.			10	100						

Fuente: Aplicación del instrumento de recolección de datos (2012).

Gráfico 10: Capacitación
Fuente: Tabla 10. Capacitación



De la totalidad de los Contadores encuestados, en el ítems 28, el 80% afirma que siempre en el desarrollo del Equipo de Trabajo en la Organización, los integrantes poseen mente abierta, el 20% casi siempre; en el ítems 29, el 100% expresa que siempre en el desarrollo del Equipo de Trabajo en la Organización, los integrantes tienen responsabilidad y en el ítems 30 manifiesta el 100% que los miembros de la Organización casi siempre que trabajan en Equipo poseen capacidad de resolución de problemas.

Estos resultados conllevan a deducir que son favorables, puesto que concuerdan con lo expuesto por Certo (2001) quienes afirman que los equipos efectivos además de sus habilidades y capacidades, también deben saber funcionar bien como integrantes de un equipo, es por ello, que las investigaciones indican que deben tener mente abierta, que permite a los integrantes de un equipo manejar los cambios que exigen nuevos proyectos; responsabilidad, porque cuando los miembros de un equipo en lo individual aceptan la responsabilidad de su propio desempeño y contribuciones, aumenta la efectividad del equipo. Así mismo, las capacidades de resolución de problemas, donde los integrantes de un equipo deben estar en posibilidades de analizar los problemas y crear alternativas de solución, entre otros aspectos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los resultados obtenidos en la investigación permiten dar respuestas a los objetivos planteados y de esta manera concluir lo siguiente:

Con relación a los estilos de liderazgo aplicados por el Contador Público como Gerente de las Oficinas Contables del municipio Trujillo, se identificó el liderazgo autocrático, en el sentido que él fija las directrices, centraliza el poder y toma decisiones de manera unilateral, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. También en algunos casos el liderazgo democrático, cuando orienta al personal que dirige.

Respecto a los tipos de Comunicación Organizacional en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo, se da la comunicación formal en los siguientes aspectos: la comunicación sigue las líneas del organigrama de la organización y se da el tipo descendente, la cual es utilizada para asignar metas, dar a conocer problemas que necesitan atención y proporcionar instrucciones. También se da la comunicación informal, ya que surge de la espontaneidad de los empleados.

En cuanto a las estrategias aplicadas por los Contadores Públicos para motivar al personal que laboran en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo, se describe las siguientes: a.) la comunicación administrativa, considerada como la estrategia más básica de motivación con la que cuentan los administradores, para comunicarse con los miembros de la organización; b.) la teoría X – Y, en los aspectos que trabajan con esquemas planeados, posee capacidad de asumir responsabilidades y adaptarse a los cambios que amerite su desempeño, c.) diseño de puestos de trabajo, considerando la rotación de puestos inefectiva y afirmando que los puestos se vuelven aún

más satisfactorios a medida que aumenta el número de operaciones que ejecuta un individuo, d.) el sistema administrativo 4 de Lickert, el cual es un estilo de administración implica tener completa confianza en los subordinados y se sienten completamente libres de discutir su trabajo con los superiores.

En atención a los factores de efectividad del Trabajo en Equipo en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo, se deduce que se dan: a.) la capacitación, donde los integrantes poseen mente abierta, tienen responsabilidad y poseen capacidad de resolución de problemas; b.) comunicación, donde se intercambian ideas que facilitan el logro de objetivos; c.) Empowerment, considerada como una estrategia gerencial, donde el personal al trabajar en equipo acepta la responsabilidad de su propio desempeño y contribuciones, los integrantes analizan problemas, crean alternativas de solución.

Así mismo, se les otorga a los miembros autoridad para tomar decisiones en forma autónoma y participan en el cambio de circunstancias sociales para tener mayor control; d.) Recompensa, por el desempeño colectivo, por su aportación a los objetivos organizacionales, diseño de trabajo, estrategia de desarrollo organizacional, entre otros; e.) Gerencia Participativa, aprovechándose el conocimiento de las personas que actúan en una organización y la planificación estratégica debe hacerse con la participación de quienes disponen de la información imprescindible para planificar.

En síntesis, el proceso de influencia en las Oficinas Contables es aceptable y adecuado a la teoría estudiada en la mayoría de los aspectos.

Recomendaciones

Luego de culminar la investigación y presentar las respectivas conclusiones, es posible establecer sugerencias que vayan en beneficio del desempeño profesional de los Contadores Públicos de las Oficinas Contables del Municipio Trujillo, las cuales se sintetizan a continuación:

Estimular al personal que labora en las Oficinas Contables, a la preparación profesional en diversas áreas de la rama contables: financiera, tributaria, auditoria, gerencia; con el fin que estén preparados para un futuro desempeño como Gerente.

Fortalecer el trabajo que se lleva a cabo en las Oficinas Contables, con el fin de ofrecer el mejor servicio posible.

Promover la participación activa de la Universidad en la formación profesional de los estudiantes, a través de la inclusión de materias en el área gerencial para el futuro desempeño del Contador Público.

bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. Tercera Edición. Editorial Episteme. Caracas.
- AZUAJE, M. (2005). *Acción Gerencial de los Contadores Públicos bajo el enfoque de calidad total en las organizaciones del Sector Público Estatal, ubicadas en el Municipio Trujillo del Estado Trujillo*. (Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, Estado Trujillo).
- BASTIDAS, M. (2003) *La Actualización del Contador Público en Venezuela: Un Reto Permanente*. Revista Actualidad Contable FACES. Año 6 N° 7 (Julio – Septiembre 2003). Mérida – Venezuela.
- BENNIS W y CUMMINGS T (2006). *Las Claves del Liderazgo. Líderes del Management. Habilidades. Dirección*. Ediciones Deusto. Barcelona.
- BLANCO, Yanel. (2003). *Manual de Auditoría y Revisoría Fiscal*. Ediciones Roesga .Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- BRICEÑO, Z. (2008). *Deberes Éticos en el Desempeño Laboral de los Contadores Públicos Independientes del Municipio Valera del Estado Trujillo*. (Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, Estado Trujillo).
- CARREÑO, B. (2005). *Competencias Gerenciales de los Contadores Públicos en las Empresas Manufactureras del Municipio Valera*. . (Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, Estado Trujillo).
- CHIAVENATO, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial MacGraw-Hill. Bogotá. Quinta Edición.
- CERTO, A. (2001) *Administración Moderna*. Pearson Educación. Bogotá-Colombia. Octava Edición.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999). Gaceta Oficial N° 5.908. Extraordinario del 19 de Febrero de 2009.

- FEDERACIÓN DE COLEGIOS DE CONTADORES PÚBLICOS DE VENEZUELA. (FCCPV., 2001). **Código de Ética Profesional del Contador Público**. Fondo Editorial del Contador Público Venezolano. Caracas, Venezuela.
- FEDERACIÓN DE COLEGIOS DE CONTADORES PÚBLICOS DE VENEZUELA. **Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública**. (1973). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N°. 30.273, publicada el 5 de diciembre.
- FRANCES, A (2008). *Compromiso Social. Gerencia para el siglo XXI*. Ediciones IESA: Caracas. Venezuela.
- JIMÉNEZ, X. (2000). *Plan Estratégico de Desarrollo Gerencial para la Toma de Decisiones, de los Coordinadores de las Organizaciones No Gubernamentales, del Programa Centro de Atención Integral de la Tercera Edad de FUNDASALUD, Lara*. (Tesis de Especialización de Gerencia Empresarial, Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado, Estado Lara).
- HESELBEIN, F GOLDSMITH, M y BECKHARD, R (2006). *El Líder del Futuro. Líderes del Management. Dirección*. The Drucker Foundation. Ediciones Deusto. Barcelona.
- MÉNDEZ, C. (2001). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- RAMÍREZ, A. (2006). *Acción Gerencial del Contador Público en las Entidades Bancarias del Municipio Trujillo*. (Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, Estado Trujillo).
- STEPHEN, Robbins (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. Octava Edición.
- STONER, L., Freeman, R. y Gilbert D. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación. Sexta Edición.

TAMAYO y Tamayo (1995). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa. Tercera Edición.

Viloria, E (2008) *Necesidades de Entrenamiento en el Área Gerencial de los Contadores Públicos que dirigen las Oficinas Contables del Municipio Trujillo, Estado Trujillo*. (Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, Estado Trujillo).

bdigital.ula.ve

ANEXOS

bdigital.ula.ve

ANEXO A



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE DIRIGEN EN LAS
OFICINAS CONTABLES DEL MUNICIPIO TRUJILLO**

El presente cuestionario tiene por objeto solicitar su valiosa colaboración, con la finalidad de obtener información de interés relacionada con el proceso de Influencia en las Oficinas Contables, del Municipio Trujillo Estado Trujillo. Los datos que se alcancen en esta encuesta serán manipulados con absoluta confidencialidad, ya que solo servirán para fines de investigación.

Fecha_____ Oficina Contable _____

Sin otro particular y agradeciendo su cooperación

Br. Ana María Valera

C.I 16.014.994

CUESTIONARIO

Instrucciones. A continuación usted encontrará una serie de proposiciones, vinculadas con el Análisis del proceso de Influencia en las Oficinas Contables del Municipio Trujillo Estado Trujillo, cada una con cinco alternativas, ninguna es correcta, ni incorrecta, simplemente es su opinión. Responda marcando con una “X”, la opción que considere conveniente, según la escala que se indica a continuación S = siempre, CS = casi siempre, O = ocasionalmente, RV = rara vez y N = nunca.

PROPOSICIONES		S	CS	O	RV	N
1.-	El Contador Público que dirige la Oficina Contable fija las directrices, centraliza el poder y toma decisiones de manera unilateral.					
2.-	El Contador Público le informa al personal lo que debe hacer					
3.-	El Contador Público otorga libertad al personal para las decisiones que se toman, sin evaluar las acciones del grupo.					
4.-	El Contador Público que dirige la Oficina tiene una participación mínima en las decisiones del grupo					
5.-	El Contador Público proyecta las directrices, fomentando la participación del grupo en las decisiones.					
6.-	El Contador Público orienta al personal que dirige					
7.-	La Comunicación de la Oficina Contable sigue las líneas de mando de la organización, llevándose a cabo con mayor eficacia.					
8.-	La Comunicación fluye de un nivel de grupo alto a un nivel más bajo					

PROPOSICIONES		S	SC	O	RV	N
9.-	La Comunicación se utiliza para asignar metas, conocer problemas y proporcionar instrucciones.					
10.-	La Comunicación fluye desde los empleados hacia la Gerencia					
11.-	Se le informa al gerente sobre progresos, problemas o cualquier situación que se amerite.					
12.-	En la Oficina Contable se intercambia información entre dos o más miembros de la organización que ocupan puestos de un mismo nivel.					
13.-	La Comunicación entre el personal que se desempeña en la Oficina Contable surge de la espontaneidad de los empleados					
14.-	En el intercambio de información existen rumores para que el Gerente conozca sus condiciones personales.					
15.-	Se utiliza en la Organización la comunicación como herramienta para satisfacer las necesidades del personal.					
16.-	La Comunicación bilateral Gerente-Empleado, Empleado-Gerente se da en la Organización como estrategia de motivación.					
17.-	se resisten el personal a los cambios por la gerencia para no asumir riesgos.					
18.-	El personal de la Oficina es dependiente del Gerente					
19.-	El Desempeño del personal de la Oficina se basa en esquemas planeados.					
20.-	.El desempeño del personal de la organización se traduce en fuente de satisfacción y recompensa.					
21.-	El personal de la Oficina posee capacidad de asumir responsabilidades y adaptarse a los cambios que amerite su desempeño.					
22.-	En la organización se da la rotación de puestos entre el personal que labora.					

PROPOSICIONES		S	CS	O	RV	N
23.-	El personal de la organización considera que los puestos son más satisfactorios a medida que aumenta su desempeño en el trabajo.					
24.-	El personal de la Oficina Contable siente de parte del Gerente desconfianza en las labores que realiza					
25.-	El personal de la Oficina Contable siente temor de su desempeño.					
26.-	En la Oficina Contable los subordinados discuten los trabajos con los superiores.					
27.-	El Gerente muestra confianza en los subordinados y se sienten motivados por las recompensas recibidas.					
28.-	En el Desarrollo del Equipo de Trabajo en la Organización, los integrantes poseen mente abierta					
29.-	En el Desarrollo del Equipo de Trabajo en la Organización, los integrantes tienen responsabilidad					
30.-	Los Miembros de la Organización que trabajan en Equipo poseen capacidad de resolución de problemas					
31.-	Los Miembros de la Organización que trabajan en Equipo tienen buena Comunicación.					
32.-	En el Trabajo en Equipo en la Oficina Contable, se intercambian ideas que faciliten el logro de objetivos.					
33.-	En el Trabajo en Equipo aceptan la responsabilidad de su propio desempeño y contribuciones					
34.-	En el Trabajo en Equipo de la Organización, los integrantes analizan problemas					
35.-	En el Trabajo en Equipo de la Organización, los integrantes crean alternativas de solución.					

36.-	Se les otorga a los miembros que conforman el trabajo en equipo autoridad para tomar decisiones en forma autónoma.					
37.-	Los miembros de la organización participan en el cambio de circunstancias sociales para tener mayor control.					
38.-	La organización recompensa el trabajo en equipo por el desempeño colectivo.					
	PROPOSICIONES	S	CS	O	RV	N
39.-	La Gerencia participativa aprovecha el conocimiento de las personas que actúan en una organización.					
40.-	La planificación estratégica debe hacerse con la participación de quienes disponen de la información imprescindible para planificar.					

bdigital.ula.ve