

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN  
ESCUELA DE POSGRADO**



---

**“LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y LAS HABILIDADES  
GERENCIALES DE LOS CONTADORES PÚBLICOS EN LA  
PROVINCIA DE HUÁNUCO”**

---

**Línea de Investigación: Contabilidad y sus Aplicaciones**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN  
CONTABILIDAD**

**TESISTA: ORLANDO EVERARDO MALPARTIDA MÁRQUEZ**

**ASESOR: DR. ELADIO DIONISIO MONTERO VÍLCHEZ**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2019**

## DEDICATORIA

*A: Dios, por su gracia y poner en mí su fortaleza, perseverancia y sabiduría para aprender a vivir, y acompañarme en los derroteros de la vida. Sin su amor, sería imposible retribuir a todas las personas que han contribuido para hacer realidad este estudio.*

*A: Mis padres Macario y Anatolia, por enseñarme a amar a Dios y el respeto a las personas. Por haber creído en mí a pesar de mis desaciertos. Por haberme enseñado a andar y acompañarme en el caminar de la vida. Su incondicional apoyo me anima a ser mejor cada día.*

*A: Mi esposa Nelly Rosa, por su amor y apoyo desinteresado; y al regalo más grande que nos dio Dios, al bendecirnos con nuestros queridos hijos, que es la razón de nuestro continuar, Leslie, Carol, Katherine y Paolo Orlando, a quienes los amo mucho.*

## AGRADECIMIENTO

A **los docentes de la Escuela de Posgrado de Contabilidad de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**, por todo el apoyo brindado a lo largo de mi formación doctoral. Gracias por su tiempo, amistad y conocimientos compartidos.

Al **Ms. CPCC. José D. Malpartida Márquez**, por su apoyo invaluable, sin la cual, hubiera sido tedioso llegar a la interpretación epistemológica y estadística de la presente investigación.

A mi alma mater Universidad Nacional Agraria de la Selva (**UNAS**), en especial a la **Facultad de Ciencia Contables**, por concederme la capacitación y permitirme el estudio del doctorado.

Mi especial agradecimiento al **Dr. Eladio D. Montero Vílchez**, por aceptar asesorar esta tesis doctoral. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador.

## RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo general: **Determinar la relación de la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco**. En cuanto a la parte metodológica, la investigación fue de carácter **aplicativo**, siendo de **nivel descriptivo bivariado, correlacional** y de diseño **no experimental de corte transversal**. La población estuvo formada por 350 Contadores que están colegiados y habilitados en el Colegio de Contadores Públicos que están laborando en la provincia de Huánuco. El tipo de muestra fue probabilístico aleatorio conformado por **99 Contadores**. Como instrumentos de diagnóstico se utilizaron dos cuestionarios tipo Escala de Likert. La investigación se ha elaborado bajo los procedimientos metodológicos del **enfoque cuantitativo**; los datos obtenidos del instrumento aplicado fueron procesados mediante el software estadístico SPSS versión 23 en los casos de las variables Desarrollo Profesional y Habilidades Gerenciales.

Se pudo determinar que el **62%** de los Contadores Públicos encuestados consideran que la Formación Profesional recibida en sus respectivas universidades es medianamente. Con respecto al resultado del nivel de Habilidades Gerenciales el **57%** de los encuestados consideran que sus habilidades Gerenciales están en el nivel medio. En las dimensiones de Habilidades de motivación y valores, Analíticas, Interpersonales y Habilidades emocionales en promedio el **58%** de los encuestados percibieron una asociación en el nivel medio, mientras que el **25%** declararon una relación en el nivel bajo; en cambio solo el **17%** declararon en el nivel alto. Como conclusión final en base a la prueba estadística de Rho de Spearman, se afirma que **no existe relación significativa** entre **Formación Profesional y Habilidades Gerenciales**, hallándose un valor calculado donde  $p = 0.062$  a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0.188; lo cual indica que la correlación es positiva media.

**Palabras clave:** *Perfil profesional, Contabilidad gerencial y Formación continua.*

## ABSTRACT

The research work had as a general objective: To determine the relationship of Vocational Training and Management Skills of Public Accountants in the province of Huánuco. Regarding the methodological part, the research was of an applicative nature, being of a descriptive level bivariate, correlational and of a non-experimental design of a transversal cut. The population was formed by 323 Accountants who are registered and qualified in the Association of Public Accountants who are working in the province of Huánuco. The type of sample was random probabilistic consisting of 99 meters. As diagnostic instruments, two Likert Scale questionnaires were used. The research has been prepared under the methodological procedures of the quantitative approach; the data obtained from the instrument applied were processed using the statistical software SPSS version 22 in the cases of the variables Professional Development and Management Skills.

It was determined that 62% of the Public Accountants surveyed consider that the Vocational Training received in their respective universities is moderately. With respect to the result of the level of Management Skills, 57% of the respondents consider that their Management skills are at the medium level. In the dimensions of motivational skills and values, analytical, interpersonal and emotional skills on average 58% of respondents perceived an association at the medium level, while 25% declared a relationship at the low level; on the other hand, only 17% declared high. As a final conclusion based on the statistical test of Spearman's Rho, it is stated that there is no significant relationship between Vocational Training and Management Skills, finding a calculated value where  $p = 0.062$  at a significance level of 0.05 (bilateral), and a level correlation of 0.188; which indicates that the correlation is positive average.

**Keywords:** *Professional profile, management accounting and continuing education.*

## RESUMO

O trabalho de pesquisa teve como objetivo geral: Determinar a relação das habilidades de formação profissional e gerencial dos contadores públicos na província de Huánuco. Quanto à parte metodológica, a pesquisa foi de natureza aplicada, sendo de nível descritivo bivariado, correlacional e de desenho não experimental de corte transversal. A população foi formada por 323 contadores registrados e qualificados no Colégio de Contadores Públicos que trabalham na província de Huánuco. O tipo de amostra foi probabilístico aleatório, composto por 99 metros. Como instrumentos de diagnóstico, foram utilizados dois questionários da Escala Likert. A pesquisa foi preparada sob os procedimentos metodológicos da abordagem quantitativa; os dados obtidos no instrumento aplicado foram processados no software estatístico SPSS versão 22 nos casos das variáveis Desenvolvimento Profissional e Habilidades Gerenciais.

Foi determinado que 62% dos Contadores Públicos pesquisados consideram que a Formação Profissional recebida em suas respectivas universidades é moderada. Com relação ao resultado do nível de habilidades de gerenciamento, 57% dos entrevistados consideram que suas habilidades de gerenciamento estão no nível médio. Nas dimensões de habilidades e valores motivacionais, habilidades analíticas, interpessoais e emocionais, em média, 58% dos entrevistados perceberam uma associação no nível médio, enquanto 25% declararam um relacionamento no nível baixo; por outro lado, apenas 17% declararam altas. Como conclusão final, com base no teste estatístico do Rho de Spearman, afirma-se que não há relação significativa entre as habilidades de treinamento vocacional e de gestão, encontrando um valor calculado em que  $p = 0,062$  em um nível de significância de 0,05 (bilateral) e um nível correlação de 0,188; o que indica que a correlação é média positiva.

**Palavras - chave:** *Perfil profissional, contabilidade gerencial e educação continuada.*

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
RESUMO.....	vi
ÍNDICE.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.2.1 Teórica.....	3
1.2.2 Práctica.....	4
1.2.3 Académica.....	4
1.3 IMPORTANCIA O PROPÓSITO.....	4
1.4 LIMITACIONES.....	5
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.5.1 Problema general.....	5
1.5.2 Problemas específicos.....	5
1.6 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	5
1.6.1 Objetivo general.....	5
1.6.2 Objetivos específicos.....	6
1.7 HIPÓTESIS.....	6
1.7.1 Hipótesis general.....	6
1.7.2 Hipótesis específicas.....	6
1.8 VARIABLES.....	7
1.8.1 Variable independiente.....	7
1.8.2 Variable dependiente.....	8
1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	9
1.10 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS OPERACIONALES.....	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11

<b>2.1</b>	<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>11</b>
2.1.1	Internacionales.....	11
2.1.2	Nacionales.....	16
2.1.3	Locales.....	19
<b>2.2</b>	<b>BASES TEÓRICAS.....</b>	<b>21</b>
2.2.1	Formación profesional.....	21
2.2.2	Formación profesional del contador público.....	23
2.2.3	Habilidades gerenciales.....	63
2.2.4	Teoría sobre habilidades gerenciales.....	64
2.2.5	Desarrollo de habilidades gerenciales.....	67
2.2.6	Habilidades gerenciales del Contador Público.....	76
2.2.7	Propuesta de habilidades gerenciales de Edgar H. Schein.....	78
<b>2.3</b>	<b>BASES CONCEPTUALES.....</b>	<b>89</b>
<b>2.4</b>	<b>BASE EPISTEMOLÓGICA.....</b>	<b>91</b>
<b>2.5</b>	<b>BASE FILOSÓFICA.....</b>	<b>91</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>93</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>		<b>93</b>
<b>3.1</b>	<b>ÁMBITO.....</b>	<b>93</b>
<b>3.2</b>	<b>POBLACIÓN.....</b>	<b>93</b>
<b>3.3</b>	<b>MUESTRA.....</b>	<b>93</b>
<b>3.4</b>	<b>NIVEL Y TIPO DE ESTUDIO.....</b>	<b>95</b>
3.4.1	Nivel de investigación.....	95
3.4.2	Tipo de investigación.....	95
<b>3.5</b>	<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>95</b>
<b>3.6</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>96</b>
3.6.1	Técnica de investigación.....	96
3.6.2	Instrumento de investigación.....	96
<b>3.7</b>	<b>VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....</b>	<b>96</b>
3.7.1	Validación.....	96
3.7.2	Confiabilidad.....	97
<b>3.8</b>	<b>PROCESAMIENTO DE DATOS.....</b>	<b>97</b>
<b>3.9</b>	<b>PLAN DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>98</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>99</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>		<b>99</b>
<b>4.1</b>	<b>ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....</b>	<b>99</b>



4.1.1	Resultado del nivel de formación profesional de los Contadores Públicos.....	99
4.1.2	Resultado del nivel de habilidades gerenciales de los Contadores Públicos.....	101
4.1.3	Resultado de la relación de la formación profesional y las habilidades gerenciales de los Contadores Públicos de Huánuco. ....	107
4.2	PRUEBAS DE NORMALIDAD.....	113
4.3	ANÁLISIS INFERENCIAL.....	113
4.3.1	Generalidades. ....	113
4.3.2	Contrastación de la hipótesis general. ....	114
4.3.3	Contrastación de la primera hipótesis específica.....	115
4.3.4	Contrastación de la segunda hipótesis específica. ....	116
4.3.5	Contrastación de la tercera hipótesis específica.....	117
4.3.6	Contrastación de la cuarta hipótesis específica. ....	118
4.4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	119
4.4.1	Relación entre variables: Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales de los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco. ....	119
4.4.2	Resultado del nivel de Habilidades Gerenciales de los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco.....	122
4.5	APORTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	128
	CONCLUSIONES.....	129
	RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS.....	131
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133
	ANEXOS.....	140
	Anexo 01: Matriz de consistencia.....	141
	Anexo 02 Cuestionario.....	143
	Anexo 03 Validación de los instrumentos por jueces o juicio de expertos.....	148

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	<i>Variable independiente (X): Formación profesional.</i>	9
<b>Tabla 2</b>	<i>Variable dependiente (Y): Habilidades gerenciales.</i>	9
<b>Tabla 3</b>	<i>Estudios específicos y de especialidad.</i>	26
<b>Tabla 4</b>	<i>Asignaturas electivas.</i>	27
<b>Tabla 5</b>	<i>Nuevos cursos de especialidad.</i>	28
<b>Tabla 6</b>	<i>Tipo de profesional que más necesitan las empresas.</i>	29
<b>Tabla 7</b>	<i>Áreas académicas 2019-2.</i>	34
<b>Tabla 8</b>	<i>Áreas académicas de la carrera de contabilidad.</i>	36
<b>Tabla 9</b>	<i>Áreas o funciones de desempeño profesional de la carrera.</i>	38
<b>Tabla 10</b>	<i>Preguntas cruciales del currículo.</i>	40
<b>Tabla 11</b>	<i>Síntesis del modelo de competencias de Boyatzis 1982.</i>	73
<b>Tabla 12</b>	<i>Competencias importantes para una gerencia efectiva Stewart (1982).</i>	74
<b>Tabla 13</b>	<i>Modelo de tareas, habilidades y resultados de Schein (1982).</i>	75
<b>Tabla 14</b>	<i>Número de empresarios para la muestra.</i>	94
<b>Tabla 15</b>	<i>Resultado del nivel de formación profesional de los Contadores Públicos.</i>	99
<b>Tabla 16</b>	<i>Resultado del nivel de formación profesional en la dimensión perfil profesional de los Contadores Públicos.</i>	100
<b>Tabla 17</b>	<i>Resultado del nivel de formación profesional en la dimensión formación continua de los Contadores Públicos.</i>	100
<b>Tabla 18</b>	<i>Resultado de los niveles de habilidades gerenciales de los Contadores Públicos.</i>	102
<b>Tabla 19</b>	<i>Resultado de los niveles de habilidades gerenciales en la dimensión motivación y valores de los Contadores Públicos.</i>	102
<b>Tabla 20</b>	<i>Resultado de los niveles de habilidades gerenciales en la dimensión habilidades analíticas de los Contadores Públicos.</i>	103
<b>Tabla 21</b>	<i>Resultado de los niveles de habilidades gerenciales en la dimensión habilidades interpersonales de los Contadores Públicos.</i>	104
<b>Tabla 22</b>	<i>Resultado de los niveles de habilidades gerenciales en la dimensión habilidades emocionales de los Contadores Públicos.</i>	105
<b>Tabla 23</b>	<i>Resultado de la relación de la formación profesional y las habilidades gerenciales en los Contadores Públicos de Huánuco.</i>	107
<b>Tabla 24</b>	<i>Resultado de la relación de la formación profesional y las habilidades de motivación y valores de los Contadores Públicos de Huánuco.</i>	108

<b>Tabla 25</b> <i>Resultado de la relación de la formación profesional y las habilidades analíticas de los Contadores Públicos de Huánuco.</i> .....	109
<b>Tabla 26</b> <i>Resultado de la relación de la formación profesional y las habilidades interpersonales de los Contadores Públicos de Huánuco.</i> .....	110
<b>Tabla 27</b> <i>Resultado de la relación de la formación profesional y las habilidades emocionales de los Contadores Públicos de Huánuco.</i> .....	110
<b>Tabla 28</b> <i>Resultado de la encuesta a los empresarios.</i> .....	112
<b>Tabla 29</b> <i>Pruebas de normalidad: Kolmogorov-Smirnov.</i> .....	113
<b>Tabla 30</b> <i>Grado de relación según coeficiente de correlación.</i> .....	114
<b>Tabla 31</b> <i>Correlación entre la formación profesional y las habilidades gerenciales.</i> .....	114
<b>Tabla 32</b> <i>Correlación entre la formación profesional y las habilidades de motivación y valores.</i> .....	115
<b>Tabla 33</b> <i>Correlación entre la formación profesional y las habilidades Analíticas.</i> .....	116
<b>Tabla 34</b> <i>Correlación entre la formación profesional y las habilidades Interpersonales.</i> .....	117
<b>Tabla 35</b> <i>Correlación entre la formación profesional y las habilidades Emocionales</i> .....	118

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Tipos de competencia. Elaboración propia basado en (International Federation of Accountants - IFAC, 2015).</i> .....	41
<b>Figura 2</b> <i>Triple dimensión de la competencia</i> .....	42
<b>Figura 3</b> <i>Proceso curricular por competencias profesionales.</i> .....	44
<b>Figura 4</b> <i>Modelo para determinar competencias y perfiles.</i> ..	46
<b>Figura 5</b> <i>Visión Holística del Contador Público</i> .....	49
<b>Figura 6</b> <i>Articulación entre organismos profesionales y universidades.</i>	59
<b>Figura 7</b> <i>Habilidades requeridas para los Contadores Prof. (IES 3)</i> .....	70
<b>Figura 8</b> <i>Niveles de la formación profesional recibida.</i> .....	99
<b>Figura 9</b> <i>Niveles del perfil profesional alcanzado.</i> .....	100
<b>Figura 10</b> <i>Niveles de la formación continua recibida.</i> .....	101
<b>Figura 11</b> <i>Niveles de las habilidades gerenciales de los Contadores Públicos.</i> .....	102
<b>Figura 12</b> <i>Niveles de la dimensión motivación y valores de los contadores públicos.</i> .....	103
<b>Figura 13</b> <i>Niveles de la dimensión habilidades analíticas de los contadores públicos.</i> .....	104
<b>Figura 14</b> <i>Niveles de la dimensión habilidades interpersonales.</i> .....	105
<b>Figura 15</b> <i>Niveles de la dimensión habilidades emocionales.</i> .....	106
<b>Figura 16</b> <i>Relación de la variable formación profesional y habilidades gerenciales.</i> .....	107
<b>Figura 17</b> <i>Relación de la variable formación profesional y habilidades de motivación y valores.</i> .....	108
<b>Figura 18</b> <i>Relación de la variable formación profesional y habilidades Analíticas.</i> .....	109
<b>Figura 19</b> <i>Relación de la variable formación profesional y habilidades Interpersonales.</i> .....	110
<b>Figura 20</b> <i>Relación de la variable formación profesional y habilidades emocionales.</i> .....	111

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación: ***“La Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales de los Contadores Públicos en la Provincia de Huánuco”***, recae en el interés actual de conocer la relación de la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales del Contador Público en la provincia de Huánuco, toda vez, que las tendencias sociales y económicas se orientan hacia un mercado más competitivo y virtualizado, donde la función del Contador Público es más que la declaración de tributos y el registro de los hechos contables en los libros de contabilidad. Ahora el profesional Contable debe migrar hacia la gerencia revalorizar su quehacer y ayudar a las empresas o instituciones a desarrollar más valor. La tesis se materializa en el siguiente orden:

**Capítulo I** Descripción del problema de investigación: Referido al Planteamiento del Problema, donde se consigna: Fundamentación del problema, Justificación, Importancia o propósito, Limitaciones, Formulación del problema, Objetivos, Hipótesis, Variables, Operacionalización de variables y Definición de términos operacionales.

**Capítulo II** Marco teórico: Donde se señalan: Antecedentes de estudio, Bases teóricas a nivel de dimensiones e indicadores, Bases filosóficas, Epistemológicas y la Definición de términos conceptuales.

**Capítulo III** Metodología: Contiene el ámbito, Población, Muestra, Tipo y nivel de estudio, Diseño de investigación, Técnicas e instrumentos, Tabulación y Análisis de datos.

**Capítulo IV** Resultados y discusión: Que trata sobre el Análisis, Interpretación y discusión de resultados, Contrastación de las hipótesis, Pruebas de hipótesis y Presentación de resultados generales y Aporte de la investigación.

El autor

## CAPÍTULO I

### DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

El Contador Público es un profesional que se desenvuelve en diversos sectores de la economía, entre sus principales competencias, según la **Ley N° 28951 (2007)** es de planificar, organizar, supervisar y dirigir la contabilidad general y de costos de las actividades económico – comerciales del ámbito privado, público y mixto. Estas competencias declaradas en la Ley mencionada encajan dentro de las habilidades gerenciales que debe desarrollar el profesional contable. Del mismo modo, las Normas Internacionales de Educación Contable (**IES – por sus siglas en inglés**), establecen el desarrollo de ciertas competencias en el cual destacan el juicio profesional, tomar decisiones y resolver problemas (**IFAC, 2017**).

Lo descrito se relaciona con las nuevas habilidades que las empresas actualmente requieren, tal como indica el informe anual de **InfoJobs Esade 2017 (2018)**, destacan la capacidad de trabajar en equipo 70%, capacidad para resolver conflictos y problemas 57%, capacidad de tomar decisiones 46% y adaptación al cambio 44%. Esto, es como consecuencia de la cuarta revolución industrial que estamos viviendo, donde el proceso de automatización de los procesos productivos de bienes y servicios y el desarrollo de la inteligencia artificial provocará una sustitución de actividades operativas del ser humano y cognitivas (**ADEC, 2017**) el cual reducirá el empleo.

Al respecto, **Malpartida, J. D. (2018)** indica:

*El mundo actual requiere de contadores públicos con una serie de capacidades para desempeñarse eficientemente. Para alcanzar este objetivo se requiere de una formación basado en competencias tal como lo vienen reclamando las instancias de alcance mundial como el tratado de Bolonia, el proyecto Tuning, la Organización de las*

*Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la Federación Internacional de Contadores Públicos. Por el contrario, a nivel de país encontramos pocos esfuerzos para migrar a este modelo como lo viene planteando tímidamente la Sunedu, el Sineace y en el campo contable la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú (p. 5).*

Las habilidades que debe obtener un Contador Público se orientan básicamente al desarrollo del conocimiento obtenido, para resolver problemas y ejercer el buen juicio, aprender a trabajar en equipo y recibir – transmitir información por medios escritos y hablados en general (**Borja, 2012**). Por algo, la Real Academia Española define a las habilidades como la capacidad y disposición para algo (**RAE, 2017**); en consecuencia, ser hábil implica asumir un sistema de actividades razonables que permitan aplicar productivamente o creadoramente los conocimientos y hábitos adaptándolas al contexto cambiante en relación a sus objetivos (**Moddy, 2002**).

En ese contexto, el Contador Público de la actualidad no solo se limita a las actividades operativas, tales como el registro contable y la teneduría de libros, sino que **se destaca con mayor intensidad las Habilidades Gerenciales, de negociación, planeación y liderazgo**. En efecto, las Habilidades Gerenciales son capacidades y destrezas para planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar.

Según **Edgar H. Schein** (Infra), propone cuatro dimensiones de las Habilidades Gerenciales que son: Habilidades de motivación y valores, Habilidades analíticas, Habilidades interpersonales y Habilidades emocionales. **Habilidad de Motivación y Valores**, es cuando un gerente debe aprender de las diferentes lecciones durante su carrera empresarial, conocer sus motivaciones y gustos y definir aspectos de fortalezas y debilidades para el desarrollo en cargos de gerencia.

**Las Habilidades Analíticas**, es la habilidad de identificar, analizar y sobre todo dar soluciones a problemas que enfrenta la empresa en condiciones normales y en condiciones en donde la información es limitada o existe una completa incertidumbre, siendo necesario reconocer amenazas y aprovechar oportunidades. **La Habilidad Interpersonal**, es la habilidad de

liderar, influenciar, supervisar, asignar responsabilidades y controlar a cada uno de los miembros que conforman la empresa, en niveles superiores y en niveles inferiores, además debe ser capaz de aprovechar la información proveniente de cada uno de estos niveles. **La Habilidad Emocional**, se refiere a la capacidad de un gerente para tomar decisiones, y ser responsable por las mismas, no debe paralizarse por crisis de ámbitos personales **(Peñafiel, 2012)**.

Todo lo descrito sugiere que la Formación Profesional del Contador Público debe estar acorde a las exigencias del mercado laboral, en el cual se destaca las Habilidades Gerenciales. Sin embargo, diversos estudios han demostrado una divergencia entre lo que se viene formando y lo que el mercado requiere. En efecto, **Zúñiga & Flores (2014)** encontraron que **la relación del perfil de formación del Contador Público con la demanda del mercado ocupacional es relativamente baja**, en un grupo de Contadores Públicos formados en una universidad pública en el Cusco, sugieren que se deben alinear el Perfil profesional con el Perfil laboral que las empresas requieren, en el cual destacan las Habilidades Gerenciales.

Por su parte, **Colmenares, Da Costa & Montilla (2017)** demostró que el Contador Público debe poseer conocimientos, habilidades y destrezas en recopilación de información, análisis y solución de problemas, planificación y organización de proyectos, administración del tiempo y la administración de presupuesto. No obstante, también identificó que la menos demandada por los sujetos informantes, es **la planificación y organización de proyectos**, siendo desventajosa pues al administrar es necesario tomar el tiempo necesario para el desarrollo de las actividades que se deban ejecutar, asimismo, se debe involucrar con el proceso de planear con la finalidad de **obtener mejores resultados organizacionales**.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN.**

### **1.2.1 Teórica.**

A nivel teórico la presente investigación describe la forma cómo la relación entre la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales del Contador Público en la provincia de Huánuco, generan características únicas en el contexto de la teoría de **Edgar H. Schein (1982) citado por Peñafiel**



(2012). Estas descripciones se centran en cuatro dimensiones o constructos: Las Habilidades de motivación y valores, Habilidades analíticas, Habilidades interpersonales y las Habilidades emocionales.

No obstante, las universidades **no están formando adecuadamente a los Contadores Públicos en el desarrollo de Habilidades Gerenciales**, que es el contexto actual en el cual se deben desenvolver los profesionales de la Contabilidad, por el contrario, la Formación Profesional explicada desde las dimensiones de Perfil profesional, Formación continua y el Campo laboral, es tecnicista, **orientada a la teneduría de libros contables y el aspecto tributario**, generando desventajas comparativas con otros profesionales contables que se forman en otras latitudes de la región Huánuco. De allí la relevancia teórica del estudio.

### 1.2.2 Práctica.

A nivel práctico, la presente investigación tiene como fin último aportar al bagaje de los conocimientos contables, desde **la medición de la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales** de los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco, de tal manera, que plantea alternativas que mejoren su performance y desempeño en las empresas en que laboran y además, sirve como herramienta para que las instituciones de educación superior mejoren sus procesos de formación acorde al contexto económico actual.

### 1.2.3 Académica.

El presente trabajo de investigación sirve para obtener el grado académico de Doctor en Contabilidad. Asimismo, **es un punto de partida para futuras investigaciones** y sirve como material de consulta a los futuros alumnos, docentes e investigadores de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

## 1.3 IMPORTANCIA O PROPÓSITO.

El propósito de la investigación recayó en el interés actual **de conocer las Habilidades Gerenciales del Contador Público en la provincia de Huánuco**, toda vez que las tendencias sociales y económicas se orientan hacia un mercado más competitivo y virtualizado, donde la función del Contador Público es más que la declaración de tributos y el

registro de los hechos contables en los libros de contabilidad. Ahora **el profesional contable debe migrar hacia la gerencia** revalorizar su quehacer y ayudar a las empresas o instituciones a desarrollar más valor.

#### **1.4 LIMITACIONES.**

Una limitación fue la poca voluntad de algunos Contadores para entregar los cuestionarios. Por lo demás, **se contó con el instrumento de medición**, los recursos financieros necesarios para llevarla a cabo y los recursos humanos disponibles para el trabajo de campo. Además, las unidades de análisis están disponibles en la base de datos del Colegio de Contadores Públicos de Huánuco.

#### **1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

##### **1.5.1 Problema general.**

- ¿Cómo se relaciona la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco?

##### **1.5.2 Problemas específicos.**

- ¿Cómo se relaciona la Formación Profesional y las Habilidades de Motivación y Valores de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco?
- ¿Cómo se relaciona la Formación Profesional y las Habilidades Analíticas de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco?
- ¿Cómo se relaciona la Formación Profesional y las Habilidades Interpersonales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco?
- ¿Cómo se relaciona la Formación profesional y las Habilidades Emocionales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco?

#### **1.6 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.**

##### **1.6.1 Objetivo general.**

- Determinar la relación de la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.

### **1.6.2 Objetivos específicos.**

- Determinar la relación de la Formación Profesional y las Habilidades de Motivación y Valores de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.
- Determinar la relación de la Formación Profesional y las Habilidades Analíticas de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.
- Determinar la relación de la Formación Profesional y las Habilidades Interpersonales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.
- Determinar la relación de la Formación Profesional y las Habilidades Emocionales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.

## **1.7 HIPÓTESIS.**

### **1.7.1 Hipótesis general.**

- Existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.

### **1.7.2 Hipótesis específicas.**

- Existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades de Motivación y Valores de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.
- Existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades Analíticas de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.
- Existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades Interpersonales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.
- Existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades Emocionales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.

## **1.8 VARIABLES.**

### **1.8.1 Variable independiente.**

**X: Formación profesional.**

#### **Definición conceptual.**

La Formación Profesional que ofrece la universidad está conformada por un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que los estudiantes deben adquirir y desarrollar en el transcurso de sus estudios universitarios. Los conocimientos que conforman esa formación pertenecen al campo de la ciencia, la tecnología y las humanidades. Las habilidades y actitudes propias de cada una de las carreras profesionales giran en torno a esos conocimientos **(De Lira, 2006)**.

Para esta investigación, se consideró como parte de la Formación Profesional del Contador Público, las dimensiones de Perfil profesional, Formación continua y el Campo laboral, que se definen a continuación:

#### **A. Perfil profesional:**

El Perfil Profesional son capacidades y competencias que identifica la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión **(Galvis & Valdivieso, 2001)**.

#### **B. Formación continua:**

Son programas académicos que buscan actualizar los conocimientos profesionales en aspectos teóricos y prácticos de una disciplina, o desarrollar y actualizar determinadas habilidades y competencias de los egresados. Estos programas se organizan preferentemente bajo el sistema de créditos. No conducen a la obtención de grados o títulos, pero sí certifican a quienes los concluyan con nota aprobatoria (Ley N° 30220, 2014).

#### **C. Campo laboral:**

Es el proceso de incorporación a la actividad económica de los individuos. Este proceso suele coincidir, para la mayoría de los miembros de una sociedad moderna, con la etapa juvenil y, por lo tanto, viene a consistir en una transición social que va de posiciones

del sistema educativo y de la familia de origen hacia posiciones del mercado de trabajo y de independización familiar (**García & Gutierrez, 1996**).

### 1.8.2 Variable dependiente.

**Y: Habilidades gerenciales.**

**Definición conceptual.**

**Edgar H. Schein** (Infra), propone cuatro habilidades indispensables que los mandos gerenciales deben dominar para una correcta dirección de las empresas y son: Habilidades de motivación y valores, Habilidades analíticas, Habilidades interpersonales y Habilidades emocionales.

Un gerente o funcionario debe dominar estas cuatro categorías de habilidades para de esta manera ser técnicamente eficiente, **tener una excelente relación del ejecutivo con su entorno** tanto con sus colaboradores internos como actores externos y tomar decisiones adecuadas puesto que **se desarrollará una visión gerencial más amplia** para actuar incluso en situaciones de emergencia evitando cometer errores. **Peñafiel (2012)** conceptualiza:

#### **A. Motivación y Valores:**

Un gerente debe aprender de las diferentes lecciones durante su carrera empresarial, conocer sus motivaciones y gustos y definir aspectos de fortalezas y debilidades para el desarrollo en cargos de gerencia.

#### **B. Habilidades Analíticas:**

Es la habilidad de identificar, analizar y sobre todo dar soluciones a problemas que enfrenta la empresa en condiciones normales y en condiciones en donde la información es limitada o existe una completa incertidumbre, siendo necesario reconocer amenazas y aprovechar oportunidades.

#### **C. Habilidades Interpersonal:**

Es la habilidad de liderar, influenciar, supervisar, asignar responsabilidades y controlar a cada uno de los miembros que conforman la empresa, en niveles superiores y en niveles inferiores,

además debe ser capaz de aprovechar la información proveniente de cada uno de estos niveles.

#### D. Habilidades Emocional:

Un gerente debe ser capaz de tomar decisiones, y ser responsable por las mismas, no debe paralizarse por crisis de ámbitos personales.

### 1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla 1 Variable independiente (X): Formación profesional.**

DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
Se pretende medir el grado de satisfacción de la <b>Formación Profesional</b> recibida por parte de una muestra de estudio de Contadores Públicos colegiados en el Colegio de Contadores Públicos de Huánuco.	<b>Perfil profesional</b>	Currículo de estudios, áreas de estudio, asignaturas, sistema de evaluación, competencias recibidas.	Cuestionario de encuesta	Ordinal
	<b>Formación continua</b>	Niveles de perfeccionamiento, programas de capacitación, estudios de posgrados, estudios de doctorados, investigación.		
	<b>Campo laboral</b>	Edad, género, empleo, cargo, condición laboral, tiempo de trabajo, experiencia laboral.		

**Tabla 2 Variable dependiente (Y): Habilidades gerenciales.**

DEFINICION OPERATIVA	DIMENSIONES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
Puntuaciones obtenidas en cada dimensión (Habilidades de motivación y valores, Habilidades analíticas, Habilidades interpersonales y Habilidades emocionales), en la	<b>Habilidades de motivación y valores</b>	Responsabilidad, pensamiento estratégico, orientación al logro, orientación al éxito, orientación al crecimiento personal, orientación a la supervisión y control, liderazgo, compromiso con la organización, autoconfianza, asunción de riesgos.	Modelo de evaluación de Habilidades Gerenciales desarrolladas por <b>Edgar H. Schein</b> (1982).	Ordinal

escala de medición de <b>Edgar H. Schein</b> , a partir de una muestra de estudio de Contadores Públicos Colegiados en el Colegio de Contadores Públicos de Huánuco.	<b>Habilidades Analíticas</b>	Visión prospectiva, toma de decisiones, identificación de problemas, evaluación de alternativas, creatividad e ingenio, configuración y abstracción de situaciones, capacidad para obtener información, capacidad de decisión, autoevaluación, autoaprendizaje continuo		
	<b>Habilidades Interpersonales</b>	Trabajo en equipo, sentido de efectividad, selección efectiva de colaboradores, facilitador, diagnóstico de equipo, desarrollo de personas, confianza con compañeros, confianza con colaboradores, comunicación efectiva.		
	<b>Habilidades Emocionales</b>	Tolerancia al riesgo, sociabilidad, seguridad, responsabilidad social, resiliencia, humildad y sencillez, empatía, capacidad para despedir personas, adaptación al cambio, adaptabilidad.		

### 1.10 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS OPERACIONALES

**X: Variable independiente: Formación profesional.**

Se midió el grado de **satisfacción de la Formación Profesional recibida** por parte de una muestra de estudio de Contadores Públicos Colegiados en el Colegio de Contadores Públicos de Huánuco.

**Y: Variable dependiente: Habilidades gerenciales.**

Se obtuvieron puntuaciones en cada dimensión (Habilidades de motivación y valores, Habilidades analíticas, Habilidades interpersonales y Habilidades emocionales), en la escala de medición de **Edgar H. Schein**, a partir de una muestra de estudio de Contadores Públicos Colegiados en el Colegio de Contadores Públicos de Huánuco.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES.

##### 2.1.1 Internacionales

##### 2.1.1.1 Peñafiel, E. A. (2012) *“Habilidades Gerenciales de Funcionarios Públicos de Quito, Basándose en la Propuesta de Edgar Schein. Caso: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos”*.

Tesis desarrollada previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Tuvo como **objetivo general:** Identificar las Habilidades Gerenciales propuesta por **Edgar H. Schein**, en los funcionarios públicos con nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en la ciudad de Quito, y como **objetivos específicos:** a) Identificar las Habilidades analíticas, de Motivación y valores, Interpersonales y Emocionales de los Funcionarios Públicos con nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en la ciudad de Quito, b) Identificar las Habilidades Gerenciales con mayor y menor presencia entre los Funcionarios Públicos con nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en la ciudad de Quito, c) Identificar cómo influyen las Habilidades Gerenciales en el ambiente organizacional del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos en la ciudad de Quito, d) Reconocer cuáles son las Habilidades Gerenciales en relación con género, nivel jerárquico superior, formación académica y años de experiencia encontradas actualmente en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos y e) Identificar las áreas de mayor interés de los funcionarios de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos para ser capacitados. **Arribó a las siguientes conclusiones:**

- a) Los resultados obtenidos en la investigación realizada a los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior de la ciudad de Quito, Caso: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, las



Habilidades emocionales, las Interpersonales son las predominantes, seguidas por las Habilidades analíticas y de Motivación y valores que son las de menos proporción, basándonos en la propuesta por **Edgar H. Schein**.

- b) Dentro del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos la habilidad de mayor presencia es la Habilidad emocional, seguida por la Habilidad interpersonal, en tercer lugar la Habilidad analítica y por último la habilidad de menos presencia fue Motivación y valores.
- c) Refiriéndonos a la **Habilidad de Motivación y Valores** se ha encontrado que las **sub-habilidades** más relevantes son aquellas que van con el compromiso organizacional, orientación al logro y principalmente con la asunción de riesgos, aquellas que muestran que los funcionarios de nivel jerárquico superior del Ministerio están involucrados con los objetivos y las metas que se desean lograr y con todo lo relacionado a la actitud que poseen para con sus obligaciones.
- d) Respecto a las **Habilidades Analíticas** y sus sub-habilidades muestran la capacidad de los funcionarios de nivel jerárquico superior para captar información, ideas y con estas concretar soluciones originales, importantes y de gran impacto para el Ministerio. Los resultados obtenidos proyectan a afirmar que las sub-habilidades más predominantes son aquellas en las que los funcionarios de nivel jerárquico superior consideran a consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes, obteniendo información relevante que les permita aprender rápidamente a partir de la experiencia, valorando así su entorno y como consecuencia se lleve a la práctica nuevas formas de realizar las actividades en base a la experiencia propia y de otros, las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de objetivos.
- e) En cuanto a las **Habilidades Interpersonales**, se encontró que las sub-habilidades más importantes para los funcionarios de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos son aquellas que involucran a los niveles superiores con el afán de desarrollar confianza, comunicación efectiva y

sobretudo buenas relaciones para con su equipo de trabajo. La sub-habilidad que también se manifestó es la selección efectiva de colaboradores, creación de relaciones basadas en el respeto, confianza y creación de un ambiente que facilite dichas relaciones, y alinearlas con los colaboradores, para cumplir con los objetivos planteados.

- f) En cuanto a la **Habilidad Emocional** se puede decir que se evidenció que dentro de las sub-habilidades considerables se encontró la adaptación al cambio, es importante que el personal tenga desarrollada dicha sub-habilidad, hoy en día el sector público es uno de los más afectados al cambio, para cumplir muchos de los objetivos propuestos, la generación de relaciones productivas en la organización, comunicar con delicadeza los despidos a los colaboradores, el estimular al personal a actuar con sencillez y humildad, transmitir una actitud abierta a los integrantes del equipo de trabajo y actuar con convicción con las habilidades propuestas por **Edgar H. Schein**.
- g) El grupo de investigadores de la **PUCE** en la continua búsqueda de mejorar las condiciones educativas, laborales, de investigación, conocimiento, y ampliando lo que poco se conoce acerca de los reorganizados Ministerios, la investigación trató de identificar primordialmente las Habilidades Gerenciales que poseen los actuales funcionarios de nivel jerárquico Superior y analizarlas basándose en la propuesta de **Edgar H. Schein**.
- h) Con la información recolectada se identificó que la habilidad menos mencionada por los funcionarios de nivel jerárquico superior del Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, fue la Habilidad de Motivación y Valores.
- i) Esta investigación tuvo un impacto positivo en el campo social, ya que al describir detalladamente las habilidades presentes en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos a las autoridades les da un criterio para ajustar si así lo ven conveniente éstas habilidades a un Perfil Profesional que vaya acorde a su Cultura Organizacional.

- j) En cuanto al campo científico, se ha contribuido a identificar las Habilidades Gerenciales que poseen los funcionarios de nivel jerárquico superior en el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, según la propuesta por **Edgard H. Schein**.
- k) En relación al campo cultural se va a fortalecer y ayudar en los hábitos investigativos tanto de los estudiantes, docentes y de los funcionarios fomentando una Cultura de Investigación.

**2.1.1.2 Colmenares, L., Da Costa, M. & Montilla, J. (2017) “Competencias Gerenciales del Contador Público Demandados por las Entidades del Estado Trujillo, Venezuela”.**

Investigación desarrollada en la Universidad de los Andes (**ULA**) Venezuela. La autora manifiesta que el Contador Público como participante del desempeño de las entidades **requiere desarrollar competencias que le permitan estar a la vanguardia en el Área Gerencial**, por cuanto sus oportunidades de trabajo son amplias. Desde esta perspectiva, su objetivo de estudio fue identificar las Competencias Gerenciales del Contador Público demandadas por las entidades en el Estado Trujillo. Arribó a las **siguientes conclusiones:**

- a) Las Competencias Gerenciales aseguran el desarrollo de comportamientos exitosos de la labor directiva a través del ejercicio eficiente de las funciones gerenciales. Por lo cual, las Competencias del Contador Público deben partir de una realidad conceptual de la entidad, que le permita afrontar los retos reflejados en el proceso gerencial que lleven a cabo en la actualidad, utilizando para ello los conocimientos y destrezas que se encuentren acordes con el entorno donde se desenvuelva. Estas competencias deben ser desarrolladas por el Profesional Contable de manera eficiente y eficaz para enfrentar las situaciones que se le presenten y a su vez buscar alternativas posibles de solución, tomando en cuenta que esto representa un desafío y una oportunidad a la hora de mostrar sus habilidades.
- b) Con respecto al objetivo de identificar las Competencias Gerenciales demandadas del Contador Público por las entidades en el Estado Trujillo, los resultados obtenidos les permiten a las entidades contar

con una información real sobre las Competencias Gerenciales demandadas, lo cual es de utilidad para sentar las bases en la gestión de su talento humano en lo que concierne a los procesos de capacitación, desarrollo y compensación.

- c) Asimismo, constituye un instrumento útil para todo el profesional Contable que labora en cualquier entidad del Estado Trujillo, porque la contaduría como profesión implica un alto riesgo social; la gestión del Contador Público implica en mayor grado, un impacto favorable en la sociedad, lógicamente en el marco de la equidad. El profesional de la contaduría pública **debe responder a las demandas sociales**, es decir, satisfacer las necesidades de los actores sociales a los cuales impacta.
- d) En este orden de ideas, se llegó a la conclusión de que este profesional **debe poseer conocimientos, habilidades y destrezas** en recopilación de información, análisis y solución de problemas, planificación y organización de proyectos, administración del tiempo y la administración del presupuesto y la actividad financiera.
- e) Asimismo, en cuanto a las competencias para la planeación y gestión demandadas del Contador Público, se identificó que aquella con mayor nivel de pretensión es la administración de presupuesto y financiera, seguida de la recopilación de información, análisis y solución de problemas. No obstante, la menos demandada por los sujetos informantes, es la planificación y organización de proyectos, siendo desventajosa pues al administrar es necesario tomar el tiempo necesario para el desarrollo de las actividades que se deban ejecutar; asimismo, se debe involucrar con el proceso de planear con la finalidad de obtener mejores resultados organizacionales.
- f) Finalmente, las Competencias Gerenciales del Contador Público demandadas por las entidades en el Estado Trujillo, llevan a la consideración de que debe poseer conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes para ser efectivo en un amplio abanico de expectativas de trabajo y en distintas clases de entidades, por lo cual, es necesario que converjan en este profesional todas las dimensiones de estas competencias, lo cual permitirá que el trabajo

del Profesional Contable sea apreciado y remunerado de manera justa, de acuerdo a sus conocimientos, aptitudes y resultados en la realización de sus actividades.

## 2.1.2 Nacionales

### 2.1.2.1 Vera, M. E. (2017) *“Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016”*.

Tesis para optar el grado académico de maestra en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. La autora manifiesta que a nivel internacional, las organizaciones de hoy están a un ritmo acelerado, presentando muchos retos en las instituciones, observando que estas tienen modelos novísimos de tipo administrativo que hacen indispensables que estos grupos gerenciales estén conformados por individuos con grandes competencias que garanticen resultados en los procesos que lideran, para el éxito de las empresas. Pero, aunque el líder llegue con excelente currículum y grados profesionales, **si no cuenta con Habilidades Gerenciales necesarias** donde plasme actividades innatas a sus funciones, no se podrá cumplir ninguna meta trazada.

La tesis tuvo como **objetivo general**: Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y, como **Objetivos específicos**: a) Determinar la relación entre las Habilidades Conceptuales y el Desarrollo Organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; b) Determinar la relación entre las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016 y c) Determinar la relación entre las Habilidades Humanas y el Desarrollo Organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016. **Arribó a las siguientes conclusiones**:

- a) Se determinó la relación entre las variables obteniéndose una **relación rho de Spearman = 0,907** entre las variables Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación

alta, además se obtuvo un nivel de significancia de  $p = 0,000$  indica que es menor a  $\alpha = 0,01$ ; lo cual, permite señalar que la relación es significativa, sustentado con los resultados que se encuentran en la Tabla 17.

- b) Se determinó la relación entre las variables obteniéndose una **relación rho de Spearman = 0,785** entre la dimensión Habilidades Conceptuales y la variable Desarrollo Organizacional enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta, además se obtuvo un nivel de significancia de  $p = 0,001$  indica que es menor a  $\alpha = 0,01$ ; lo cual permite señalar que la relación es significativa, sustentado con los resultados que se encuentran en la Tabla 18.
- c) Los resultados obtenidos con respecto a la dimensión Habilidades Técnicas y la variable Desarrollo Organizacional nos muestra la relación entre ambas variables, lo que da cuenta de la existencia de una **relación rho de Spearman = 0,819**, indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta. Así mismo, se obtuvo un nivel de significancia de  $p = 0,007$  indica que es menor a  $\alpha = 0,01$ ; lo cual permite señalar que la relación es significativa, sustentado ello en los resultados que se observan en la Tabla 19.
- d) Se determinó la relación entre la dimensión Habilidades Humanas y la variable Desarrollo Organizacional, al existir una **relación rho de Spearman = 0,824** lo que indica que hay una relación positiva, con un nivel de correlación alta. También se obtuvo un nivel de significancia de  $p = 0,000$  indica que es menor a  $\alpha = 0,01$ ; lo cual permite demostrar que la relación es significativa. Estos resultados se detallan en la Tabla 20.

#### **2.1.2.2 Tarazona, S., Maisch, E. & Arias, H. (2003) "Perfil de Empleabilidad del Contador Público Peruano".**

Trabajo de investigación publicado en la Revista de Investigación de **Psicología Vol. 6 N° 2**. Los autores manifiestan que **el enfoque tradicional de los servicios profesionales del Contador Público se está agotando** y, aunque los servicios que brinda en la actualidad son de gran valor para las empresas, la sobrevivencia actual de éstas demanda una actitud que

requiere de una mayor agresividad o apertura profesional. Los perfiles de empleabilidad responden a esta demanda al reconocer las nuevas habilidades que debe tener la fuerza laboral, más allá de sus Competencias Profesionales.

El trabajo tuvo como **objetivo general**: Conocer el perfil de empleabilidad del Contador Público que requieren las empresas productivas y de servicios de Lima Metropolitana, en términos de las habilidades contenidas en un perfil internacional de empleabilidad y como **objetivos específicos**: a) Conocer el Perfil Profesional del Contador Público con el que trabajan actualmente las empresas; b) Establecer si las empresas están satisfechas con el Perfil Profesional de sus Contadores; c) Establecer el grado de conocimiento de las empresas acerca de la existencia de perfiles internacionales de empleabilidad y d) Conocer el impacto de la tecnología en el Perfil Profesional de los Contadores. **Arribó a las siguientes conclusiones**:

- a) El perfil de empleabilidad del Contador Público con el que las empresas trabajan actualmente comprende una edad promedio de 35 años, entre cinco y doce años de experiencia profesional, un nivel académico avanzado, Áreas de Conocimiento Profesional complementadas con Áreas de Conocimiento afines, Áreas de Competencia Profesional vinculadas al manejo financiero de la empresa, y Habilidades Personales acordes con el nuevo entorno laboral y empresarial.
- b) Aunque el grado de satisfacción de las empresas con el Perfil Profesional de sus Contadores es reportado como mayormente satisfactorio, aparecen áreas críticas vinculadas a aspectos de competitividad y desarrollo, adaptación a los cambios, carencia de formación administrativa, predominio de información histórica, falta de asertividad, de juicio propio y de iniciativa, actitud pasiva y dificultades para trabajar a presión.
- c) El conocimiento de las empresas sobre la existencia de perfiles internacionales de empleabilidad es casi inexistente, contando solo con conocimientos asociados a aspectos profesionales genéricos.

Las limitaciones se suplen con el uso de consultorías y una adecuación gradual según las circunstancias.

- d) El impacto de la tecnología en el Perfil Profesional de los Contadores es mayormente positivo. Su utilidad radica en la potenciación de la labor del Contador para el manejo eficiente y oportuno de información especializada que se relacione con el uso productivo de los recursos de la empresa y **la toma de decisiones**. De ahí, que este criterio sea un aspecto primordial de los procesos de selección y se tenga en cuenta para una capacitación y actualización continuas.
- e) Las empresas productivas y de servicios de Lima Metropolitana priorizan el requerimiento de Habilidades Matemáticas en el Contador Público, por estar asociadas con la esencia de la Profesión Contable.
- f) Como un segundo bloque, se priorizan las Habilidades Gerenciales, las Habilidades de Trabajo en Equipo, y las Habilidades de Comunicación, reflejando la preeminencia de atributos de índole interpersonal.
- g) En tercer lugar, aparecen los requerimientos de Habilidades de Razonamiento, Aprendizaje, Lectura y Redacción, Otras habilidades, Habilidades de Manejo de Equipos Electrónicos y Habilidades de uso de Tecnología de la Información, que muestran la importancia de habilidades para el manejo del lenguaje del negocio, el análisis y toma de decisiones, y la necesidad de adaptación a nuevos contextos.

### **2.1.3 Locales**

#### **2.1.3.1 Fonseca, A. R., & Rojas, J. (2017) “Competencias Gerenciales y Ejecución del Programa de Inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015-2016”.**

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad en la Universidad Norbert Wiener. Los autores manifiestan que el desarrollo del presente trabajo consideró como principal objetivo el determinar la correlación entre las Competencias Gerenciales y el nivel de ejecución del Programa de Inversiones en la Sede del Gobierno Regional de



Huánuco durante el periodo 2015 – 2016; que permita proponer algunas recomendaciones referidas a la mejora de la gestión en la ejecución del Presupuesto para Inversiones.

El trabajo tuvo como **objetivo general**: Determinar la correlación entre Competencias Gerenciales y comportamiento de la ejecución del Programa de Inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016 y como **objetivos específicos**: a) Determinar la correlación entre Liderazgo y comportamiento de la ejecución del Programa de Inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016; b) Determinar la correlación entre Planificación y comportamiento de la ejecución del Programa de Inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016; c) Determinar la correlación entre Trabajo en Equipo y comportamiento de la ejecución del Programa de Inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016 y d) Determinar la correlación entre Globalización y comportamiento de la ejecución del Programa de Inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 – 2016. **Las conclusiones fueron:**

- a) Existe correlación directa y significativa (**valor de Rho = 0,390 y p = 0,001**) entre las Competencias Gerenciales y el comportamiento de la ejecución del Programa de Inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016, puesto que el valor de  $p = 0,001$  resultó ser inferior al 5% de significancia; ello implica que si se lograra mejorar las competencias de los gerentes regionales, posiblemente el nivel de ejecución de las inversiones aumentará.
- b) Existe correlación directa y significativa (**valor de Rho = 0,333 y p = 0,029**) entre el Liderazgo y el comportamiento de la ejecución del Programa de Inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016, puesto que el valor de  $p = 0,029$  resultó ser inferior al 5% de significancia; ello implica que si se lograra mejorar el Liderazgo de los gerentes regionales, posiblemente el nivel de ejecución de las inversiones aumentará.
- c) Existe correlación directa y significativa (**valor de Rho = 0,350 y p = 0,019**) entre la Planificación y el comportamiento de la ejecución del Programa de Inversiones en la Sede del Gobierno Regional de

Huánuco, período 2015 – 2016, puesto que el valor de  $p = 0,019$  resultó ser inferior al 5% de significancia; ello implica que si se lograra mejorar la forma de planificar por parte de los gerentes regionales, posiblemente el nivel de ejecución de las inversiones aumentará.

- d) Existe correlación directa y significativa (**valor de Rho = 0,457 y p = 0,000**) entre el Trabajo en Equipo y el comportamiento de la ejecución del Programa de Inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, puesto que el valor de  $p = 0,000$  resultó ser inferior al 5% de significancia; ello implica que si se lograra mejorar el nivel de Trabajo en Equipo que caracteriza a los gerentes regionales, posiblemente el nivel de ejecución de las inversiones aumentará.
- e) Existe correlación directa y significativa (**valor de Rho = 0,415 y p = 0,000**) entre la Globalización y el comportamiento de la ejecución del Programa de Inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, período 2015 – 2016, puesto que el valor de  $p = 0,000$  resultó ser inferior al 5% de significancia; ello implica que si se lograra mejorar el nivel de Globalización de los gerentes regionales, posiblemente el nivel de ejecución de las inversiones aumentará.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 Formación profesional

En efecto se considera que las empresas en la actualidad son más competitivas por la exigente preparación que solicitan al capital humano que reclutan, lo que sugiere un alto grado de Formación Profesional para lograr el mayor nivel de competitividad posible que garantice su permanencia en el mercado global al que se enfrenta en su entorno. Teniendo en cuenta a **Durán (2002)**, en la actualidad, las empresas y las organizaciones en general tienen su mayor riqueza en las ideas. Así, un profesional del tercer milenio es más útil y produce más para sí mismo y para la sociedad en la medida en que procese rápidamente la información disponible en torno a una situación dada, y la transforme en ideas creativas que mejoren las condiciones existentes.

En consecuencia, las universidades tienen una responsabilidad en educar a los universitarios como ciudadanos activos, comprometidos con el servicio a otros y en la mejora de la comunidad. **Corby (2003) citado por Bolívar (2005)** señala que:

*Las universidades deben promover el desarrollo de las capacidades de los estudiantes para examinar situaciones complejas en que compiten varios valores, así como emplear un conocimiento sustantivo o razonamiento moral para evaluar los problemas y valores implicados, desarrollar sus propios juicios sobre estos aspectos en diálogo con otros, y actuar de acuerdo con sus juicios. (p. 114).*

Los puntos más concretos que deben estar presentes en la educación superior, según **Durán** serían:

- *Fomentar en el estudiante la búsqueda de la información.*
- *Estimular al estudiante para que construya su propio saber.*
- *Propiciar en los alumnos una actitud inquisitiva y crítica.*
- *Fomentar que los estudiantes sean capaces de construir planteamientos originales tendientes a resolver problemas reales.*
- *Buscar que los estudiantes alcancen un mayor grado de madurez y corresponsabilidad en su propia formación.*

La Formación Profesional que ofrece la universidad está conformada por un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que los estudiantes deben adquirir y desarrollar en el transcurso de sus estudios universitarios. Los conocimientos que conforman esa formación pertenecen al campo de la ciencia, la tecnología y las humanidades. Las habilidades y actitudes propias de cada una de las carreras profesionales giran en torno a esos conocimientos. De esta manera, los Planes de Estudio de las carreras que se ofrecen en la universidad contienen una serie de asignaturas en las que se contempla el estudio de los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos necesarios para la formación de los futuros profesionales; así mismo, se incluyen otras asignaturas y talleres en los que se estudia la manera de aplicar esos conocimientos en situaciones concretas; también se

señalan de manera explícita aquellas habilidades y actitudes que deben desarrollar y adquirir los futuros profesionales. **(De Lira, 2006).**

### **2.2.2 Formación profesional del contador público.**

Teniendo en cuenta a **Dextre (2013)** por su naturaleza, la Contabilidad es una carrera universitaria de carácter profesional orientada a cubrir necesidades objetivas de información económica y financiera para la toma de decisiones tanto al interno como al externo de la empresa, lo cual, exige conocimientos científicos y el uso de una tecnología apropiada. Para cumplir con sus fines, se requiere de Planes de Estudio cuya composición contenga disciplinas humanísticas y metodologías adecuadas como elemento base para lograr una Formación Integral. Entonces, se puede afirmar que el modelo de Formación Humanista, aplicable a la Formación Profesional, es aquel que se basa en la Formación Integral, abierta y sensible a las diferencias y con respeto a la autonomía de las personas. Por tanto, dada su concepción, no es posible excluirlo de la educación superior.

*La delicada tarea de formar profesionales competentes con capacidad de juicio moral y con sensibilidad social, implica formular y desarrollar una metodología que permita adquirir conocimientos y habilidades sobre temas propios de la disciplina y del saber humanista, saberes que los egresados de la carrera universitaria emplearán en el ejercicio profesional al servicio de la sociedad, considerando además como finalidad, la expectativa y el bienestar personales. (Dextre, p. 51).*

Estos conocimientos y habilidades adquiridas con el Desarrollo Empresarial en función de la Formación Profesional del Contador, se debe agregar su participación activa en la conducción de la Gestión del Negocio, que involucra como hemos apreciado, a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad, debido a que el Contador forma parte del equipo de trabajo del más alto nivel jerárquico empresarial dentro de las organizaciones.

En conclusión, una de las cuestiones fundamentales en la formación de los Contadores Públicos es la adquisición de conocimientos que le permitan el desarrollo de las competencias del ejercicio profesional, siendo

una de ella la formación del criterio profesional. Los conocimientos se adquieren a través de la Formación Académica, la cual, se podría definir como la preparación teórica en diferentes aspectos, perfiles, competencias, entre otros, que se logra mediante el estudio, esfuerzo y dedicación, cuya finalidad es adquirir conocimientos para resolver situaciones que se le plantean a un profesional. **(Maida & Perez, 2011).**

#### **2.2.2.1 Modelo tradicional de formación del Contador Público**

Es muy lamentable que en pleno siglo XXI las universidades sobre todo las públicas **sigan enseñando la Contabilidad sobre el concepto tradicional**. El Boletín de Principios de Contabilidad, sobre el esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, manifiesta que la Contabilidad Financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que le afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados al tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

**Palomino (2010)** afirma que las universidades deben poner énfasis en que el alumno no solo debe aprender, cuantificar, registrar e informar los hechos contables del ente, sino en **analizar, medir y gerenciar los hechos, demostrando sus causas determinantes**. Para ello, se tiene que hacer un gran esfuerzo para enfocar la tarea de cambiar la visión que nuestra sociedad tiene de la Contabilidad y su práctica social.

Como consecuencia de las transformaciones sociales, políticas y económicas del mundo, las profesiones han sufrido modificaciones en su estructura, concepción y contenidos. La contaduría pública no está aislada de esta dinámica, se requiere de una confrontación permanente del conocimiento con la realidad, la realidad no es registro, no es asiento contable, **la realidad es toma de decisiones empresariales**, en ella el Contador no solo debe producir información para que otros tomen decisiones, sino el Contador debe ser un protagonista en la toma de decisiones empresariales.

En consecuencia, el **modelo tradicional del siglo pasado** en la Formación del Contador Público no ha sido desterrado de la enseñanza universitaria, **hoy la formación sigue siendo teorizante y de teneduría de libros**, la mayoría de profesionales egresan con un concepto totalmente desfasado de la realidad empresarial, muchos conciben que su función o rol relevante es el siguiente:

- *Experto en teneduría de libros*
- *Realizar liquidaciones de impuestos*
- *Llevar libros contables, plan de cuentas, etc.*
- *Confecionar estados financieros básicos*
- *Implantar y no evaluar sistemas de control en la empresa.*

Como podemos apreciar es necesario saber hacer las cosas, pero es más importante saber lo que se debe hacer, teniendo una visión integral de la empresa para una adecuada toma de decisiones, el Contador debe buscar soluciones a los múltiples problemas a los que se enfrenta el negocio, para ello (Infra) **la formación debe estar basado de lleno en la enseñanza de la Contabilidad de Gestión o Gerencial. Uribe (2015)** enfatiza:

*El Contador debe ser una persona con habilidad profesional, formación integral, capacidad de liderazgo, responsabilidad social y espíritu de investigación. Las empresas se deben preparar para afrontar los nuevos retos que plantea la comunidad internacional con el fin de garantizar la competitividad en ambientes globalizados desde la perspectiva (...) de la contabilidad de gestión. (p. 2).*

Entonces, la pregunta es: **¿Cuál debe ser el modelo para la enseñanza de la Contabilidad?** El mercado, las empresas en su conjunto reclaman **la Formación de un Contador con un Perfil Gerencial**, que sea un gestor en la toma de decisiones. Sin embargo, habiendo analizado el Plan de Estudios de la Universidad Nacional Agraria de la Selva (**UNAS**) se determinó lo siguiente: En el Currículo de Estudios para la Formación Profesional del Contador Público: 2017 - 2021, la UNAS tiene como Postura Estratégica: **“Formando Contadores Públicos con visión gerencial y responsabilidad social”**. En la **Tabla 3** se puede visualizar que se tiene un

solo curso de Contabilidad Gerencial de cuatro créditos, y el curso de Responsabilidad Social está como electivo, nos preguntamos **¿Cómo queda la postura estratégica?**

**Tabla 3 Estudios específicos y de especialidad.**

<b>NOMBRE DEL CURSO</b>	<b>T</b>	<b>P</b>	<b>C</b>
Contabilidad Financiera I	3	4	5
Filosofía y lógica	2	2	3
Métodos de Estudio	2	2	3
Liderazgo y creatividad	2	2	3
Contabilidad Financiera II	3	4	5
Teoría contable	2	2	3
Realidad y defensa nacional	2	2	3
Contabilidad Financiera III	3	4	5
Derecho Laboral y comercial	2	4	4
Contabilidad Financiera IV	3	2	4
Contabilidad de cooperativas	2	2	3
Gestión y Contabilidad para MYPES	2	2	3
Normas Inter. de Información Financiera	2	2	3
Contabilidad de Costos I	3	4	5
Derecho Tributario	3	4	5
Finanzas Públicas	2	2	3
Contabilidad Gubernamental	3	4	4
Contabilidad de costos II	2	2	3
Derecho Tributario Aplicado I	3	2	4
Contabilidad de Instituciones Financieras	2	2	3
Contabilidad Agropecuaria	2	2	3
Matemática Financiera	3	2	4
Auditoría de Estados Financieros	3	2	4
Derecho Tributario Aplicado II	1	4	3
Análisis de estados financieros	2	4	4
Estadística Aplicada a la Investigación	2	2	3
Sistema de control interno	2	2	3
Finanzas Privadas I	3	2	4
Metodología de la Investigación Científica	3	2	4
Auditoría Gubernamental I	1	4	3
Fiscalización tributaria	2	2	3
Contabilidad extractiva	2	2	3
Auditoría Gubernamental II	1	4	3
Finanzas Privadas II	3	2	4
Investigación Contable I	2	4	4
Finanzas Corporativas	2	2	3
Formulación y Evaluación de Proyectos	2	2	3
<b>Contabilidad gerencial</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
Investigación Contable II	1	4	5
<b>TOTAL CRÉDITOS</b>			<b>162</b>

**Fuente:** Currículo de estudios de la Escuela Profesional de Contabilidad 2017-2021.

Por otro lado, el Programa Académico de Contabilidad y Finanzas 2016 de la Universidad de Huánuco (**UDH**) tiene entre sus perfiles profesionales:

- *Asesorar a los niveles ejecutivos de las empresas en materia de presupuesto, legislación tributaria, laboral, comercial y administración financiera.*
- *Detectar áreas críticas dentro de la empresa referente a manejo económico y/o financiero y señalar cursos de acción que permita lograr mejoras.*

Analizando su plan de estudios (**Vid. Tabla 4**) nos preguntamos: **¿El Contador Público podrá asesorar a los niveles ejecutivos y detectar áreas críticas dentro de la empresa?** Es casi imposible, dado que los cursos fundamentales para tal cometido, están como electivos, el alumno los puede llevar a no. Estos cursos deben ser obligatorios y de especialidad. Al respecto **Delgado (1987)** insiste en que **la profesión requiere enfoques de gestión orientados al mercado y al cliente**. El Contador tiene que ser un asesor de la alta gerencia, un consultor a carta cabal, tiene que saber gerenciar la empresa en toda su magnitud.

**Tabla 4 Asignaturas electivas**

Código	Área	Asignaturas	Horas Semanales			Horas Semestrales			Cred	Pre-requisito
			HT	HP	TH	HT	HT	TH		
<b>ELECTIVO I (VIII Ciclo)</b>										
351613011	E	GESTIÓN DE RECURSOS	2	2	4	32	32	64	3	Control interno
351613021	E	SISTEMA DE INFORMACIÓN	2	2	4	32	32	64	3	Finanzas I
<b>ELECTIVO II (IX Ciclo)</b>										
351613031	E	COMPORTAMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	2	2	4	32	32	64	3	Planeamiento estratégico
351613041	E	GESTIÓN DE MYPES	2	2	4	32	32	64	3	Formulación y análisis de estados financieros
<b>ELECTIVO III (X Ciclo)</b>										
351613051	E	GESTIÓN DE VENTAS	2	2	4	32	32	64	3	Auditoría financiera
351613061	E	COMERCIO INTERNACIONAL	2	2	4	32	32	64	3	Mercado de valores
<b>Totales</b>			<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>192</b>	<b>192</b>	<b>384</b>	<b>18</b>	
<b>TOTAL CRÉDITOS ELECTIVOS</b>									<b>9</b>	
<b>TOTAL CURSOS ELECTIVOS I, II y III</b>									<b>3</b>	

**Fuente:** Currículo de Estudios del Programa Académico de Contabilidad y Finanzas 2016-2019.



Con respecto a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán (**UNHEVAL**), según Resolución N° 3257 – 2018 - HNHEVAL se aprueba la actualización del Plan de Estudios de la Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras (Currículo de Estudios 2018 - 2020); en ella, se plasma el Perfil Profesional que tiene como **principal objetivo**: *Formar profesionales competentes, con conocimientos humanísticos, tecnológicos y científicos, respondiendo a las expectativas de la realidad regional y nacional; poniendo en práctica sus aptitudes personales y conocimientos profesionales en las áreas de contabilidad, costos, auditoría, finanzas, tributación, laboral, investigación contable y otras disciplinas complementarias.*

Como podemos apreciar, el **Perfil Profesional** es un poco distendido, por cuanto no especifica con claridad la Formación Competitiva del Contador Público, en su **faceta de Asesor y Gestor Empresarial**. Sin embargo, en su Plan de Estudios (**Vid. Tabla 5**), han implementado cursos relevantes para que el Contador Público se desempeñe como Gerente Financiero, Gerente Administrativo, Asesor de la Alta Gerencia, Consultor en Gestión Empresarial.

**Tabla 5 Nuevos cursos de especialidad**

<b>CURSOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
- <i>Formulación y evaluación de proyectos de inversión</i>	4
- <i>Gestión estratégica de empresas</i>	3
- <i>Contabilidad gerencial</i>	4
- <i>Sistema de información gerencial</i>	4
- <i>Contabilidad y gestión del comercio internacional</i>	4
- <i>Gerencia pública</i>	3

**Fuente:** Currículo de Estudios de la Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras 2018-2020.

Lo importante es que estos cursos no están como generales, **sino como curso de especialidad y son obligatorios**. Bien para la UNHEVAL pues ha comprendido que:

*El Perfil del Contador ha cambiado, estamos en presencia de un profesional destacado, inquieto por el estudio y comprensión de temáticas gerenciales, administrativas, económicas, jurídicas, informáticas, gobierno corporativo entre otras, que fortalezcan su formación académica, en procura de lograr una participación cada vez mayor en los procesos de decisión organizacionales. (Uribe, 2015, p. 29).*

### 2.2.2.2 Nuevo enfoque en la formación del Contador Público

En la sección empleos del **Comercio** del día **01 de setiembre del 2019**, se pudo precisar el tipo de profesional que necesita o demanda el mercado laboral de Lima. Veamos el siguiente resumen (**Vid. Tabla 6**) donde se indica el número total de empresas solicitantes.

**Tabla 6 Tipo de profesional que más necesitan las empresas**

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>Número total de empresas</b>
<i>Asesores de ventas y servicio y/o ejecutivo de ventas</i>	10
<i>Vendedores</i>	20
<i>Administradores</i>	25
<i>Asistente y/o auxiliar de contabilidad</i>	14
<i>Asistente de finanzas</i>	7
<i>Asistente de la gerencia general</i>	9
<i>Supervisores de ventas</i>	12
<i>Secretaria bilingüe</i>	11
<i>Experto en negocios</i>	18
<i>Jefe de créditos y cobranza</i>	10
<i>Gerente de recursos humanos</i>	12
<i>Asistente de compras</i>	15
<i>Asistente administrativo</i>	19
<b><i>Contador general (perfil tradicional)</i></b>	<b>3</b>
<i>Supervisor de producción</i>	10
<i>Gerente de logística</i>	8
<i>Sub gerente de recuperaciones</i>	7
<i>Secretaria de gerencia</i>	10
<i>Ejecutivos de cuentas</i>	7
<i>Especialista en auditoria</i>	3
<i>Economista</i>	9

**Fuente:** Elaboración propia.

Como podemos apreciar, estos son los profesionales que necesita el mercado laboral (Lima). **Todos están orientados a la empresa y al comercio:** Compra, Venta, Administración y Gerencia Empresarial. Etc. En consecuencia, las Facultades de Contabilidad de las universidades, tienen que cambiar el Enfoque de Formación del Contador. Al respecto **Querol (1991)** precisa: *“en esta nueva demanda del mercado hay una oportunidad a aprovechar para recuperar espacios que la profesión había perdido y una amenaza en que otras profesiones quieren ocupar el sitio que nos corresponde”* (p. 34). No puede ser que 10 empresas que necesitan asesores de ventas y servicios y/o ejecutivos de ventas, estén convocando solamente a administradores e ingenieros, y los ¿Contadores? Es oportuna la pregunta:

***¿Qué puede hacer el Contador para ayudar a lograr la competitividad empresarial?***

***¿Qué puede hacer el Contador para ayudar a lograr la rentabilidad en la empresa?***

El Contador de hoy **tiene que recibir una nueva formación** basado en el nuevo enfoque de la profesión, dentro de ello, el replanteo general de la profesión debe hacerse en base a la redefinición del concepto de la contabilidad (**Contabilidad de Gestión**) y la redefinición de la función básica del contador (**Contador Gerencial**), no como un simple elaborador de informes, sino como asesor, consultor empresarial de alto nivel.

**Hoy la Formación Profesional debe tener un “enfoque marcadamente de tipo empresarial - gerencial, ya que los términos “hombre de negocios”, “comerciante”, “administrador” y “empresario”, se utilizan en el presente indistintamente y con el sentido de referirse a las personas que tienen la responsabilidad de dirección y en general la administración de la organización”.** (Helouani, 2001, citado por Malpartida, O. E. 2000, p. 123).

En consecuencia, **la Contabilidad Moderna**, ya no es sólo una técnica de registro de datos, que luego serán mostrados a los interesados. Hoy, la Contabilidad está orientada a facilitar información útil, clasificada y analizada, necesaria y requerida, para la toma de decisiones gerenciales, así

como para servir de herramienta de control en el manejo de las operaciones de una empresa gubernamental o privada.

**Este nuevo concepto de la Contabilidad**, exige una revisión de sus funciones y un replanteo en sus bases científicas, considerando como sus funciones: la planificación, el control presupuestal y el control de gestión. El control de gestión, es el análisis de la información contable, bajo un **enfoque administrativo gerencial**, para lo cual, será necesario conocer la técnica particular de la actividad gubernamental, privada, de explotación, de extracción, industrial, de servicios, etc.

**La Contabilidad Gerencial**, evalúa y controla el desarrollo del plan principal o estratégico, con sus variaciones o desviaciones, así como las recomendaciones que conlleven a tomar acción sobre medidas correctivas necesarias, en este sentido, **la efectiva comunicación** entre todos los niveles de la Gerencia, es importante, de tal forma que todas las operaciones puedan ser coordinadas para conseguir los objetivos trazados en el Plan Operativo y el Plan Estratégico. Una parte importante de la comunicación son los reportes de Contabilidad, que la Gerencia usa en las operaciones de planeamiento y control. **(Cabeza & Castrillón, 2005).**

Bajo este contexto, **la Contabilidad Gerencial** debe plasmarse como un **Área Estratégica dentro de la Estructura Curricular**, de no ser así, la Formación del Contador Público siempre tendrá debilidades de Formación Competitiva. *“El desarrollo de nuevas áreas es fundamental para la formación idónea del Contador Público. Las áreas curriculares son muy importantes, porque ella responde a la pregunta ¿cuál es la imagen del profesional que la universidad quiere formar? ¿Cómo concebimos la carrera profesional que debemos impartir?”.* **(Doralí, 1998, citado por Malpartida, O. E. p. 140)**

La Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. Carrera de Contabilidad de la **Universidad de Lima**, en su estructura curricular **concibe el Perfil Profesional de la siguiente manera:**

- *La Carrera de Contabilidad forma profesionales que tienen la capacidad de desenvolverse en entornos económicos globales*

*y de proponer soluciones de negocios a partir del entendimiento e interpretación de hechos económicos y financieros de una empresa.*

- *La Universidad de Lima permite desarrollar en los alumnos habilidades para desempeñarse como gerente general, gerente financiero, contralor, contador general, auditor, asesor y consultor financiero o tributario, y perito contable.*

### **Competencias profesionales**

#### **a. Competencia cognoscitiva**

El egresado de la Carrera de Contabilidad será capaz de desarrollar habilidades para desempeñarse en las siguientes áreas:

- *Finanzas.*
- ***Contabilidad gerencial.***
- *Auditoría.*
- *Tributación.*

#### **b. Competencias aptitudinales**

- *Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.*
- *Interpretar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.*
- *Diseñar, ejecutar y controlar estrategias de gestión económica y financiera en una empresa.*
- *Plantear y desarrollar soluciones a situaciones financieras en las organizaciones.*
- *Identificar y administrar los riesgos de negocios en las organizaciones.*
- *Tomar decisiones de inversión y financiamiento en las empresas.*
- *Tener capacidad para relacionarse con las personas para un eficaz trabajo en equipo.*

### c. **Competencias valorativas**

- *Desarrollar la actividad de gestión con responsabilidad social, en un marco ético con base en el emprendimiento.*
- *Generar nuevas oportunidades de negocios para el bienestar común.*
- *Creecer como persona íntegra, potenciando sus valores personales y competencias profesionales.*

#### **¿Qué hace un Contador?**

La Carrera de Contabilidad desarrolla en sus estudiantes capacidades analíticas para **el trabajo bajo presión y en equipo, así como para tomar decisiones**. Provisto de estas competencias, el egresado será capaz de analizar las transacciones de una empresa privada o pública, expresar los resultados de su análisis en informes financieros que sirvan para la toma de decisiones, y apoyar y participar activamente en la administración de riesgos empresariales.

Desde el punto de vista racional y empírico la **Universidad de Lima, está aplicando el nuevo modelo de enseñanza de la Contabilidad**. Como se puede apreciar en las Áreas Académicas de la Carrera (**Vid. Tabla 7**) estratégicamente han creado el **Área de Contabilidad Gerencial** para plasmar el nuevo enfoque de la carrera: **Empresarial – gerencial**.





La Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas ha comprendido que la Contabilidad rebasa los límites de su propia naturaleza para convertirse en una **fuentes de información primordial para la toma de decisiones a nivel de gerencia**; esto implica que al estudiante hay que enseñarle una Contabilidad que se centre en el dato y en la trascendencia de éste y que, por lo tanto, pueda presentar adecuadamente la información que es relevante, y también que aprenda a identificar, interpretar, analizar el dato y a tomar las decisiones pertinentes a él. Esto implica que en las metodologías de enseñanza **se depuren los cursos que nada tienen que ver con áreas de negocios**. También como ejemplo, cuando en una asignatura de finanzas un estudiante requiere de insumos contables, allí no necesita en absoluto los esquemas de asientos. (**Cabeza & Castrillón, 2005**).

Tabla 7 Áreas académicas 2019-2

## CARRERA DE CONTABILIDAD

ÁREA	ASIGNATURA	CARRERA A LA QUE PERTENECE							
		A	E	C	MK	NI	NIV	CRED	CAR
Fundamentos de Contabilidad y Finanzas	Contabilidad General	0	0	0	0	0	3	4	0
	Costos y Presupuestos	0	0	0	0	0	4	4	0
	Elaboración de Estados Financieros	0	0	0	0	0	5	3	0
Contabilidad Gerencial	Contabilidad de Costos Avanzada	-	-	0	-	-	5	4	0
	Seminario de Informática Contable	-	-	E	-	-	5	3	E
	Sistemas de Información de Procesos y Negocios	-	-	0	-	-	8	3	0
	Seminario de Investigación Contable I	-	-	0	-	-	9	4	0
	Seminario de Investigación Contable II	-	-	0	-	-	10	4	0
Contabilidad Financiera	Contabilidad Financiera Intermedia	-	-	0	-	-	7	4	0
	Gestión de Empresas Financieras	-	-	E	-	-	7	3	0
	Contabilidad Financiera Avanzada	-	-	0	-	-	8	4	0
	Taller de Normas Internacional de Información Financiera	-	-	E	-	-	9	3	E
	Contabilidad Financiera de Grupos Económicos	-	-	0	-	-	10	4	0
Tributación y Derecho	Derecho Tributario	-	-	0	-	-	6	4	0
	Impuesto a la Renta Empresarial	-	-	0	-	-	7	4	0
	Impuestos Indirectos	-	-	0	-	-	8	4	0
	Renta de Personas Físicas y Regímenes Especiales	-	-	E	-	-	8	3	E
	Auditoría y Planeamiento Tributario	-	-	E	-	-	9	3	E
	Tributación Internacional	-	-	E	-	-	10	3	E
Auditoría	Auditoría Financiera I	-	-	0	-	-	7	4	0
	Auditoría Interna y Gestión de Riesgos	-	-	0	-	-	7	4	0
	Auditoría Financiera II	-	-	0	-	-	9	3	0
	Auditoría Superior	-	-	E	-	-	10	3	E
Finanzas Corporativas	Métodos Cuantitativos para Finanzas	-	-	0	-	-	6	4	0
	Finanzas Corporativas I / CORPORATE FINANCE I	-	-	0	-	-	7	4	0
	Finanzas Corporativas II / CORPORATE FINANCE II	-	-	0	-	-	8	4	0
	Finanzas Corporativas Aplicadas / APPLIED CORPORATE FINANCE	-	-	0	-	-	9	4	0

Fuente: Plan de Estudios de la Carrera de Contabilidad. Universidad de Lima 2018.

ASIGNATURAS OBLIGATORIAS DE CARRERA	
ASIGNATURAS COMUNES DE FACULTAD	
ASIGNATURAS COMUNES ENTRE CARRERAS	
ASIGNATURAS ELECTIVAS	

La Pontificia Universidad Católica del Perú (**PUCP**) en sesión N° 12/2018 del Concejo de Facultad de Ciencias Contables realizada el 29 de noviembre de 2018 aprobó el **Perfil del Egresado** de la Especialidad de Contabilidad:

- *El egresado de la especialidad de Contabilidad de la PUCP posee las competencias necesarias para iniciar el ejercicio profesional de manera efectiva, responsable y proactiva, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.*
- *El sello distintivo de su formación, proviene de pertenecer a una comunidad plural y tolerante, inspirada en principios éticos, democráticos y católicos, que ofrece una formación integral y humanista, de excelencia académica.*
- *Desde esa perspectiva, integra las diversas áreas de conocimiento vinculadas a su profesión, para preparar y presentar información financiera veraz y confiable, y participar activamente en las decisiones estratégicas de las organizaciones donde se desempeña.*

De igual manera, el Contador formado en la **PUCP** participa activamente en la toma de decisiones gerenciales, identifica, interpreta y analiza los datos, controla eficazmente la performance empresarial para tomar las decisiones correctas, debido a que en su Estructura Curricular han creado estratégicamente el **Área de visión empresarial (Vid. Tabla 8)**.



**Tabla 8 Áreas académicas de la carrera de contabilidad**

ÁREAS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
1. Estados Financieros	1.1. <i>Elabora la información financiera de una organización para la toma de decisiones de los grupos de interés.</i> 1.2. <i>Evalúa la información financiera de una organización para las decisiones de negocios.</i>
2. Auditoría	2.1. <i>Emite opinión sobre la situación financiera de una organización contenida en los Estados Financieros.</i> 2.2. <i>Emite juicio sobre los resultados de la gestión y la estructura del control interno de una organización.</i>
3. Tributación	3.1. <i>Determina las obligaciones tributarias formales y sustanciales, con base en el marco normativo correspondiente.</i> 3.2. <i>Evalúa la situación tributaria de una organización para cuantificar el riesgo fiscal.</i>
4. Costos	4.1. <i>Elabora la información de costos para su registro y presentación en los estados financieros, con base en la normativa contable.</i> 4.2. <i>Elabora los presupuestos operativos y financieros para la toma de decisiones y control en la gestión de una organización.</i>
5. Finanzas	5.1. <i>Evalúa las decisiones de inversión y de financiamiento con la finalidad de contribuir a maximizar el valor de la organización.</i>
6. Visión Empresarial	6.1. <i>Participa en las decisiones administrativas de una organización considerando sus resultados económicos, sociales y ambientales.</i>

**Fuente:** Currículo de Estudios de la Especialidad de Contabilidad 2018.

Para la **PUCP** el mundo de los negocios requiere de profesionales en Contabilidad que posean competencias sólidas relacionadas con la organización, análisis y gestión de la información financiera, elemento vital para la toma de decisiones empresariales. Desde una perspectiva multidisciplinaria, ética y humanista, han asumido el reto de formar Contadores que se desempeñen competitivamente en empresas de primer nivel, nacionales y extranjeras, o en forma independiente liderando su propia

empresa. Es por eso que han identificado las necesidades de las empresas para traducirlas en el Perfil de la carrera de Contabilidad y en su correspondiente Plan de Estudios, elaborados sobre la base de una formación por competencias que integra conocimientos, habilidades y actitudes a través de estrategias innovadoras de enseñanza-aprendizaje cercanas al ámbito laboral.

Con respecto a la universidad pública, la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de San Marcos (**UNMSM**), en su Plan Curricular: 2016 – 2021, concibe el Perfil Académico - Profesional de Egreso de la siguiente manera:

*El Perfil del Contador ha cambiado mucho durante estos últimos años, estamos en presencia de un profesional destacado, inquieto por el estudio y comprensión de temáticas gerenciales, administrativas, económicas, jurídicas, informáticas, entre otras, que fortalezcan su formación académica, en procura de lograr una participación cada vez mayor en los procesos de decisión organizacionales. (Concepto tomado de Uribe, Supra).*

*La nueva imagen del Contador se incrementa en la medida en que el profesional complementa su formación capacitándose en diferentes aspectos: Impuestos, Auditoría, Costos Gerenciales, Ciencias de Administración como Control total de Calidad y Reingeniería, Finanzas, Costeo ABC, Valor Económico Agregado (EVA), Balanced Scorecard, etc. De esta forma, **deja de ser un tenedor de libros para convertirse en asesor de la alta gerencia**, implementador de Sistemas de Control Interno, mano derecha en la toma de decisiones no solo financieras, sino administrativas, legales y operativas. (Concepción tomada de Girardi, Infra).*

**Por lo tanto, el Perfil del Egresado debe ser de una persona:**

- *Idónea y ética*
- *Con responsabilidad social*
- *Eficiente en toma de decisiones*
- *Competentes en finanzas públicas y privadas*

- *Analítica y honesta en su ejercicio profesional*
- *Con inglés técnico*
- *Demuestren coraje e integridad*
- *Adquieran y apliquen conocimientos*
- *Receptiva y ágil con el cambio*
- *Que se comuniquen con impacto y empatía*
- *Se desarrolle a nivel personal y en equipo*
- *Que lidere y contribuya al éxito del equipo*
- *Con actitud por el servicio al cliente.*

Como podemos apreciar, la **UNMSM** ha interiorizado en la Formación Profesional del Contador, el nuevo entorno donde se desarrolla la Gestión Empresarial. Por ello, en sus Áreas Académicas Estratégicas ha creado el **Área de Alta Dirección**. (Vid. Tabla 9).

**Tabla 9 Áreas o funciones de desempeño profesional de la carrera**

<b>ÁREAS</b>	<b>DESEMPEÑO</b>
<b>1. ÁREA DE CONTROL</b>	- <i>Contador General de la República</i> - <i>Auditor Interno</i> - <i>Auditor Externo.</i>
<b>2. ÁREA DE COSTOS</b>	- <i>Contador de Costos.</i>
<b>3. ÁREA DE TRIBUTACIÓN</b>	- <i>Contador tributarista</i> - <i>Docente universitario</i> - <i>Investigador financiero, contable y auditoría.</i> - <i>Contralor.</i>
<b>4. ÁREA DE ALTA DIRECCIÓN</b>	- <i>Gerente General</i> - <i>Miembro de Directorios</i> - <i>Asesor financiero</i> - <i>Asesor contable.</i>
<b>5. ÁREA DE FINANZAS</b>	- <i>Jefe de oficina general de administración (OGA)</i> - <i>Gerente financiero</i> - <i>Director de contabilidad.</i>

**Fuente:** Currículo de estudios de la Carrera Profesional de Contabilidad 2016-2021.

En resumen, el Contador está capacitado para desarrollar funciones directivas en empresas y organizaciones tanto del sector público como privado, con especial énfasis en el diseño y administración de Sistemas de

Información Contable Financiero, en el manejo legal que afecta a las empresas y organismos, y en **la asesoría de problemas generales de gestión y administración**. Actúa como consultor independiente y da fe la información contable financiera utilizada por personas y organismos externos a la empresa o institución.

### 2.2.2.3 Currículo basado en competencias

La real función del Currículo es hacer que los educandos desenvuelvan las capacidades de la persona, se relacionen adecuadamente con el medio social e incorporen la cultura de su época y de su pueblo. El Currículo es fundamental para la formación dentro del proceso enseñanza-aprendizaje. Entonces en concreto **¿qué es el Currículo?**

El término ‘*currículo*’ o curriculum (proveniente del latín) cuenta con muchas definiciones emitidas por investigadores en materia educativa, así como por organismos estatales del sector educación. Cada uno de ellas obedece a las concepciones o enfoques, teorías y modelos pedagógicos. En el siglo XIX el Currículo era concebido como sinónimo de planes y programas de estudio. En la actualidad:

*el Currículo tiene que ver con todos sus componentes (profesores, alumnos, instalaciones, métodos, medios, etc. por tanto, se puede afirmar que el currículo no es un simple plan, sino es en sí todas las acciones que realiza la institución con el motivo de lograr el fin de la enseñanza y los objetivos generales de la educación. (Valdés, 1997 citado por Malpartida, O. E. p. 62).*

En consecuencia, el término currículo se refiere al conjunto de competencias básicas, objetivos, contenidos, criterios metodológicos y de evaluación que los estudiantes deben alcanzar en un determinado nivel educativo. De modo general, el Currículo responde a las preguntas. **(Vid. Tabla 10)**. El Currículo, en el sentido educativo, es el diseño que permite planificar las actividades académicas donde la institución plasma su concepción de educación.

**Tabla 10 Preguntas cruciales del currículo**

PREGUNTAS DEL CURRÍCULO	ELEMENTOS DEL CURRÍCULO
<p>¿Para qué enseñar?</p> <p>¿Qué enseñar?</p> <p>¿Cómo enseñar?</p> <p>¿Con qué enseñar?</p> <p>¿Dónde enseñar?</p> <p>¿Cuándo enseñar?</p>	<p>PROPÓSITOS - OBJETIVOS</p> <p>CONTENIDOS</p> <p>METODOLOGÍA</p> <p>RECURSOS</p> <p>INFRAESTRUCTURA</p> <p>TIEMPO.</p>

Fuente: Elaboración propia

De igual manera el Ministerio de Educación - **MINEDU (2010)** define al Currículo como un subsistema educativo complejo, global, dinámico y orgánico, diversificable y flexible, en el que se articulan componentes, interactúan personas y grupos sociales y se suceden procesos estrechamente vinculados entre sí, con el objeto de diseñar, producir y evaluar aprendizajes buscando una educación integral de óptima calidad. Subsistema que, en Formación Docente, se mantiene en permanente actualización y creación de nuevos saberes sobre la base de una estrecha relación entre la investigación y la práctica.

Para que el pronunciamiento del **MINEDU** cumpla su cometido las universidades deben aprender a gerenciar el Currículo, la universidad en su conjunto debe dominar la Tecnología Curricular, dentro de ello, la concepción educativa por **COMPETENCIA**; lamentablemente hoy día se observa una contradicción total en lo que se **“dice”** y lo que se **“hace”**. Todas las universidades pregonan la **formación en base a un Currículo basado en competencias**, pero en la práctica, siguen desarrollando Planes de Estudios por objetivos.

La educación superior, a nivel Europeo y Latinoamericano, ha venido desarrollando importantes procesos de innovación curricular; principalmente bajo **ENFOQUE DE COMPETENCIAS**. Sin embargo, se observan muy pocos modelos que puedan ayudar a configurar lo que han de ser los perfiles

de egresos de las carreras; y especialmente, la determinación de las competencias genéricas específicas de las profesiones. **(Gutierrez & Gutierrez, 2016).**

No podemos seguir hablando de Currículo por Competencias, sin previamente saber: **¿Qué son las Competencias Profesionales?**

Las Competencias Profesionales son las cualidades (valores), habilidades y conocimientos necesarios para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos o requerimientos de calidad esperados por el sector productivo (mercado laboral). Se considera como dimensiones integrantes del concepto de Competencia Profesional a las competencias básicas, genéricas y técnicas. **(Vid. Figura 1).**

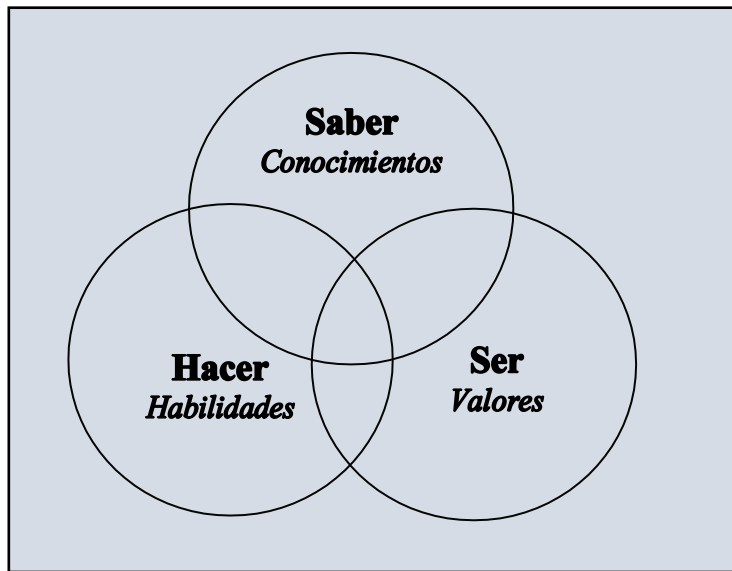


**Figura 1** Tipos de competencia. *Elaboración propia basado en (International Federation of Accountants - IFAC, 2015).*

Se considera a una persona **“competente”** cuando su desempeño satisface a su entorno y deja conforme a los usuarios de su trabajo, además a sus superiores, es el comportamiento explícito y abierto, observable por todos, que va más allá de la gran importancia que se daba a títulos y diplomas. En consecuencia, el Sistema de Certificación deberá buscar evaluar en el lugar de trabajo (ambiente real), los conocimientos, habilidades y conductas de las personas, y en función de un estándar (perfil) declarar competente o incompetente para la función a desempeñar al profesional.

**Seltzer (2000) citado por Dacunto & Casinelli (2009)** precisa que las competencias profesionales deben poner de manifiesto una triple dimensión de la persona:

- Una dimensión vinculada con el **“saber”** (es decir, los conocimientos que el profesional debe tener)
- Otra dimensión vinculada con el **“hacer”** (referida a las habilidades y destrezas que necesita para el ejercicio de la profesión)
- Una tercera dimensión vinculada con el **“ser”** (vinculada con los valores éticos que deberían sustentar el ejercicio profesional). (**Vid. Figura 2**).



**Figura 2** Triple dimensión de la competencia.

Fuente: Formando competencias. Seltzer (2000).

**Las Competencias** no se determinan en el **“aula”** sino, son analizadas en base a lo que determina el mercado laboral. Veamos, en la investigación: *“La Gestión Empresarial y el Rol Innovador del Contador Público en el Marco de la Competitividad”* llevada a cabo en la Región Ayacucho por **Domingo (2011)**, ante la pregunta: **¿Las universidades de la Región Ayacucho, están formando cabalmente a los Contadores Públicos, especialmente en el marco de las nuevas tendencias económicas y la moderna Gestión Empresarial?** Los **60** encuestados (Contadores – Directores de empresas; Contadores – Gerentes y Contadores - administradores) el **100%** contestó que las universidades no están formando cabalmente a los Contadores Públicos (**No hay una adecuada formación**). La falta de enlace entre la actividad empresarial y las

universidades no es un secreto, es una situación evidente que se manifiesta en todo el país, por cuanto los Programas Curriculares se formulan desde los escritorios de la burocracia, sin mirar el entorno de los cambios empresariales.

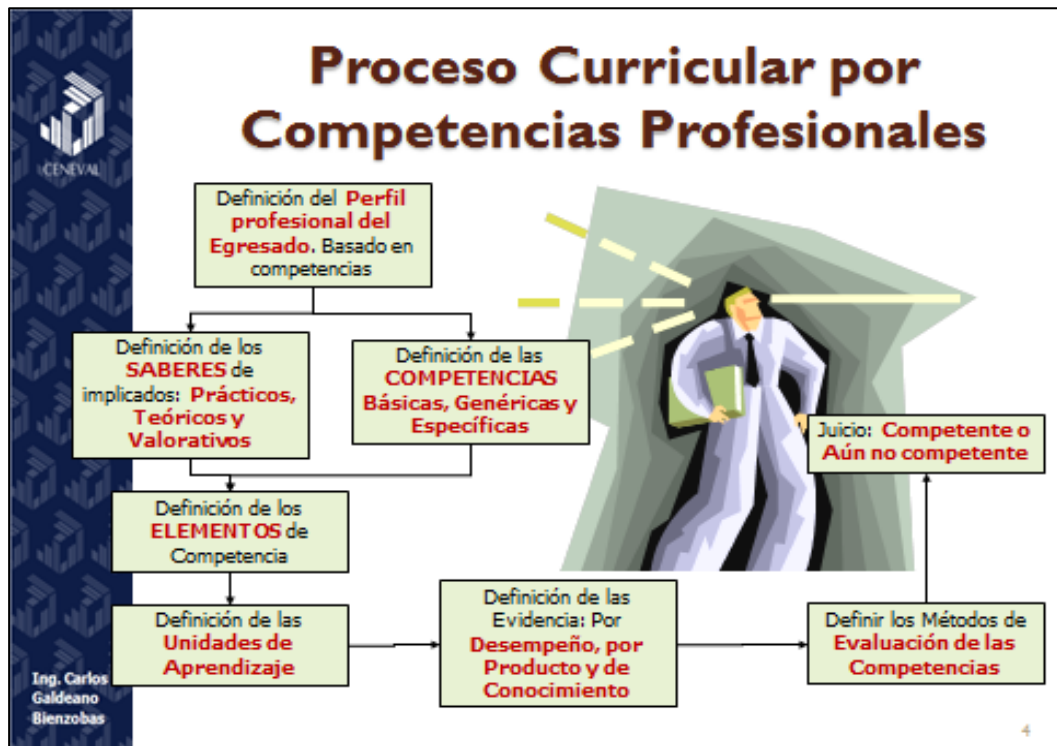
La realidad vivencial de los Contadores es otro. Veamos, ante la pregunta: ***¿Cuál es el rol que debe desarrollar el Contador Público en el marco del desarrollo de la Gestión Empresarial; de modo que su participación resulte necesaria y relevante?*** Los encuestados, preguntados sobre el rol que debe desarrollar el Contador Público en el marco del desarrollo de la Gestión Empresarial; de modo que su participación resulte necesaria y relevante; contestaron en un **100%** que su **rol debe ser como asesor y consultor empresarial; administrador y gerente de empresas;** director: miembro de justas directivas o de directorios de empresas; propietario, socio y accionista de empresas, etc.

*Tal como sucede en finanzas que ante los riesgos, la receta es la diversificación; lo mismo sucede con el rol que debe desarrollar el Contador Público, también tiene que diversificarse. Hay una extraordinaria saturación en la actividad tradicional del llevado de libros, declaración de tributos y formulación de estados financieros; por tanto los roles deben orientarse a la conquista de la gestión y la gerencia empresarial. (Domingo, p. 51)*

Partiendo de la concepción dominante de estos tiempos, supuesta en la imagen de *“la sociedad del conocimiento”* y su premisa básica: *“Se aprende para la vida y no para la escuela”*, el **Diseño Curricular** es mucho más que un conjunto de conocimientos considerados necesarios para realizar determinadas tareas o actividades académicas. **Las universidades tienen que formar Contadores, para que puedan desempeñarse como gerentes o administradores,** para el ejercicio profesional de la Contabilidad. Bajo este contexto la Formación del Contador Público debe hacerse en *“verdad”* en base a un Currículo por Competencia con un enfoque: **Empresarial – Gerencial** (Supra).



El Contador Público como participante del desempeño de las empresas requiere desarrollar Competencias que le permitan estar a **la vanguardia en el Área Gerencial**, por cuanto sus oportunidades de trabajo son amplias. Desde esta perspectiva, en todo el Proceso Curricular por Competencia del Contador Público, no se debe perder de vista el enfoque propuesto. (Vid. Figura 3).



**Figura 3** Proceso curricular por competencias profesionales.

Fuente: Competencias profesionales. Galdeano (2010).

#### 2.2.2.4 Perfil profesional

El diagnóstico que permite detectar la importancia y relevancia de las necesidades que aquejan a la sociedad y que exigen una solución y permite confirmar la necesidad de preparar los recursos humanos que puedan enfrentarse a esos problemas, lo constituye el **Perfil Profesional**, ella responde a la pregunta:

***¿Qué características académicas y laborales debe poseer la persona que tratará de satisfacer dichas necesidades?***

Hay diversas concepciones acerca del Perfil Profesional:

Para **Arnaz (2004)**, es una descripción de las características que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades sociales. Este profesional se forma después de haber participado en el Sistema de Instrucción.

Para **Calatayud & Merino (1984)**, el Perfil Profesional es la descripción del profesional, de la manera más objetiva, a partir de sus características.

**Díaz (1993)** opina que el Perfil Profesional lo componen tanto conocimientos y habilidades como actitudes. Todo esto en conjunto, definido operacionalmente, delimita un ejercicio profesional.

**Gutiérrez & Gutiérrez (2016)** manifiesta que el Perfil Profesional, en cambio, ha de ser entendido como:

*Conjunto de competencias, adquiridas tanto en la formación como en el ejercicio de la profesión, que certificadas apropiadamente por quien tenga la competencia jurídica para ello (Asociación Nacional o Internacional de Especialidad, por ejemplo), permiten que un profesional sea reconocido por la sociedad (nacional y/o internacional) como alguien capaz de realizar tareas para las que se le supone capacitado y competente. (p. 36).*

En concreto, el **Perfil Profesional** son capacidades y Competencias que identifica la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión. En el presente trabajo, se considerará al **Perfil Profesional** como la determinación de las acciones generales y específicas competentes que desarrolla un profesional en las áreas o campos de acción (emanados de la realidad social y de la propia disciplina) tendientes a la solución de las necesidades sociales previamente advertidas.

Según **Dextre (2011)** el **Perfil de Egreso** del estudiante de Contabilidad basado en Competencias, resulta de evaluar las demandas del mundo profesional, del mundo del conocimiento, de la institución educativa y

del país y de la sociedad, debe constituir el soporte de la formulación de un Plan de Estudios.

De acuerdo con lo anterior, un modelo probado (en más de una oportunidad) para **determinar competencias y perfiles** es el llamado “*Modelo de los tres Mundos*” (Vid. **Figura 4**), que considera el Mundo Empleador, el Mundo Académico y el Mundo Profesional; todo ello enmarcado en la cultura social y organizacional de la institución formadora. A partir de este modelo es posible determinar los dominios o áreas de acción en que se desempeñarán los egresados, las competencias genéricas y las competencias específicas que deberán desarrollar los estudiantes durante el proceso formativo.



**Figura 4** *Modelo para determinar competencias y perfiles.*

**Fuente:** Modelo para determinar competencias, perfiles, planes y programas de estudio de la educación superior. Gutiérrez (2016).

En este sentido, es importante tener en cuenta lo que manifiesta **Flores & Hidalgo (2013)**:

*Es necesario contrastar permanentemente si las Competencias Profesionales del Contador Público Colegiado establecidos en el*

*Proyecto Educativo o Proyecto Curricular, son los mismos que demanda el mercado laboral profesional, en sus distintos estratos o estamentos. Entre estos estamentos tenemos: la empresa privada, en sus niveles de gran empresa, mediana empresa y pequeño y microempresa; el sector público (instituciones gubernamentales), organismos no gubernamentales y demás organizaciones no empresariales. (p. 14).*

**El Contador Público** debe ser formado con una visión empresarial y ejecutivo de alto nivel que tome decisiones más allá de la simple información contable, tiene que **formarse en Habilidades Gerenciales. Lebrija (1998)** es quien mejor expresa el enfoque de este nuevo rol al señalar que:

*El enfoque tradicional de servicios profesionales que prestan los Contadores Públicos se está agotando en la actualidad. El colaborar con las empresas y empresarios para hacer o supervisar los registros contables diarios y mensuales, para preparar y presentar sus declaraciones de impuestos, para revisar los estados financieros en su conjunto y emitir una opinión sobre los mismos conforme a normas y procedimientos de auditoría son servicios de gran valor para ellos; sin embargo, para la sobrevivencia actual de las empresas, la competencia feroz a nivel nacional o internacional, la búsqueda de mayores contribuciones económicas, el desarrollo de nuevos mercados o nuevos productos, demanda una actitud que requiere de una mayor agresividad o apertura profesional de nuestra parte. (p. 23).*

**Lebrija** detalla de la siguiente manera los aspectos en los que se requerirá la participación del Contador Público, los cuales demandarán habilidades que van más allá de las Competencias Profesionales:

- *El Contador Público debe entender el negocio de las empresas.*
- *El Contador Público debe actuar como un director.*
- *El Contador Público debe tener una perspectiva global.*
- *El Contador Público debe ser consistente con la innovación.*
- *El Contador Público y la productividad.*

- *El Contador Público en equilibrio.*
- *El Contador Público en el proceso administrativo.*

En consecuencia, los **Contadores Públicos** deben ser asesores de empresas y enseñarles a los empresarios técnicas y herramientas administrativas de lo más sencillas y esenciales para el mejor funcionamiento de sus empresas. Deben desarrollar una asesoría integral que forzosamente cubra tres aspectos básicos: El análisis de los problemas, la toma de decisiones oportuna y profunda y la comunicación constante con todas las áreas de la empresa que se afecten por los cambios o modificaciones estructurales u operativas que se sugieran.

### **Nuevo perfil del Profesional Contable**

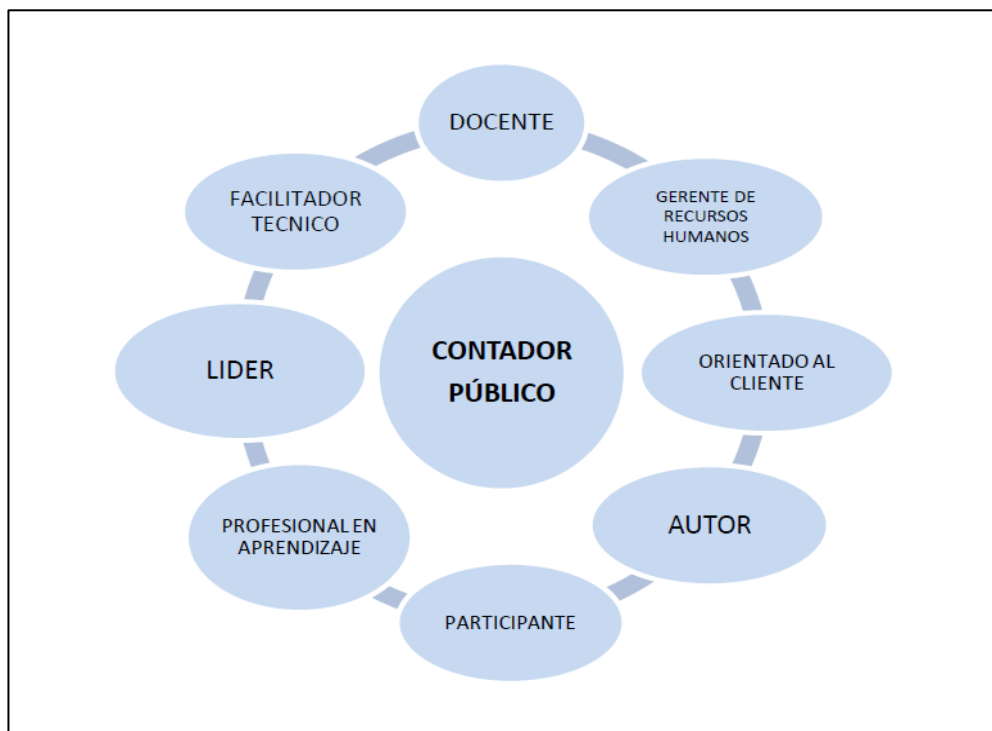
Hemos manifestado que el **Perfil Profesional** es fundamental para la Formación Competitiva del Contador Público; en ella, se plasma la oferta educativa de formar Contadores no como la *“universidad quiere”*, sino lo que **la sociedad y las empresas demandan**. Existen varios estudios que analizaron los **Perfiles Profesionales** de la carrera contable en las universidades del Perú (no es la intención de este trabajo), en la gran mayoría se determinó características no deseables:

- *Mentalidad histórica*
- *Visión estrecha*
- *Poco ejecutivo*
- *Bajo poder de liderazgo*
- *Escaso manejo de relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa*
- *Poca recursividad (no maneja escenarios y alternativas)*
- *Debilidad para trabajar en equipo*
- *No manejo de contexto empresarial y de variables de impacto*
- *Falta de concentración y extracción de lo importante*
- *Legalista*
- *Capacitación sólo en temas técnicos, etc.*

En este orden de ideas, para **Bastidas (2003) citado por Morales (2016)**, el **nuevo Perfil del Profesional** de la Contaduría, además de

nuevos tipos de relaciones, ha percibido que los Contadores Públicos requieren un nuevo sentido del profesionalismo, porque están propendiendo a asumir la responsabilidad en cuanto al desarrollo de sus propias aptitudes, ya que se preocupan un poco más por **la satisfacción de sus clientes en términos de mercado y tienden a gerenciar recursos y medios más que a contabilizar números fríos**; agilizar procesos y planificar tributos más que a asumir pesadas cargas de impuestos o buscar los medios más expeditos de evitarlas. Una visión que amplía el estrato de atención pues pasa a ser asesor de negocios, planificador, gerente de recursos, orientador de las nuevas generaciones de Contadores Públicos ávidos no sólo del conocimiento sino de la experiencia profesional y el trajinar por el ejercicio.

Específicamente, los **Contadores Públicos** de este nuevo milenio están redefiniendo las reglas de la profesión, es así como sus nuevos roles, profundizando más allá de las actividades vigentes en la Ley que regula su ejercicio profesional, se identifican a través de un **enfoque holístico**, mediante el perfil indicado como sigue. **(Vid. Figura 5).**



**Figura 5** *Visión Holística del Contador Público*

**Fuente:** Estudio descriptivo de la calidad de vida laboral en profesionales de la contaduría en la ciudad de Toluca 2015. Morales (2016).

- **Facilitador técnico:**

Es necesario abandonar la imagen de proveedor de la información o de depositante de conocimientos para pasar a ser más bien un generador de estos últimos y utilizar todas las herramientas posibles para su comprensión.

- **Orientado al cliente:**

Es prudente crear nuevas formas de relación entre el Contador Público y el cliente. El Contador Público no puede asesorar, escuchar e intercambiar ideas con el cliente a distancia; es imprescindible la comunicación para buscar resultados favorables para la empresa.

- **Gerente de recursos:**

Bajo esta concepción, el Contador Público debe coordinar el trabajo, organizando a las personas, a los medios y en definitiva a todos los elementos a su disposición en combinaciones que puedan calificarse como productivas.

- **Participante:**

Bajo el contexto de la economía moderna, los Contadores Públicos deben intercambiar información como estrategia imprescindible para quebrantar el aislamiento. El trabajo en equipo se ha convertido en el vehículo para cambiar el modo de relación de los Contadores Públicos entre sí y con sus clientes.

- **Líder:**

Este nuevo rol del Contador Público se caracteriza por permitirle ayudar a los grupos a establecer metas y asesorarlos en determinadas decisiones. Este liderazgo puede ser tan poderoso como para crear condiciones de transformación mediante el poder y la autoridad.

- **Profesional en aprendizaje:**

El Contador Público debe enfrentarse a un proceso de desarrollo de habilidades mediante entrenamiento y mejoramiento personal y profesional, forzamiento y capacitación mediante el autoaprendizaje, las discusiones grupales, la asistencia a eventos de formación y

actualización.

- **Autor:**

La misma necesidad de proyectar sus conocimientos debe llevar a los Contadores Públicos a plasmar el producto de sus investigaciones y hechos relevantes, descubrimientos y propuestas relativas a su profesión.

- **Docente:**

Los Contadores Públicos que elijan la docencia como el mecanismo para desarrollar su profesión, deben convertirse en agentes de cambios mediante diversas aptitudes, competencia y habilidades técnicas.

En este contexto, urge que **todas las universidades tengan en cuenta esta concepción holística en la Formación del Contador Público**; volvemos a insistir, el **nuevo Perfil de Formación** debe sustentarse en el **enfoque: Gerencial - empresarial**. El mercado y el campo ocupacional así lo exigen. Sino, veamos. En la investigación de **Domingo Celis** (Supra) en la pregunta efectuada en la entrevista a **60 Contadores** que están ejerciendo la profesión en cargos ejecutivos y gerenciales:

***¿Cuál es el rol que debe cumplir el Contador Público, en el marco del desarrollo empresarial y la eficiencia de la industria, comercio y servicios en la ciudad de Ayacucho?***

El **60% de los Contadores** manifestó que el **mejor rol es la actividad gerencial y de dirección**; el **40%** manifestó que el mejor rol es la asesoría y consultoría empresarial. Como podemos apreciar, el mejor rol no es solamente la actividad contable en sí. El Contador de este siglo tiene que desempeñarse gravitadamente como asesor, consultor, administrador, gerente, director etc. Al respecto **Maida & Pérez (2011)** enfatiza:

*El perfil tradicional del Contador, pierde posicionamiento, debiendo evolucionar necesariamente a un perfil más cercano a su participación como actor en la gestión, por lo que cabe preguntarse cuáles son los factores o circunstancias que impulsan este cambio de perfil, entre otros:*



- *Globalización de los negocios, de la competencia y los mercados de los capitales.*
- *Adelantos en las tecnologías de información y las comunicaciones.*
- *Transformación de la economía en una nueva economía global, intensamente interconectada y basada en intangibles.*
- *Alta dinámica de los cambios: veloces y diversos, que hacen que las proyecciones sean cada vez a más corto plazo.*
- *Creciente demanda de mayor responsabilidad de gestión. (p. 12).*

En concreto, el **Contador Público** como participante del desempeño de las entidades requiere desarrollar competencias que le permitan estar a la vanguardia en el **Área Gerencial**, por cuanto sus oportunidades de trabajo son amplias. En este sentido, proponemos que el Perfil Profesional del Contador Público debe efectuarse teniendo en cuenta las competencias específicas del Área de Contabilidad de Gestión determinadas por **Roncancio, Mira, & Muñoz (2017)**:

**Cognitivas (Saber):**

- *Identificar las técnicas de control de gestión más adecuadas a la estrategia perseguida por una organización.*
- *Determinar la información relevante para la toma de decisiones a largo plazo.*
- *Identificar las habilidades de éxito que el contable de gestión debe desarrollar en las empresas.*

**Procedimentales/Instrumentales (Saber hacer):**

- *Los alumnos deben recibir una formación que les permita diseñar de forma adecuada un sistema de control de gestión adaptado a los objetivos estratégicos de una organización.*
- *Asimismo, se pretende que los alumnos identifiquen, usen y analicen la información de control de gestión para optimizar la toma de decisiones a largo plazo.*

**Actitudinales (Ser):**

- *Rigurosidad analítica*
- *Comportamiento metódico*
- *Comportamiento ético-contable*

**En relación a las competencias genéricas de un estudiante de Contabilidad de Gestión se destacan las siguientes:**

- *Desarrollar habilidades en la comunicación oral y escrita.*
- *Cultura participativa.*
- *Adquirir un razonamiento crítico*
- *Cultura de trabajo en equipo*
- *Desarrollar habilidades en el manejo de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones*

Teniendo en cuenta lo expuesto y según análisis somero con respecto al **Perfil Profesional** del Contador Público que ofrecen las universidades de nuestro país, y teniendo en cuenta las recomendaciones de la **IFAC** proponemos el siguiente **Perfil del Contador Público**:

**El Contador Público** deberá ser graduado universitario con sólidos conocimientos de **Contabilidad Gerencial, Economía y Administración**, con conocimientos anexos en lo jurídico, lógico, matemático, informático y conocimientos **humanistas integrales**. Será una persona asertiva, creativa, dotada de cualidades humanísticas con aptitud y actitud para el proceso de cambio preparado para las exigencias y requerimientos que el país exige, con pensamiento analítico, metódico, riguroso y compromiso ético en el desarrollo de su vida y su profesión, ser ente responsable capaz de liderar y aportar soluciones pragmáticas a los problemas de su mundo y de su tiempo.

**2.2.2.5 Formación continua**

La **Ley Universitaria N° 30220** en su artículo 46 con respecto a Programas de Formación Continua manifiesta que las universidades deben desarrollar Programas Académicos de Formación Continua, que buscan actualizar los conocimientos profesionales en aspectos teóricos y prácticos

de una disciplina, o desarrollar y actualizar determinadas habilidades y Competencias de los egresados. Estos programas se organizan preferentemente bajo el sistema de créditos. No conducen a la obtención de grados o títulos, pero sí certifican a quienes los concluyan con nota aprobatoria.

Habiendo hecho una **revisión en las páginas web** de algunas universidades públicas y privadas, se ha podido determinar que la gran mayoría de **universidades públicas no cuentan** con una Área Académica de Formación Continua; a excepción de la Universidad Nacional de la Molina que si tiene una Dirección de Formación Continua y cuenta con Programas de Especialización; y en el rubro de Especialización Profesional, cuentan con cursos de especialización, actualización y diplomados.

La gran mayoría de **universidades privadas si cuentan** con una Área Académica de Formación Continua, inclusive se ofrece en las tres modalidades formativas que se contemplan para la Formación Continua: Presencial, semipresencial y virtual u online. A manera de ejemplo veamos cómo es la Formación Continua en la Pontificia Universidad Católica del Perú (**PUCP**):

### ***Sobre la Formación Continua en la PUCP***

*La **PUCP** ofrece una formación académica e integral en la enseñanza de diferentes diplomaturas, cursos, talleres e idiomas con el objetivo de dar respuesta a las exigencias de un nuevo contexto económico, tecnológico y laboral mucho más complejo; desarrollando en sus participantes, conocimientos, destrezas y capacidades necesarias para la eficiente toma de decisiones que contribuyan con una mayor competitividad profesional así como para el crecimiento personal.*

### ***¿Qué se entiende por Formación Continua?***

*Es el proceso de **formación permanente** que acompaña a la persona durante toda su vida, enriqueciendo las diferentes áreas o dimensiones que integran la complejidad del ser humano: personal, espiritual, moral, laboral, social, cultural, etc. Este proceso formativo, que la universidad asume como función primordial entre las tareas que debe*

*cumplir en la sociedad, por ser complementario, no conduce a grado académico de bachiller, magíster o doctor, ni a título profesional de licenciado, ni a ninguna certificación equivalente a éstas.*

### **Dirección de Educación Continua**

*La Dirección de Educación Continua es una unidad académico administrativa encargada de conducir la formación continua de la Pontificia Universidad Católica del Perú.*

### **Actividades de Formación Continua**

*Los tipos de actividades de Formación Continua son: Diplomaturas, Cursos, Talleres, Idiomas y otras actividades. Las actividades de formación continua pueden ser:*

- **De carácter laboral:**

*Son aquellas actividades de formación continua que buscan mejorar el conocimiento y las Competencias Profesionales de la persona en el mundo laboral en el que está inserta. Es una formación continua para el trabajo.*

- **De carácter personal:**

*Son aquellas actividades de formación continua que buscan el enriquecimiento y la mejora de la calidad de vida de la persona. Es una formación continua para la vida.*

En concreto, la **Formación Profesional Continua** se entiende como la permanente actualización de los conocimientos y habilidades necesarias para el ejercicio profesional, y representa una necesidad inherente al modelo de sociedad dinámica en el que se encuentran inmersos. Este tipo de formación, por tanto, tiene que dar respuesta a los nuevos retos que plantea la sociedad de actualización y reformulación constante del conocimiento, convirtiéndose en imprescindible para aquellas empresas que pretendan competir ya que, deberán tener en cuenta el factor humano y la mejora de sus cualificaciones y sus Competencias **(Cebreiro & Fernández, 2003)**.

Hemos dicho que el mundo empresarial en su conjunto demanda de un Contador que desarrolle Competencias y habilidades en el **Área Gerencial**, por cuanto sus oportunidades de trabajo son amplias.

Lamentablemente, se ha encontrado deficiencia de esta área en su formación (Supra). Se esperaba su protagonismo en la Formación Profesional Continua, pero, la gran mayoría de universidades y Colegios Profesionales no incluyen en sus programas de capacitación, especialización cursos relacionados al Área Gerencial. Es contundente lo que manifiesta **Colmenares, L., Da Costa, M. & Montilla, J. (2017):**

*Bajo las consideraciones anteriores, puede advertirse que sí el Contador Público no desarrolla Competencias en el ámbito gerencial, se encontrará en situaciones difíciles para el desempeño del cargo como gerente en ciertas áreas como la financiera, lo que le impedirá asumir retos con nuevos paradigmas tales como las Competencias Gerenciales. Tal dificultad, puede ocasionar que este profesional no podrá asumir papeles de mayores exigencias en la conducción de las entidades y en la aplicación de nuevas ideas para adaptarse al entorno. Además, se presentará inconformidad con su desempeño por parte del ente donde laboran. (p. 76)*

Con respecto al Contador, las Normas Internacionales de Educación para profesionales Contadores tienen la intención de que la profesión contable avance y para ello establecen requerimientos mínimos de aprendizaje, incluyendo educación, experiencia práctica y desarrollo profesional continuo:

**IES 7. Desarrollo Profesional Continuo. Un programa de aprendizaje a lo largo de la vida y desarrollo continuo de la competencia profesional.**

La norma establece la capacitación profesional continua y obligatoria para todos los Contadores Profesionales. Es necesario que los profesionales en Ciencias Económicas asuman el compromiso de seguir aprendiendo toda su vida. Deben actualizar sus conocimientos sobre los asuntos cotidianos, incluida la economía local y la mundial, y en particular sobre las novedades en materia de Contabilidad y auditoría. Debe estar atento a los cambios financieros y tecnológicos que constituyen importantes factores de internacionalización de la economía.

## **Obligaciones**

Enuncia que los organismos miembros del **IFAC** deben:

- *Fomentar la capacitación continua entre los Contadores Públicos*
- *Generar oportunidades y recursos con el fin de facilitar el acceso a programas de educación*
- *Establecer patrones para desarrollar y mantener la capacidad profesional necesaria para proteger el interés público*
- *Monitorear el mantenimiento de la capacidad profesional de los Contadores Públicos.*

Según, **Carson & Veiras (2015)** esta norma aclara que la responsabilidad de mantener la **Competencia Profesional** involucra a todos los Contadores Públicos con el fin de proporcionar servicios de la alta calidad a los clientes y otros usuarios. Este estándar prescribe que los organismos que integran la IFAC deben establecer como requisito como fin de asegurar la calidad de los servicios profesionales la participación de sus miembros en **Programas de Educación Continua**. Este estándar introduce los conceptos de continuar el desarrollo profesional con actividades que deben proveer resultados relevantes, comprobables y mensurables.

Un principio fundamental del **Código de Ética del IFAC** es que los **Contadores Públicos** tienen el deber de continuar su educación para mantener el conocimiento profesional y las habilidades en el nivel requerido para asegurarse de que sus clientes reciban un servicio profesional competente. El conocimiento que un Contador debe tener para funcionar con eficacia en la industria, comercio, la educación y el sector público continúa ampliándose y cambiando de manera constante. Los Contadores Públicos y sus Colegios Profesionales están sujetos a un escrutinio sin precedente sobre la calidad de su trabajo (**Carson & Veiras**).

Estas presiones se aplican a los Contadores en los sectores privados y públicos. Además, la búsqueda de la competitividad en la economía mundial ha puesto un foco más intenso en el papel y las responsabilidades de contables profesionales.

*Hay una progresiva tendencia del Contador a convertirse en empresario. La creciente complejidad de la empresa, su consiguiente necesidad de contar con datos oportunos y adaptados a las decisiones que deban tomarse como así también a las acciones que componen la gestión, obligan al profesional que suministra esas informaciones a pensar cada vez más con un criterio empresario. Lo importante es reconocer el doble papel del Contador en el mundo moderno, el que se relaciona con la “fe pública” cuando elabora y verifica información financiera de validez general, y el que se relaciona con la “gestión empresarial” cuando elabora y aplica información financiera y operativa de validez específica. (Girardi, 2017, p. 8).*

En consecuencia, la **Formación Continua** como conjunto de acciones formativas que se desarrollan para mejorar tanto las competencias y cualificaciones de los profesionales contables, debe darse teniendo en cuenta las nuevas necesidades de la empresa. Para ello, necesariamente **las empresas, organismos profesionales y las universidades** deben articular sus esfuerzos y recursos en pos de un objetivo común: preparar Profesionales Competentes y flexibles capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes de un mundo globalizado.

Esta articulación de los tres estamentos es ineludible para lograr el desarrollo de un Sistema Integral de Formación de los Profesionales en Ciencias Contables y Financieras, la misma que se logrará tomando en cuenta las pautas de las Normas Internacionales de Formación del Contador Profesional ( **IES.** por sus siglas en inglés) emitidas por el **IAESB** de **IFAC.** (Vid. Figura 6).



**Figura 6** *Articulación entre organismos profesionales y universidades.*

**Fuente:** Formación y desarrollo profesional de contadores. Gabalachies Et Al (2015).

Como podemos apreciar, primero se analizan **las necesidades educativas del Contador Público** y posteriormente, se investigan los objetivos institucionales de las universidades y de los organismos profesionales. De su análisis surgen claramente las coincidencias y complementariedades entre los objetivos de ambas organizaciones, de tal forma, que pueden apoyarse mutuamente para el logro de sus objetivos institucionales. Estrechar vínculos permitiría que estas organizaciones estudien, busquen soluciones y realicen gestiones conjuntas para atender los diversos problemas de los graduados, de la sociedad, del sector productivo y de las instituciones mismas.

La combinación de esfuerzos y el trabajo mancomunado entre las universidades y los organismos profesionales se presentan como necesidades ineludibles ante la complejidad del contexto actual y originará la jerarquización de la profesión Contable en beneficio del interés general del país y de la comunidad **(Gabalachis, Giménez, Pulido, Salvatierra, & Simonetti, 2015)**.



### 2.2.2.6 Campo laboral

El Campo laboral o profesional es el espacio de interacción del profesionista, el universo de atención y la institución, donde se producen los proyectos que atienden problemas sociales y económicos. Se entiende también, como el **mercado laboral**, dado que la actividad profesional merece una retribución económica por su saber especializado. **García & Gutiérrez (1996)** definen el Campo laboral:

*Es el proceso de incorporación a la actividad económica de los individuos. Este proceso suele coincidir, para la mayoría de los miembros de una sociedad moderna, con la etapa juvenil y, por lo tanto, viene a consistir en una transición social que va de posiciones del sistema educativo y de la familia de origen hacia posiciones del mercado de trabajo y de independización familiar. (p. 269).*

En el Campo laboral, la carrera de Contabilidad es una de la de mayor demanda, a nivel nacional, figurando en el puesto N° 1 de las carreras más demandadas del ranking preparado por **Piscoya Hermosa** para la Asamblea Nacional de Rectores, seguido de Administración, Derecho y Economía Política, considerándose una profesión con futuro. **(Flores & Hidalgo, 2013)**.

Por otro lado, por mandato legal, el Contador Público tiene asegurado su **Campo laboral profesional**, y, por el contrario, lejos de ser desplazado por otras profesiones ligadas a la empresa, como la Administración y la Economía, la Contabilidad desplaza a las demás profesiones en actividades de las ciencias de la empresa comunes a todas estas profesiones tales como la función financiera, auditoría, planificación, gestión empresarial, etc.

Como ya se ha explicado, el **Perfil del Contador** ha cambiado, estamos en presencia de un profesional destacado, que necesita de **conocimientos y habilidades en temáticas Gerenciales y de Gestión Empresarial**, para poder participar cada vez mayor en la toma de decisiones. **Girardi (2017)** enfatiza efectivamente que:

*La nueva imagen del Contador se incrementa en la medida en que el profesional complementa su formación capacitándose en diferentes aspectos: Impuestos, Auditoría, Costos Gerenciales, Ciencias de Administración como Control total de Calidad y Reingeniería, Finanzas como Costeo ABC, Valor Económico Agregado (EVA) Balanced Scorecard, así deja de ser un “tenedor de libros” para convertirse en asesor de la alta gerencia, mano derecha en la toma de decisiones no solo financieras, sino administrativas, legales y operativas. (p. 35)*

Los profesionales que se forman en la universidad deberán desempeñarse en un mundo en permanente cambio, en el cual, el **perfil tradicional del Contador**, pierde posicionamiento (Supra), debiendo evolucionar necesariamente a un perfil más cercano a su participación como actor en la gestión, en el posicionamiento, en la rentabilidad, en la competitividad, etc.

Las empresas hoy en día, ya no contratan a un Contador para que lleve libros contables y elabore los clásicos estados financieros y realice ciertas liquidaciones tributarias. **Las empresas demandan de Contadores que aporten en la gestión**, toma de decisiones y ayuden a generar rentabilidad en la empresa. Ese tipo de Contador es el mejor pagado en la actualidad. En un artículo publicado por el diario el Comercio el 22 de agosto del 2017 con el nombre:

***¿Qué universidades tienen los Contadores jóvenes mejor pagados?***

Manifiestan que los Contadores concentran una de las mayores comunidades de profesionales en el Perú y prácticamente no hay universidad que no tenga esta carrera dentro de su oferta universitaria. Pero:

***¿Cuáles son las universidades de dónde los recién egresados son contratados con mejores sueldos?***

Dentro del ranking elaborado en base a la información del portal [Ponteencarrera.com](http://Ponteencarrera.com) del Ministerio de Educación, se ubica en primer orden a siete universidades privadas con **fuerte enfoque en el sector empresarial**:

- *Universidad del Pacífico*
- *Universidad de Lima*
- *Pontificia Universidad católica del Perú*
- *Universidad de Piura*
- *Universidad de Ciencias Aplicadas*
- *Universidad Ricardo Palma*
- *Universidad Inca Garcilaso de la Vega.*

Los futuros profesionales contables que se forman en estas universidades son los mejores pagados, y cuentan con mayor demanda en las empresas del medio, debido a que su Plan de Estudios son elaborados con un **enfoque gerencial - empresarial**; razón por la cual, el campo de desarrollo profesional es amplio y las posibilidades de trabajo son múltiples, pudiendo actuar el Contador en el ámbito nacional e internacional, sea en empresas y organizaciones privadas y públicas. Veamos el **Campo laboral** de algunas universidades del ranking.

#### **Universidad del Pacífico:**

Por su formación académica, son profesionales muy solicitados por las mejores empresas:

- *Todo tipo de organización, sea pública o privada, en rubros como: de manufactura, comercio o servicio, en empresas pequeñas, medianas o grandes; a nivel local, nacional o internacional.*
- *Asimismo, está preparado para llegar a los más **altos niveles gerenciales** o emprender sus propios proyectos empresariales por el perfil de egresado que obtiene.*

#### **Universidad de Lima:**

##### **Competencia cognoscitiva**

El egresado de la Carrera de Contabilidad será capaz de desarrollar habilidades para desempeñarse en las siguientes áreas:

- *Finanzas.*
- **Contabilidad gerencial.**
- *Auditoría.*

- *Tributación.*

### **Pontificia Universidad Católica del Perú:**

Tomando en consideración las competencias declaradas, decimos que el egresado, es capaz de desempeñarse en los siguientes espacios laborales:

- *Empresas no financieras nacionales e internacionales*
- *Instituciones financieras nacionales e internacionales*
- *Empresas de consultoría y asesoría en contabilidad*
- *Organismos no gubernamentales*
- *Entidades públicas*
- *Organismos reguladores y de control*
- *Sociedades de auditoría*
- *Universidades y escuelas de negocios*
- *Profesional independiente*

### **2.2.3 Habilidades gerenciales**

Según **Campomanes & Larraí (2002)**, la importancia de las Habilidades Gerenciales que se presentan en los directivos como determinantes de su rendimiento laboral, ha aumentado debido al cambio estructural que sufren las empresas en la actualidad, debido al fenómeno de la globalización y al nuevo concepto de empresa orientada hacia el cliente, es así, como el entorno cambiante al que se enfrentan los gerentes hace necesario conocer las **Habilidades Gerenciales**, presentes en la actualidad. Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales sobre el término Competencia o habilidad. Citaremos solo tres, las más relevantes del vasto conjunto que se encuentran publicadas o referidas.

**Miranda (2003) citado por Vilchis (2008)**, indica que la competencia comprende actitudes, los conocimientos y destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en un medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se les describe agrupando las tareas productivas, especificando para cada una los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente. Esta definición concibe la habilidad centrada

en el **enfoque funcionalista** como la capacidad de realizar tareas.

**Kochansky (1998) citado por Vilchis**, precisa que las habilidades son las técnicas, las competencias, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. Esta conceptualización engloba al trabajador dentro del **enfoque conductista**, más centrado en la persona.

**Gonzci (1996) citado por Vilchis**, manifiesta que las habilidades es una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas, es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas. Esta concepción de las habilidades realiza un acoplamiento casi de texto con el **enfoque holístico**.

En este contexto y en concordancia con lo expresado por estos tres autores, las competencias tienden a conceptualizarse como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en una actividad o función. Por tanto, con los conceptos emitidos se evidencia que las habilidades son actuaciones exitosas demostradas por un individuo en la realización de su trabajo.

*El ambiente ideal para el desarrollo gerencial se ubica en el contexto propio de las organizaciones, por cuanto se tiene que adecuar el comportamiento de los gerentes a la exigencia de las entidades para lograr los objetivos y metas planificados. El gerente, en consecuencia, es la persona quien, a través de estrategias motivadoras, consigue que se realice el trabajo mediante el esfuerzo de todo el equipo directivo y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados. (Vilchis, p. 23).*

#### **2.2.4 Teoría sobre habilidades gerenciales**

Según **Goyes (2009)** existen muchas teorías con respecto a las Habilidades Gerenciales y su manera de influir en las mismas, muchas de ellas, hasta el día de hoy son consideradas como válidas, mientras que otras como obsoletas ante las exigencias de la actualidad con respecto al

desarrollo organizacional esperado por cada empresa. A continuación se mencionan algunas de las más relevantes:

#### **2.2.4.1 Teoría de Henry Mintzberg:**

Para este autor, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige. De acuerdo a Mintzberg los gerentes desempeñan los tres roles mencionados anteriormente (*autoridad formal, posición social y toma de decisiones*), cuando se habla de roles de un gerente, los mismos que no podrían desempeñarse si los gerentes no aplican las Habilidades propuestas por **Edgard H. Schein** (Infra) en el desempeño de sus funciones.

#### **2.2.4.2 Teoría de Robert Katz.**

Según Robert Katz, los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades que son las siguientes:

- **Habilidad técnica:**

Que son los conocimientos especializados en el área específica de trabajo y la capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas.

- **Habilidad humanística:**

Capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento, conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos, empatía y habilidades para la comunicación.

- **Habilidad conceptual:**

Capacidad para entender la organización como un todo, para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Entre otras teorías que constituyen las bases de las Habilidades Gerenciales son: Las teorías “X” e “Y” de **Douglas McGregor**, están relacionadas con el ámbito de la gestión de los recursos humanos y las organizaciones empresariales y también se encuentran,

fundamentalmente, relacionadas con el comportamiento humano en estos sectores.

- **La teoría X:**

Es la perspectiva tradicional de la dirección y control que conlleve a un mejor panorama en la toma de decisiones para cualquier situación. En esta teoría, los directivos y administradores de empresa consideran que los trabajadores **solo tienen un buen rendimiento bajo presión o amenazas**. Los administradores tienen comportamientos autoritarios. La dirección que sigue este modelo comanda todos los pasos de la producción. Dicta la manera en la que desea la realización del trabajo, marca el tiempo para el cumplimiento del objetivo y todo el trabajo es realizado sobre un ambiente de amenazas y tensión. Solo importan el ritmo y crecimiento productivo. Los funcionarios hacen sobreesfuerzos para evitar las puniciones o los castigos. El autoritarismo es la esencia de este estilo de dirección.

- **La teoría Y:**

Es un medio de integrar los objetivos individuales y organizacionales, para encaminar el logro personal a un beneficio de toda la empresa, incrementando el compromiso de cada trabajador con la organización. **Los administradores** piensan que sus empleados consideran **el trabajo como una fuente de motivación y satisfacción diaria**. Por eso, no hay dificultades en alcanzar los objetivos de la organización y tampoco existe el desgaste en cumplir plazos y alcanzar metas, ya que el trabajo es desarrollado con placer y satisfacción. Los funcionarios no se sienten obligados o presionados en su ambiente de trabajo, sino todo lo contrario: los funcionarios se sienten parte importante para el crecimiento de la empresa.

Así mismo, tenemos la **teoría de la inteligencia emocional de David Goleman**, afirma que el líder debe de manejarse por medio de las cualidades que completan la inteligencia emocional: La auto administración, auto confianza, sociabilidad, y confianza y empatía hacia los demás. Hay

diferentes estilos de liderazgo, que según el que se escoja va a haber un determinado impacto en la organización, las cuales no deben de manejarse solos, sino preferentemente en combinación. Los estilos son: el coercitivo, el autoritario, el afiliativo, el democrático, el “*hazlo como yo ahora*” y el guía.

### **2.2.5 Desarrollo de habilidades gerenciales**

El desarrollar Habilidades Gerenciales nos ayuda a promover un cambio en el comportamiento y los hábitos gerenciales del ejecutivo, generando un incremento en la productividad de empresas e instituciones. Esto hará que los gerentes y altos mandos en una organización sean más capaces de la toma de decisiones. El desempeño de estas personas y sus equipos no depende únicamente de su capacidad sino que está determinado por la forma en que ellos se relacionan y se comunican. Entender y ser capaz de manejar una comunicación interpersonal clara y eficaz, de poder escuchar para comprender y dar retroalimentación efectiva y oportuna, son aptitudes que permiten generar un mejor desarrollo en las Habilidades Interpersonales, según la propuesta de **Edgar H. Schein. (Goyes, 2009).**

Es necesario un **pensamiento racional y a la vez creativo**, ser capaz de aceptar opiniones, reconocer lo que no se sabe, evaluar cuándo tomar la decisión en forma unilateral o cuándo en grupo; poder discernir sobre lo que hay que decidir y tener flexibilidad de estilo para lograr la adecuada implementación de lo que se decidió. De igual manera, manejar la empatía y comprensión; así es como se desarrollan las Habilidades Emocionales y a la vez de Motivación y Valores.

*La buena conducción de equipos es imprescindible para el éxito empresarial, lo que se conoce como trabajo en equipo. La interdependencia que existe actualmente entre todas las personas de una organización, hace que la conducción efectiva de equipos de trabajo se vuelva una ventaja frente a otras empresas que no lo hagan, de esta manera estaremos desarrollando las habilidades Motivacionales, al incentivar el trabajo en equipo y delegar mayores responsabilidades, para que los trabajadores se sientan con mayor responsabilidad. (Goyes, p. 64).*



Desarrollar Habilidades Gerenciales no es patrimonio exclusivo de los administradores e ingenieros que ejercen el cargo de gerentes y ejecutivos de alto nivel. Hoy más que nunca hay una progresiva tendencia del **Contador a convertirse en empresario y gerente experto en toma de decisiones** (Supra). En consecuencia, los organismos internacionales de educación de los Contadores han entendido que las Habilidades Gerenciales que los Contadores deben desarrollar son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita en su función de gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales.

La **International Federation of Accountants (IFAC)**<sup>1</sup>, Federación Internacional de Contadores, fue creada en 1977 y su misión consiste en desarrollar y promover una profesión contable con estándares armonizados, que sea capaz de brindar servicios de alta calidad consecuente con el interés público.

El consejo emisor de los estándares referidos a la formación de los Contadores Profesionales es el **International Accounting Education Standards Board (IAESB)**, Consejo de Estándares Internacionales de Formación Contable. El objetivo de este organismo es fortalecer el conocimiento, los valores, las Habilidades y los comportamientos éticos de estudiantes y profesionales de la Contabilidad.

Los siguientes conforman los pronunciamientos internacionales de formación emitidos por el **IAESB**:

---

<sup>1</sup> La **IFAC** ha reconocido desde hace tiempo que una forma fundamental para proteger el interés público es desarrollar, promover e imponer normas reconocidas internacionalmente como medio para asegurar la credibilidad de la información de la que dependen inversores y otros grupos de interés. El Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y de Aseguramiento (**IAASB**), el Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contaduría (**IAESB**), el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (**IESBA**), el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (**IPSASB**) siguen un proceso riguroso que ayuda al desarrollo de normas de alta calidad para el interés público de forma transparente, eficiente y de forma efectiva. Todos estos consejos independientes de emisión de normas tienen Grupos Consultivos Asesores, que proporcionan perspectivas de interés público e incluyen miembros independientes. Estos Consejos emiten los siguientes pronunciamientos:

- *Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad*
- *Normas Internacionales de Auditoría, Revisión, Otros Aseguramientos y Servicios Relacionados*
- *Norma Internacional de Control de Calidad*
- **Normas Internacionales de Educación**
- *Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.*

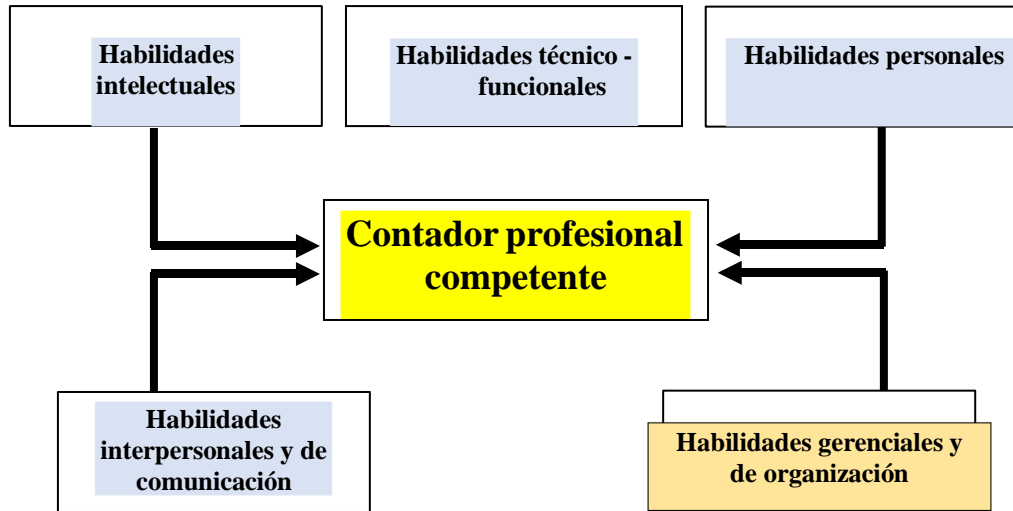
- a. *International Education Standards for Professional Accountants (IESs), Estándares Internacionales de Educación para Contadores Profesionales;*
- b. *International Education Practice Statements for Professional Accountants (IEPSs), Pronunciamientos Internacionales de Práctica en Educación para Contadores Profesionales; y*
- c. *International Education Information Papers for Professional Accountants (IEIPs), Documentos informativos de educación para Contadores Profesionales.*

En referencia a las **Competencias de los Contadores Profesionales**, debemos destacar tres (3) pronunciamientos de formación en particular:

- a. **IES 3:** *Habilidades profesionales y formación general*
- b. **IES 6:** *Evaluación de las capacidades y competencia profesional*
- c. **IES 8:** *Requisitos de competencia que deben reunir los auditores profesionales.*

En lo que respecta a las **Habilidades profesionales y formación general**, esta IES prescribe el conjunto de destrezas que los aspirantes necesitan adquirir para ser reconocidos como Contadores Profesionales. **IES 3** intenta demostrar cómo una formación general - que puede adquirirse de diversas maneras y en diferentes contextos - puede contribuir al desarrollo de estas habilidades. Conforme al tercer párrafo de **IES 3**, las habilidades que los Contadores Profesionales necesitan adquirir están agrupadas en cinco categorías principales:

- *Habilidades intelectuales;*
- *Habilidades técnicas y funcionales;*
- *Habilidades personales;*
- *Habilidades interpersonales y de comunicación; y*
- *Habilidades gerenciales y de organización.*



**Figura 7** *Habilidades requeridas para los Contadores Prof. (IES 3)*

**Fuente:** Evaluación de las competencias de los aspirantes a Contador Profesional. Dacunto (2009).

Como podemos apreciar en la **Figura 7**, la **IFAC** ha creado una categoría específica para que los Contadores puedan adquirir y desarrollar **Habilidades Gerenciales y de organización**. A continuación exponemos a groso modo las cinco categorías de habilidades que los Contadores deben adquirir según **IES 3**:

**A. Las habilidades intelectuales:**

Permiten que un Contador Profesional pueda resolver problemas, tomar decisiones y ejercitar su buen juicio en situaciones organizacionales complejas.

**B. Las habilidades técnicas:**

Las habilidades técnicas y funcionales pueden ser generales o específicas con relación a asuntos contables. Incluyen:

- *Aplicaciones matemáticas y estadísticas y dominio de la informática;*
- *Modelos de decisión y análisis de riesgo;*
- *Medición;*
- *Informes; y*
- *Cumplimiento con los requisitos legales y reglamentarios.*

**C. Las habilidades personales:**

Están relacionadas con las actitudes y el comportamiento de los Contadores Profesionales. Desarrollar estas habilidades ayuda al individuo en el aprendizaje y desarrollo personal. El párrafo 16 de **IES 3** menciona a las siguientes:

- *La autogestión;*
- *La iniciativa, influencia y autodidáctica;*
- *La capacidad de seleccionar y asignar prioridades con recursos limitados y de organizar trabajo para cumplir con plazos estrictos;*
- *La capacidad de anticipar y adaptarse al cambio;*
- *La consideración de los valores, ética y actitud profesionales en la toma de decisiones;*
- *El escepticismo profesional.*

**D. Las habilidades interpersonales y de comunicación:**

Permiten trabajar con otros para el bien común de la organización, recibir y transmitir información, formular juicios razonados y tomar decisiones eficazmente. El párrafo 17 de **IES 3** menciona como Habilidades Interpersonales y de Comunicación a las siguientes:

- *Trabajar con otros en un proceso consultivo, para resistir y resolver conflictos;*
- *Trabajar en equipo;*
- *Interactuar con personas cultural e intelectualmente diferentes;*
- *Negociar soluciones y acuerdos aceptables en situaciones profesionales;*
- *Trabajar eficazmente en un entorno intercultural;*
- *Presentar, debatir, informar y defender posiciones con eficacia en la comunicación formal, informal, escrita y oral; y*
- *Escuchar y leer eficazmente, con apertura a la cultura y diferencias idiomáticas.*

### E. Las habilidades organizacionales y gerenciales

Respecto de las Habilidades Organizacionales y Gerenciales, el párrafo 18 de **IES 3** indica:

*(...) son cada vez más importantes para los Contadores Profesionales. Los Contadores Profesionales están siendo llamados a desempeñar un papel más activo en el día a día de la gestión de las organizaciones. Aunque su papel se haya limitado en el pasado a proporcionar datos que serían utilizados por otros, hoy los Contadores Profesionales son a menudo parte del equipo que toma decisiones. Como resultado, es importante que ellos entiendan todos los aspectos del funcionamiento de una organización. Los Contadores Profesionales necesitan desarrollar una amplia perspectiva de negocios así como una conciencia política y una perspectiva global.*

#### **Las habilidades organizacionales y gerenciales incluyen:**

- *La planificación estratégica, gestión de proyectos, administración de personas y recursos, y toma de decisiones;*
- *La capacidad para organizar y delegar tareas, motivar y desarrollar recursos humanos;*
- *El liderazgo; y*
- *El criterio y discernimiento profesional.*

Por otro lado, debemos tener en cuenta que los modelos de competencias, habilidades y técnicas gerenciales se han desarrollado en el entorno empresarial desde los años 60. A la fecha existe una infinidad de modelos. Para efectos de la investigación, con fines didácticos mencionaremos **tres modelos** que son los más mencionados en la literatura, la misma que ha sido propuesta por **Vilchis Fuerte, Samuel** (Supra). Veamos:

Uno de los modelos más importantes es el realizado por **Boyatzis** y la **Asociación Americana de Gerencia (AMA)** propuesto en 1982. **Boyatzis** agrupó las Competencias Gerenciales en cinco categorías que se resume en la **Tabla 11**.

Tabla 11 *Síntesis del modelo de competencias de Boyatzis 1982*

GRUPO	COMPONENTES
<p><b>CAPACIDADES DE CONOCIMIENTO Y DOMINIO PERSONAL</b></p>	<p><b>Motivación de logro:</b> Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.</p> <p><b>Conocimiento de uno mismo:</b> Reconocer las propias emociones y sus defectos. Conocer las propias fortalezas y debilidades.</p> <p><b>Iniciativa:</b> Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.</p> <p><b>Optimismo:</b> Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.</p> <p><b>Autorregulación:</b> Capacidad para canalizar las propias emociones en la dirección adecuada.</p> <p><b>Autoconfianza:</b> Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.</p> <p><b>Flexibilidad:</b> Capacidad de adaptación a situaciones de cambio.</p>
<p><b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE RELACIONES</b></p>	<p><b>Empatía:</b> Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.</p> <p><b>Liderazgo inspirador:</b> Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.</p> <p><b>Conocimiento organizacional:</b> Capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.</p> <p><b>Gestión del conflicto:</b> Capacidad para negociar y resolver desacuerdos.</p> <p><b>Trabajo en equipo y colaboración:</b> Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.</p> <p><b>Desarrollo de otros:</b> Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.</p> <p><b>Sensibilidad intercultural:</b> Sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.</p> <p><b>Comunicación oral:</b> Capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.</p>

<b>COMPETENCIAS COGNITIVAS Y DE RAZONAMIENTO</b>	<p><b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar las partes que las constituyen y reflexionar acerca de ello de manera lógica y sistemática.</p> <p><b>Pensamiento sistémico:</b> Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo.</p> <p><b>Reconocimiento de modelos:</b> Capacidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de forma obvia, y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.</p> <p><b>Expertise técnica o profesional:</b> Capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo.</p> <p><b>Análisis cuantitativo:</b> Capacidad para analizar, valorar y trabajar con datos y variables cuantitativas.</p> <p><b>Comunicación escrita:</b> Habilidad para redactar y sintonizar a través de mensajes escritos.</p>
--	--

**Fuente:** Boyatzis y AMA 1982. Síntesis del modelo de competencias. Elaborado por Vilchis (2008).

**Stewart en 1982**, publicó: “A Model for Understanding Managerial Jobs and Behaviour”. Haciendo una revisión de artículos previos publicados conforma el modelo de “Competencias importantes para una gerencia efectiva”, en el que solo menciona las habilidades que considera más enumeradas para el ejercicio de la gerencia efectiva. **(Vid. Tabla 12)**

**Tabla 12 Competencias importantes para una gerencia efectiva Stewart (1982)**

<b>COMPETENCIAS</b>
1. <i>Visión a largo plazo</i>
2. <i>Habilidad para implementar cambios</i>
3. <i>Orientación al cliente y al mercado</i>
4. <i>Habilidad para delegar</i>
5. <i>Habilidad para el manejo de grupos</i>
6. <i>Habilidad para demostrar estabilidad emocional y apertura.</i>

**Fuente:** A Model for Understanding Managerial Jobs and Behaviour Stewart, 1982. Elaborado por Vilchis (2008).

**Edgar H. Schein en 1982** (Infra), muestra un modelo que busca describir la relación entre las tareas y demandas propias de **cargos directivos y sus Habilidades Gerenciales**. Este modelo no pretende establecer relaciones lineales entre estos conjuntos de variables, sino más bien tendencias e influencias. Busca ilustrar cómo los cargos ejecutivos requieren de la ejecución de una diversidad de tareas, para las cuales es necesario usar una variedad de Habilidades y así poder satisfacer múltiples dimensiones de rendimiento. (Vid. **Tabla 13**).

**Tabla 13 Modelo de tareas, habilidades y resultados de Schein (1982)**

Tareas y Demandas de los Cargos Ejecutivos	Habilidades Críticas	Algunos Resultados Esperados
<p>1. <i>Practicar gestión de organizaciones en economías de mercado con alta competencia</i></p> <p>2. <i>Administrar tecnología cada vez más compleja, cambiante, diversa y especializada</i></p> <p>3. <i>Analizar enormes cantidades de datos usando tecnología de información.</i></p>	<p><b>1. Motivación y Valores</b></p> <p><b>2. Analíticas</b></p>	<p>1. Efectividad y eficiencia organizacional</p>
<p>4. <i>Relacionarse con otros a un nivel interdisciplinario.</i></p> <p>5. <i>Relacionarse con otros en idiomas, percepciones y culturas diferentes</i></p> <p>6. <i>Configurar y reconfigurar equipos de trabajo según es demandado por diferentes circunstancias</i></p> <p>7. <i>Alinear intereses propios y del personal con los de la organización</i></p>	<p><b>3. Interpersonales</b></p>	<p>2. Compromiso y productividad del personal</p>
<p>8. <i>Dominio de las disciplinas y temas del negocio en que se trabaja</i></p> <p>9. <i>Manejo de temas interpersonales, técnicos, sociales y políticos con rapidez y simultaneidad.</i></p>	<p><b>4. Emocionales</b></p>	<p>3. Calidad y rapidez de productos y servicios.</p>

**Fuente:** Schein, H. E. *Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, 1982. Elaborado por Vilchis (2008).



La importancia de las **Habilidades Gerenciales** que se presentan en los directivos como determinantes de su rendimiento laboral, ha aumentado debido al cambio estructural que sufren las empresas en la actualidad, a la internacionalización de la economía y al nuevo concepto de empresa orientada hacia el cliente, es así como el entorno cambiante al que se enfrentan los gerentes hace necesario la realización del estudio que permitan conocer las **Habilidades Gerenciales** presentes en los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco.

### 2.2.6 Habilidades gerenciales del Contador Público

**Colmenares, Da costa & Montilla (2017)** es enfático al decir que el Contador Público como participante del desempeño de las entidades requiere **desarrollar competencias que le permitan estar a la vanguardia en el Área Gerencial**, por cuanto sus oportunidades de trabajo son amplias. Frente a este escenario y en atención a lo mencionado, se pueden presumir **ciertas debilidades en los profesionales contables** en cuanto al **Área Gerencial se refiere**. De acuerdo con observaciones y conversatorios informales con representantes de ciertos órganos tanto del sector público como privado, **manifestaron inconformismos**, se evidenció que en ocasiones **no están satisfechos con el desempeño gerencial de los Contadores Públicos**, por considerar, entre otros aspectos, que no utilizan herramientas administrativas en el desenvolvimiento de las funciones realizadas.

Por otro lado, al entrevistar a ciertos **Contadores Públicos**, quienes ejercen su profesión en las entidades, **se evidenció que estos presentan dificultad en algunas Competencias Gerenciales** con las cuales deben contar para desempeñar actividades gerenciales en áreas como finanzas; por cuanto ellos aclaran, que su formación académica corresponde a la ciencia contable y **no a la gerencia propiamente**; sin embargo, las exigencias del mercado laboral, así como la realidad nacional en cuanto a la concepción del perfil del cargo de un Contador Público, **les ha llevado a desempeñar puestos gerenciales**, lo que pudiera ser una desventaja para ellos a la hora de ejercer en un área para la cual no se sienten preparados.

En consecuencia, **las universidades** deben **desarrollar las Habilidades Gerenciales de los Contadores Públicos** (Supra). Ellos deben poseer conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes para ser efectivo en un amplio abanico de expectativas de trabajo y en distintas clases de entidades, debido a que la gran mayoría de los **Contadores Públicos**, vienen desempeñándose como **administradores y gerentes empresariales**. Al respecto **Vergara & López (2017)** manifiesta:

*Actualmente, lo más común es encontrar que la alta gerencia de las organizaciones se encuentra en manos de administradores de empresa, ingenieros industriales o economistas. Sin embargo, con las exigencias que depara el mercado, la alta competitividad ha permitido que el Contador Público desarrolle una serie de Habilidades Gerenciales que lo hacen desprenderse del rol en que muchos lo encasillan: sacar cuenta, elaborar balance general y estados financieros, etc. En este contexto, el Contador Público se desprende el rótulo de “encargado de los números”. (p. 79).*

En consecuencia, el **Contador Público** es un profesional dedicado y con alto grado de Habilidad Analítica, hace uso inteligente de la información, conoce la técnica contable, las limitaciones que ellas aportan, da una interpretación correcta a los enunciados financieros, tiene en sus manos la herramienta básica de la Gestión Empresarial. Al poseer estas virtudes y cualidades, lo hacen merecedor de posiciones esenciales de decisión en la empresa, considerando que el buen comportamiento de la organización depende, en gran medida, de que la adecuada dirección asigne a este en la institución. (**Girardi, 2017**).

El **Contador Público** en un cargo de gestión, deberá trazar programas en el que se consideren reuniones con los directivos. También requiere retroalimentar lo que se está haciendo y disponer instrucciones para mejorar el desarrollo de la empresa. Según **Drucker (2005)**:

*El éxito en la economía del conocimiento llega a quienes se conocen a sí mismos, sus fortalezas, sus valores y cómo se desempeñan mejor. Hay que situarse allí donde se pueda hacer la mayor*

*contribución, analizar el feedback y cada vez que se toma una decisión o una acción clave, escribir lo que se espera que ocurrirá. (p. 84).*

**El enfoque tradicional** de los servicios profesionales del Contador Público se está agotando y, aunque los servicios que brinda en la actualidad son de gran valor para las empresas, la sobrevivencia actual de éstas demanda una actitud que requiere de una mayor agresividad o apertura profesional. Los perfiles de empleabilidad responden a esta demanda al reconocer las nuevas Habilidades que debe tener los Contadores Públicos, más allá de sus Competencias Profesionales. **El Contador Público debe entender el negocio de las empresas**, debe actuar como un director, debe tener una perspectiva global, debe ser consistente con la innovación. El Contador Público debe participar en la productividad y el equilibrio financiero. **El Contador Público debe entender el proceso administrativo.** El verdadero profesional de esta carrera deberá involucrarse en las diferentes áreas de la organización para poder brindar el mejor asesoramiento y, por qué no, la mejor gerencia de la compañía, influyendo positivamente en el desarrollo organizacional. **(Lebrija, 1998).**

Bajo las consideraciones anteriores, puede advertirse que sí el Contador Público **no desarrolla competencias en el ámbito Gerencial**, se encontrará en situaciones difíciles para el desempeño del cargo como gerente en ciertas áreas como la financiera, lo que le impedirá asumir retos con nuevos paradigmas tales como **las Competencias Gerenciales**. Tal dificultad, puede ocasionar que este profesional no podrá asumir papeles de mayores exigencias en la conducción de las entidades y en la aplicación de nuevas ideas para adaptarse al entorno. Además, se presentará inconformidad con su desempeño por parte del ente donde laboran.

### **2.2.7 Propuesta de habilidades gerenciales de Edgar H. Schein**

Para **Campomanes (2002)**, muchos son los autores que han tratado de identificar cuáles son las Habilidades necesarias que debe tener un gerente, directivo o cualquier persona que tenga responsabilidades sobre trabajos, empresas o personas (Supra). La evolución que han sufrido las

Habilidades necesarias para los gerentes es evidente, Habilidades que antes no eran importantes hoy los directivos deben manejarlas día a día para poder tratar conflictos y tomar decisiones.

La presente investigación se llevó a cabo en base al MODELO DE EVALUACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES desarrolladas por **Edgar H. Schein**<sup>2</sup>, el cuál propone cuatro Habilidades indispensables que los mandos gerenciales deben dominar para una correcta dirección de las compañías y son: 1) *Habilidades de motivación y valores*, 2) *Habilidades analíticas*, 3) *Habilidades interpersonales* y 4) *Habilidades emocionales*.

Se eligió este modelo por su practicidad para el estudio en cuestión y particularmente para lo referido a competencias para la planeación y gestión, la cual implica la revisión regular y el ajuste de las organizaciones para satisfacer las necesidades internas y externas para modificar las competencias del personal.

*La teoría de Edgar H. Schein parte sobre la base de que las personas no somos iguales, si hablamos biológicamente, al nacer ya tenemos ciertas diferencias que producen comportamientos distintos, así es como se define el carácter de una persona, sus habilidades y aptitudes. (Ubidia, 2012, p. 102).*

Según **Schein** un gerente / funcionario debe dominar estas cuatro categorías de Habilidades para de ésta manera ser técnicamente eficiente, tener una excelente relación del ejecutivo con su entorno, tanto con sus colaboradores internos como actores externos, y tomar decisiones adecuadas puesto que se desarrollará una visión gerencial más amplia para actuar incluso en situaciones de emergencia evitando cometer errores.

Teniendo en cuenta el estudio de **Peñafiel (2012)**, a continuación se desarrolla ampliamente las cuatro Habilidades que un gerente debe desarrollar según el **Modelo propuesto por Edgar H. Schein**.

---

<sup>2</sup> **Edgar H. Schein (1982)**, graduado como psicólogo social, fue profesor en la Escuela de Administración y Dirección de Empresas del Instituto de Tecnología de Massachusetts; Schein ha tenido grandes e importantes aportaciones en lo relacionado a desarrollo profesional, cultura y desarrollo organizacional, procesos de cambio y mejora. Producir mejoras tanto a nivel individual como grupal han sido grandes intereses para Schein. Es autor de numerosos libros, incluyendo *Dinámica de Carrera*, *Consulta de proceso revisado*, *Cultura Organizacional y Liderazgo*, y la *Guía de supervivencia de cultura corporativa*.

### **2.2.7.1 Habilidades de motivación y valores**

#### **A. Responsabilidad:**

Es un valor que está en la conciencia de las personas y es propia del ejecutivo que ya ha alcanzado un nivel gerencial, que debe demostrar preocupación por el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades comprometidas con su trabajo y con la organización.

#### **B. Orientación al logro:**

Esta Habilidad es expresada en los funcionarios cuando logra el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, buscando alcanzar niveles de eficiencia y eficacia adecuados así como estándares propuestos.

#### **C. Asunción de riesgos.**

La Asunción de Riesgo es un proceso en el cual, se debe responsabilizar en optar más opciones y poseer un grado de incertidumbre, de las cuales se debe esperar el resultado deseado. Un buen funcionario alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles y a aceptar tomar riesgos siempre y cuando la ventaja sea importante.

#### **D. Compromisos con la Organización.**

Es el involucramiento de la persona con una entidad para el logro de objetivos empresariales, también esta Habilidad debe ser retransmitida a sus colaboradores para lograr un compromiso de grupo y mantenerse motivados.

#### **E. Liderazgo:**

Esta Habilidad debe ser desarrollada para poder influir de manera positiva en el equipo de trabajo, y para que éstos se encuentren incentivados en sus trabajos para lograr un objetivo común.

#### **F. Orientación al éxito:**

Un buen gerente es quien busca el éxito constantemente y trabaja fuerte para conseguirlo. A ésta Habilidad se la puede definir como una tendencia a lograr un desempeño personal excelente. El gerente que tenga ésta Habilidad es el que acepta metas retadoras

orientadas a su autorrealización y busca constantemente el éxito y logra estar siempre dentro de los estándares de excelencia.

**G. Orientación al Crecimiento personal:**

Esta sub-habilidad es la disposición para conseguir la realización personal, la misma que puede ser en el campo laboral o en la vida privada de cada individuo, el crecimiento personal se da con las experiencias que se obtienen en el día a día, cumpliendo las metas propuestas en plazos planteados, también se puede lograr aprendiendo de los errores y mejorando en cada momento.

**H. Autoconfianza:**

Es la capacidad de creer en uno mismo, de tener la seguridad y estima de saber que es capaz de lograr las metas. La autoconfianza es seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas, sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.

**I. Pensamiento Estratégico:**

Es un pensamiento interactivo que desarrolla la inteligencia a través de su práctica, y auto produce conocimientos para incrementar la capacidad de generar alternativas viables para definir objetivos y transformarlos en resultados a fin de potenciar el negocio, evaluando escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

**J. Orientación a la Supervisión y Control**

Las personas con buenas Habilidades tratan a sus subordinados y a los empleados que no están en puestos gerenciales como individuos, no como computadoras. Se aprenden su nombre y entablan conversaciones breves aunque corteses con ellos. Visitan a la gente en su propio territorio y no suponen que por su excelsa posición en la jerarquía la gente tiene que ir hacia ellos. Muestran respeto por el tiempo de los demás y se interesan en sus actividades. Existen valores individuales que deben ser tomados en cuenta para cambiar en todo esfuerzo de desarrollo organizacional y se refieren específicamente la relativa atención prestada a aspectos como:

- Al trabajo frente a los asuntos humanos, en vista de que la tarea del gerente sólo puede ser cumplida por intermedio de otras personas.
- Al contenido del trabajo y la estructura de la organización frente al proceso de ejecución del trabajo. Los gerentes tienden a atender sobre todo al contenido de las decisiones, interacciones y comunicaciones y a subestimar la importancia de la “*personalidad*”, los “*sentimientos*” y el “*modo de hacer las cosas*”.
- La producción lograda a corto plazo frente a la eficiencia a largo plazo. La mayoría de los gerentes creen que todas las horas de todos los días deben dedicarse a actividades que produzcan algo inmediatamente.
- La necesidad de un diagnóstico continuo como alternativa a la insistencia en generalizaciones y principios por medio de los cuales opera. Se puede descubrir que el diagnóstico permanente puede ser divertido y puede llevar a un continuo mejoramiento de la ejecución cotidiana de la tarea o trabajo.

#### **2.2.7.2 Habilidades analíticas:**

##### **A. Evaluación de alternativas:**

Es el método de medir el progreso de una tarea, o un objetivo en formas distintas. Cuando se tienen dos o más opciones para decidir es primordial la evaluación individual de cada alternativa, esto significa verificar el costo – beneficio que individualmente cada alternativa traería si se la eligiera.

##### **B. Configuración y Abstracción de situaciones:**

Es la capacidad de ordenar, planear y resumir un entorno. En algunas ocasiones los diferentes mandos gerenciales enfrentan situaciones en donde se encuentran en total incertidumbre o la información con la que cuentan no es suficiente, por ende, es necesario poseer la habilidad de configurar y abstraer toda la información más relevante que se pueda obtener con el fin de tener una mejor herramienta en el momento de tomar decisiones y que las

mismas tengan el menor riesgo para la organización y cumplan con los parámetros que se desea llegar.

**C. Creatividad e Ingenio:**

La creatividad es la facultad de crear o la capacidad de creación. Consiste en encontrar métodos u objetos, para realizar tareas de maneras nuevas o distintas, con la intención de satisfacer un propósito. Consiste en encontrar métodos para realizar tareas de maneras nuevas o distintas, con la intención de satisfacer un propósito, misma que permite cumplir los deseos de forma más rápida, fácil y eficiente.

**D. Visión Prospectiva:**

Ayuda a entender mejor los problemas del futuro y a la preparación de los diferentes factores para enfrentarlos. La visión prospectiva es mantener siempre una actitud, mentalidad y una proyección positiva hacia las diferentes situaciones laborales o personales que se enfrenten independientemente del grado de dificultad de la misma, con esto se busca ser mejores día a día aplicando conocimientos adquiridos, utilizando nuevas metodologías y aprendiendo de experiencias pasadas con el único fin de llegar a la excelencia en todos los campos.

**E. Toma de Decisiones:**

Aparte de formar parte del proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción, la toma de decisiones es importante para cualquier buen Funcionario, porque está en juego su nombre y su carrera empresarial al tomar decisiones.

**F. Capacidad para obtener Información Relevante:**

Es la Habilidad que se debe tener, o a su vez desarrollarla para conseguir información importante, necesaria para poder resolver situaciones u objetivos planteados. Trata también de la facilidad de distinguir la información relevante de la menos importante para resolver problemas; así como, si identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la empresa.



**G. Aprendizaje continuo:**

Es la capacidad de las personas para adquirir conocimientos constantemente, los ejecutivos por ejemplo pueden aprender de todas las experiencias que suceden cada momento debido a la interacción con el medio en el cual se desenvuelven evaluando su entorno captar lo que sirve y mejorarlo y descartar lo que no.

**H. Autoevaluación:**

Para los funcionarios que ocupan cargos gerenciales es importante que sean reflexivos y examinen en forma sistemática los resultados de la organización y los contraste con un modelo de excelencia para tomar acciones. Además debe tener la capacidad de analizar a profundidad los resultados de la organización e implementar cambios importantes orientados a trabajar con calidad.

**I. Identificación de Problemas:**

Teniendo la Habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas y si con el contexto, puede identificar las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la empresa podrá solucionarlos a tiempo o hasta en muchos casos evitarlos.

**J. Capacidad de decisión:**

Esta sub-habilidad quiere decir que es capaz de considerar las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes; y que analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar cualquier decisión. Es la Habilidad que debe tener o desarrollar un Funcionario para tomar la mejor alternativa en una situación inesperada.

**2.2.7.3 Habilidades interpersonales****A. Trabajo en Equipo:**

Al trabajo en equipo se lo denomina como al conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Es el trabajo que se efectúa por parte de dos o más individuos asignados de acuerdo a sus Habilidades o Competencias específicas, que se encuentran comprometidos con un propósito y

buscan una misma meta, compartiendo la responsabilidad del éxito o el fracaso del proyecto.

**B. Comunicación Efectiva:**

Para que exista un excelente trabajo tanto en el ambiente laboral como en el profesional debe haber una buena comunicación efectiva ya que sin ésta puede haber suposiciones erróneas o despreocupación de algún tema. La comunicación efectiva es el medio para generar confianza, bienestar y efectividad en las relaciones con otros individuos. Para mantener una comunicación efectiva se debe cumplir con ciertos requisitos entre ellos se destacan: ser claro y preciso en lo que se expresa o se desea dar a conocer, aprender a escuchar de forma activa, es decir, prestar atención al tema y entender el punto de vista de la persona que habla.

**C. Selección efectiva de colaboradores:**

La selección de colaboradores consiste en encontrar al personal de trabajo idóneo para cada uno de los cargos que son parte en una organización, siendo esencial contar con talento humano de calidad, con esto se busca mejores resultados organizacionales y menores costos tanto en tiempo como en dinero.

**D. Desarrollo de Personas:**

El desarrollo del personal en una empresa está estrechamente vinculado con el crecimiento y desarrollo de la propia organización, sobre todo en las empresas pequeñas donde cada empleado juega un papel vital en las funciones más importantes de la compañía. Por otro lado, cuando una empresa cuenta con personal altamente capacitado y motivado, su crecimiento estará impulsado por cada uno de ellos y contará así con muchas mayores posibilidades de éxito.

**E. Influencia e Impacto con colaboradores:**

Para un buen funcionario la clave de su éxito está en que su mensaje llegue a sus empleados y que estos a su vez, respondan positivamente a sus planes; a pesar de que se puede encontrar con

diferentes tipos de personas en un mismo ambiente laboral y con las mismas metas y objetivos.

**F. Diagnóstico de Equipo:**

En el ámbito laboral existen varias ocasiones en que los altos funcionarios tiene que transformarse en consejeros de cada uno de los miembros de la empresa y por lo tanto, puede percibir situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores, pero ésta es la única forma de saber que sucede con cada persona y que cosa puede influir en el momento del trabajo en la organización.

**G. Confianza con colaboradores:**

Al momento de hacer la selección de personal es muy importante visualizar éste aspecto, que la persona genere confianza para con su superior y esto se lo corroborará a lo largo de su desempeño en la organización. Lo que se busca principalmente es generar relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza; y busca crear un ambiente que facilita las buenas relaciones con sus colaboradores.

**H. Confianza con Compañeros:**

La confianza es mantener una credibilidad y fe con nuestros compañeros, cumpliendo los acuerdos o compromisos que contraemos. Los seres humanos convivimos en un mundo de relaciones sociales, estas relaciones muchas veces influyen en el desenvolvimiento individual de las personas, la confianza es uno de los pilares fundamentales que llevan a un adecuado ambiente de trabajo y a generar progresos en los equipos de trabajo o en las organizaciones, la cuáles básicamente están conformadas por un grupo de individuos, este valor debe ser cultivado día a día.

**I. Facilitador:**

En el ámbito laboral el facilitador se lo puede definir como la persona que orienta o dirige en una actividad, siendo directamente responsable de ayudar a que se culmine adecuadamente el proceso, el ser facilitador no es igual a ser líder, un facilitador realiza su principal enfoque a estimular a las personas o grupos de personas a

encontrar sus propias soluciones a los problemas que enfrentan, en síntesis hace posible que algo suceda.

**J. Sentido de Efectividad:**

Existe una relación entre objetivos/resultados bajo condiciones reales:  $\text{Efectividad} = \text{Objetivos/Resultados}$ . Estos resultados son los que se obtienen bajo condiciones reales. El concepto de efectividad quiere decir que el propósito se ha logrado bajo las condiciones reales del lugar donde se llevó a cabo.

**2.2.7.4 Habilidades emocionales**

**A. Adaptación al cambio:**

Lo ideal que debe mostrar un gerente es transmitir una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales; así como, aceptar y enfrentar con versatilidad las nuevas situaciones del entorno.

Un cambio es muy difícil pero es un paso muy necesario para seguir avanzando en cualquiera de los retos propuestos, sean laborales o personales; en el entorno, se denota que el mundo está en constante evolución, siendo necesario contar con las herramientas adecuadas para que las organizaciones sean capaces de adaptarse a nuevas oportunidades o amenazas que el mercado le presente.

**B. Adaptabilidad:**

Es una cualidad importante que debe adoptar un gerente, si no la posee debe trabajar en ella. Es necesario cultivar en sí mismo la flexibilidad, es decir, no tener problema alguno en aceptar acoplarse a nuevas situaciones, personas y no le debería incomodar afrontar situaciones desconocidas.

**C. Responsabilidad social:**

La Responsabilidad Social es el compromiso y obligación de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo. Es un valor agregado que deben tener los altos funcionarios ya que se necesita gerentes conscientes que pongan en práctica en la organización políticas de Responsabilidad Social Empresarial. Se educa con el ejemplo.

**D. Resiliencia:**

Ésta sub-habilidad se refiere a la capacidad de los sujetos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y traumas, a situaciones de crisis y cambios abruptos que tienden a paralizarlos. Se debe tener la capacidad de enfrentar adversidades, para mantenerse en pie de lucha, con dosis de perseverancia, actitud positiva y acciones, que permiten avanzar en contra corriente y superarlas.

**E. Tolerancia al Riesgo:**

La tolerancia al riesgo es un factor individual que está relacionado con la personalidad de los diferentes niveles gerenciales, es por esta razón que ciertas personas poseen mayor grado de tolerancia al riesgo que otras, lo importante es llevar a cabo un análisis indicado del riesgo inherente en los negocios y tomar en cuenta todas las variables de las decisiones que se toman.

**F. Capacidad para despedir personas:**

Las organizaciones siempre buscan contar con personal calificado, que cumpla los estándares planteados y las políticas presentes, pero en muchas ocasiones se hace indispensable prescindir de ciertos trabajadores que por cualquiera que sea la situación no cumplen o han dejado de cumplir tanto objetivos como metas, convirtiéndose en una carga para la organización; es ahí donde los mandos gerenciales deben poder tomar la decisión de despedir a un trabajador.

**G. Seguridad:**

En esta parte se establece el grado de seguridad con el que cuenta el gerente, si actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas; y si se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.

**H. Humildad y sencillez:**

Estas se definen como cualidades más personales y que en ciertas circunstancias salen a flote, se tiene como opciones que validan la cualidad si, el gerente, se siente cómodo con sus conocimientos o si por el contrario estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.

**I. Sociabilidad:**

El gerente por lo general desarrolla las competencias necesarias como para ser capaz de generar relaciones productivas en las organizaciones y además, debe establecer adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

**J. Empatía:**

Es la identificación mental y efectiva de una persona con el estado de ánimo de otra. La ventaja que tiene un Gerente es poseer estas Habilidades dentro de su gestión porque le permitirá desempeñarse con profesionalismo y competitividad, para que sus colaboradores puedan sentirse tranquilos porque saben que otra persona los comprende y se sientan a gusto para desempeñar su cargo.

**2.3. BASES CONCEPTUALES.****A. Formación profesional:**

La Formación Profesional son unas enseñanzas cuya finalidad principal es capacitar a las personas para el desempeño de una actividad profesional. Por eso, los estudios de Formación Profesional están destinados a la adquisición de competencias profesionales que permitan a las personas ejercer distintos trabajos.

**B. Perfil profesional:**

El Perfil Profesional son capacidades y competencias que identifica la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión (**Galvis & Valdivieso, 2001**).

**C. Formación continua:**

Son programas académicos que buscan actualizar los conocimientos profesionales en aspectos teóricos y prácticos de una disciplina, o desarrollar y actualizar determinadas Habilidades y Competencias de los egresados. Estos programas se organizan preferentemente bajo el sistema de créditos. No conducen a la obtención de grados o títulos, pero sí certifican a quienes los concluyan con nota aprobatoria (**Ley N° 30220, 2014**).

**D. Campo laboral:**

Es el proceso de incorporación a la actividad económica de los individuos. Este proceso suele coincidir, para la mayoría de los miembros de una sociedad moderna, con la etapa juvenil y, por lo tanto, viene a consistir en una transición social que va de posiciones del sistema educativo y de la familia de origen hacia posiciones del mercado de trabajo y de independización familiar (**García & Gutierrez, 1996**).

**E. Habilidades gerenciales:**

Se definen como un cúmulo de conocimientos y capacidades que se posee para poder realizar las actividades de administración y liderazgo dentro de una empresa en calidad de gerente.

**F. Habilidades Analíticas:**

Es la Habilidad de identificar, analizar y sobre todo dar soluciones a problemas que enfrenta la empresa en condiciones normales y en condiciones en donde la información es limitada o existe una completa incertidumbre, siendo necesario reconocer amenazas y aprovechar oportunidades.

**G. Habilidades Interpersonales:**

Es la Habilidad de liderar, influenciar, supervisar, asignar responsabilidades y controlar a cada uno de los miembros que conforman la empresa, en niveles superiores y en niveles inferiores, además debe ser capaz de aprovechar la información proveniente de cada uno de estos niveles.

**H. Habilidades Emocionales:**

Un gerente debe ser capaz de tomar decisiones, y ser responsable por las mismas, no debe paralizarse por crisis de ámbitos personales.

**I. Motivación y Valores:**

Un gerente debe aprender de las diferentes lecciones durante su carrera empresarial, conocer sus motivaciones y gustos y definir aspectos de fortalezas y debilidades para el desarrollo en cargos de gerencia (**Peñafiel, 2012**).

## 2.4. BASE EPISTEMOLÓGICA.

Si la epistemología se refiere a los fundamentos y métodos del conocimiento científico, al referirnos a bases epistémicas del problema materia de investigación, significa que el problema identificado tiene sus bases científicas, en razón a que las Habilidades Gerenciales del Contador se fundamentan en la Teoría de las Habilidades Gerenciales de **Edgard H. Schein (1982)**.

Por lo señalado, las bases epistémicas de la presente investigación, podemos señalar a los siguientes:

- *Habilidades analíticas*
- *Habilidades interpersonales*
- *Habilidades emocionales*
- *Habilidades de motivación y valores.*

La articulación de las variables, explica el **método científico** que debe conducir la investigación, hasta explicar la realidad. El Perfil del Contador ha cambiado, estamos en presencia de un profesional destacado, inquieto por el estudio y comprensión de temáticas Gerenciales, administrativas, económicas, jurídicas, informáticas, Gobierno Corporativo entre otras, que fortalezcan su formación académica, en procura de lograr una participación cada vez mayor en los procesos de decisión organizacionales (Supra).

## 2.5 BASE FILOSÓFICA

La filosofía es la ciencia sobre las leyes universales, que se halla subordinada entre la naturaleza y la sociedad, la filosofía permite tener una visión crítica y reflexiva del tema de investigación, hace que nuestra razón, crea un prototipo con poder y capacidad predictiva y explicativa de los problemas que se presentan en la investigación.

El fundamento filosófico del presente trabajo de investigación, es el pensamiento filosófico de la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales del Contador Público.

En consecuencia, la presente investigación se ubica dentro del campo de las ciencias sociales, y el procedimiento metodológico de la investigación aplicada, la misma, que permite lograr el conocimiento científico respecto a



las Habilidades Gerenciales del Contador Público y su relación con la Formación Profesional. La investigación implica la descripción de la realidad que es objeto de estudio, la explicación de las causas que originan su desarrollo, la predicción de los fenómenos investigados, la valoración de las implicaciones ontológicas así como la justificación de su análisis.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 ÁMBITO

El estudio comprendió al grupo de profesionales de la Contabilidad, colegiados y habilitados en el Colegio de Contadores Públicos de Huánuco, que están actualmente ejerciendo su profesión. En ese sentido, el ámbito de estudio se circunscribe a la provincia de Huánuco.

### 3.2 POBLACIÓN

La población de estudio comprende a **350 Contadores** que están colegiados y habilitados en el **Colegio de Contadores Públicos de Huánuco**, que están laborando en la provincia de Huánuco. Dato obtenido de secretaría del colegio al **10/03/2019**.

### 3.3 MUESTRA

#### 3.3.1 Muestra de Contadores Públicos

Debido a que el número de la población es conocida, la muestra se estimó usando la **fórmula para poblaciones finitas**, el cual se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

**Donde:**

n = Tamaño de la muestra.

z = Desviación típica.

p = Probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso.

e = Error de la muestra.

N= 350

**Valores:**

p = 0,90

q = 0,10

$z = 95\%$

$e = 0,05$

**Reemplazando valores:**

$$n = \frac{(1,96)^2(0,90)(0,10)(350)}{(0,05)^2(349) + (1,96)(0,9)(0,1)} = 99$$

La muestra de estudio consistió en **99 Contadores Públicos de la provincia de Huánuco**. Los criterios de selección de la muestra fueron:

- a. Contadores que están colegiados y habilitados en el Colegio de Contadores Públicos de Huánuco.
- b. La selección para llegar a la muestra de estudio se utilizó el muestreo aleatorio simple.
- c. Contadores que están trabajando actualmente.

**3.3.2 Muestra de universidades**

Se consideró a las siguientes universidades de la provincia de Huánuco, licenciadas por la **Sunedu<sup>3</sup> al 02/09/2019:**

- Universidad Nacional Hermilio Valdizán (**Unheval**)
- Universidad Nacional Agraria de la Selva (**Unas**)
- Universidad de Huánuco (**Udh**)

**3.3.3 Muestra de empresarios**

El objetivo de la investigación no ha sido evaluar el desempeño de las **Habilidades Gerenciales** de los Contadores Públicos; sin embargo, se ha visto por conveniente aplicar el Cuestionario N° 3 (**Vid. Anexo 02**) a **treinta (30) empresarios** de los diferentes sectores, elegidos en forma aleatoria como informantes claves. (**Vid. Tabla 14**).

**Tabla 14 Número de empresarios para la muestra.**

SECTOR	MUESTRA
1. COMERCIO	10
2. INSTITUCIONES PÚBLICAS	10
3. FINANCIERAS	5
4. EMPRESAS DE SERVICIOS	5
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

**Elaboración:** Propia.

<sup>3</sup> Universidades licenciadas en: [www.sunedo.gob.pe](http://www.sunedo.gob.pe). Recuperado el 10/10/2019.

### 3.4 NIVEL Y TIPO DE ESTUDIO

#### 3.4.1 Nivel de investigación.

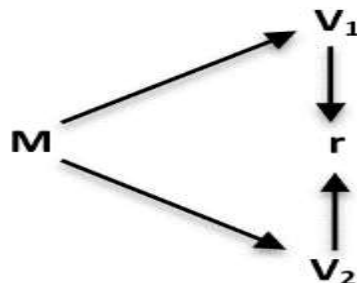
El nivel de investigación está relacionado con el grado de alcance o profundidad de las variables a medir, en ese sentido, el nivel es de carácter **descriptivo - correlacional bivariado**, porque se recabó información para conocer las relaciones y características de los fenómenos del problema; es decir, conocer las variables que se asocian y orientar los procedimientos para la prueba de hipótesis **Fuente especificada no válida**. De esta manera, se describió el estado actual de la Formación Profesional y se explicó su relación con las Habilidades Gerenciales de los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco.

#### 3.4.2 Tipo de investigación.

Es de carácter **aplicativo** porque se utilizó verdades ya conocidas, teorías ya desarrolladas y enfoques teóricos relacionados a cada una de las variables de estudio. **Los estudios aplicativos** tienen como intención encontrar soluciones que puedan aplicarse o replicarse a situaciones similares, no desarrollan teorías, sino que aplican teorías generales, es decir, confronta la teoría con la realidad **Fuente especificada no válida**.

### 3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño que se utilizó fue **no experimental - de corte transversal**, dado que el estudio se realizó **sin manipulación** de variables y fueron evaluados en una sola oportunidad. Su notación es:



**Donde:**

**M:** Muestra de estudio

**O<sub>x</sub> V<sub>1</sub>:** Observación de Formación Profesional

**O<sub>y</sub> V<sub>2</sub>:** Observación de Habilidades Gerenciales

$r$  : Coeficiente de Correlación.

En ese contexto, primero se identificó **la muestra de estudio** y luego se procedió a la **observación y medición de las variables** en un determinado momento y obtener la **relación** deseada.

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.6.1 Técnica de investigación.

Para ambas variables se utilizó **la técnica de la encuesta** que se aplicó a la muestra de estudio determinada.

#### 3.6.2 Instrumento de investigación.

##### **Variable 1: Formación Profesional.**

Se construyó un **questionario de encuesta de 18 ítems en la escala de Likert** en las dimensiones de perfil profesional y formación continua.

##### **Variable 2: Habilidades Gerenciales.**

Se aplicó un **questionario de encuesta de 40 ítems en la escala de Likert**, adaptado del modelo de evaluación de Habilidades Gerenciales desarrolladas por **Edgar H. Schein**.

### 3.7 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

#### 3.7.1 Validación

Ambos instrumentos (**questionario de encuesta**) fue sometido a la **validez de juicios de expertos**, para lo cual, se eligió cinco profesionales expertos con grado de magíster y doctor para dar su opinión respectiva; además, los resultados se hicieron a través de la **V de Aiken**. Este coeficiente se determina mediante la fórmula siguiente:

$$V = \frac{S}{(n(c - 1))}$$

**Donde:**

**S:** Sumatoria de "si"

**si:** Valor asignado por el juez  $j$

**n:** Número de jueces

**c:** Número de valores en la escala de valoración.

Asimismo, según **Escorra (1998)** indica que el coeficiente resultante puede tener valores entre 0 y 1, cuanto más el valor se **acerque a 1**, entonces tendrá una **mayor validez de contenido**. En ese sentido, de acuerdo con la tabulación de los jueces se obtuvo un coeficiente **V de Aiken** de **0.91** lo que indica es aplicable. El instrumento mide aquello que pretende medir.

### 3.7.2 Confiabilidad

Ambos instrumentos se sometieron al **análisis de confiabilidad interna**, el cual se entiende como el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, se estima con el **alfa de Cronbach** que asume que los ítems miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (**Welch & Comer, 1988**). Y cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

De otra parte, **Almanza & Vargas (2015)** precisan que el valor de fiabilidad en las investigaciones exploratorias debe ser igual o mayor a 0.6; en estudios confirmatorios debe estar entre 0.7 y 0.8. La siguiente fórmula permite el cálculo del **alfa de Cronbach**.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

**Donde:**

K = Número de ítems

$V_i$  = Varianza del ítem i

$V_t$  = Varianza total

Utilizando el programa **SPSS Versión 23** y el programa Excel® se obtuvo un **alfa de 0.815** y por tanto es aceptable.

## 3.8 PROCESAMIENTO DE DATOS

Para la interpretación de datos y resultados se construyó una base de datos a partir de **los resultados del cuestionario de encuesta aplicado**, luego se construyó tablas de frecuencia y sus respectivas figuras con su interpretación.

De otra parte, para determinar **la escala ordinal de alto, medio y bajo** se ha procedido a usar **baremos** y la **técnica de los estatinos**. Es

decir, por cada variable agrupada se determina sus estadísticos descriptivos como la media y la varianza, de tal manera que para encontrar los puntos de corte se multiplica **0,75** por la varianza y ese resultado se suma para el primer corte y se resta para determinar el segundo corte; para el último corte se considera el valor máximo obtenido en los estadísticos descriptivos.

### **3.9 PLAN DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para la prueba de hipótesis y el manejo de la base de datos, se utilizó el **SPSS versión 23**; asimismo, se aplicó la prueba de normalidad de **Shapiro – Wilk** y **Kolmogorov – Smirnov**, a fin de conocer la aplicación de pruebas paramétricas o no paramétricas. En ese sentido, se usaron **la correlación RHO de Spearman**.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO.

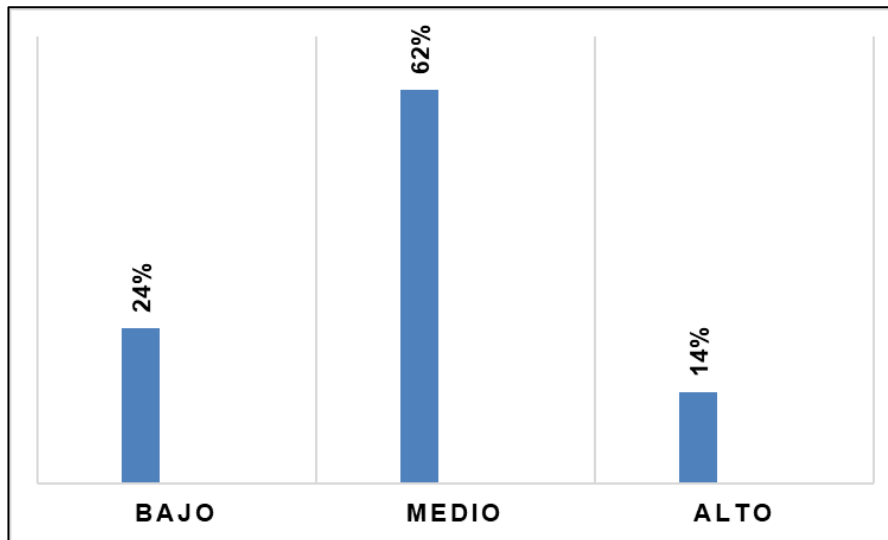
##### 4.1.1 Resultado del nivel de formación profesional de los Contadores Públicos.

**Tabla 15** Resultado del nivel de formación profesional de los Contadores Públicos.

Formación Profesional	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	24	24%
Medio	61	62%
Alto	14	14%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a Contadores Públicos.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 8** Niveles de la formación profesional recibida.

#### **Análisis e interpretación:**

Los resultados indican que el **62%** de los Contadores Públicos encuestados consideran que su **formación recibida es medio**; vale decir que, valoran mediamente la Formación Profesional recibida en sus respectivas universidades en el aspecto de currículo de estudios, en la evaluación por competencias, en la especialización de gestión y economía, la especialización que brinda la universidad, la formación continua y la investigación; seguido del **24%** que consideran como bajo y un **14%** como alto.

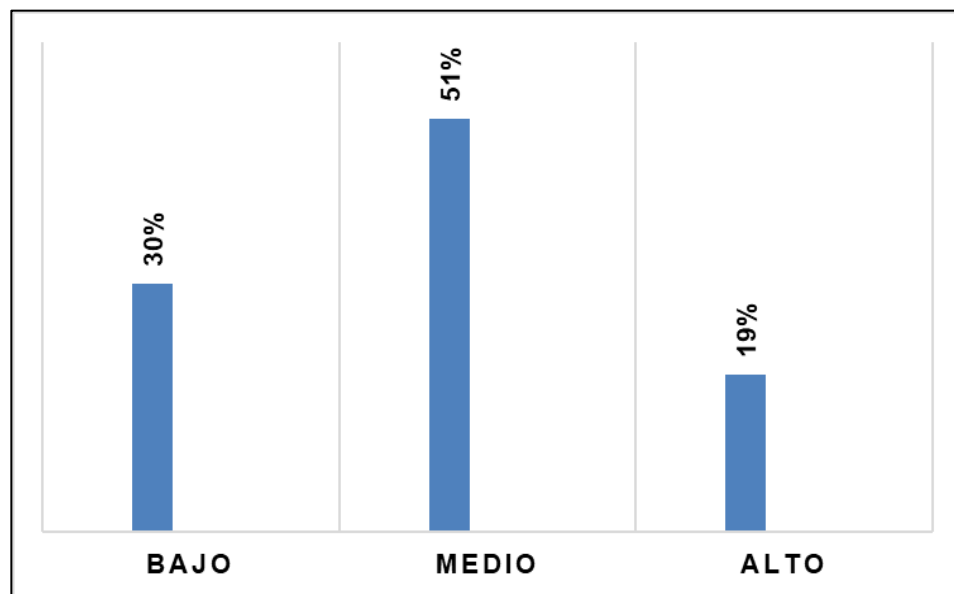


**Tabla 16** Resultado del nivel de formación profesional en la dimensión perfil profesional de los Contadores Públicos.

Perfil Profesional	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	30	30%
Medio	50	51%
Alto	19	19%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a Contadores Públicos.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 9** Niveles del perfil profesional alcanzado.

**Análisis e interpretación:**

Respecto a la dimensión **Perfil Profesional** que se entiende como las capacidades y competencias que identifica la formación de una persona se encontró que el **51%** consideran como **nivel medio** alcanzado como efecto de su Formación Profesional; es decir, valoran medianamente el Perfil Profesional alcanzado por sus respectivas universidades como producto de los procesos de su formación profesional con énfasis en gestión. Un **30%** valoran como bajo, el cual indica que no están satisfechos con la formación recibida en la dimensión Perfil Profesional, porque consideran que la universidad no le ha dado las competencias requeridas en el Nuevo Perfil Profesional del Contador Público. Y un **19%** consideran que es alto.

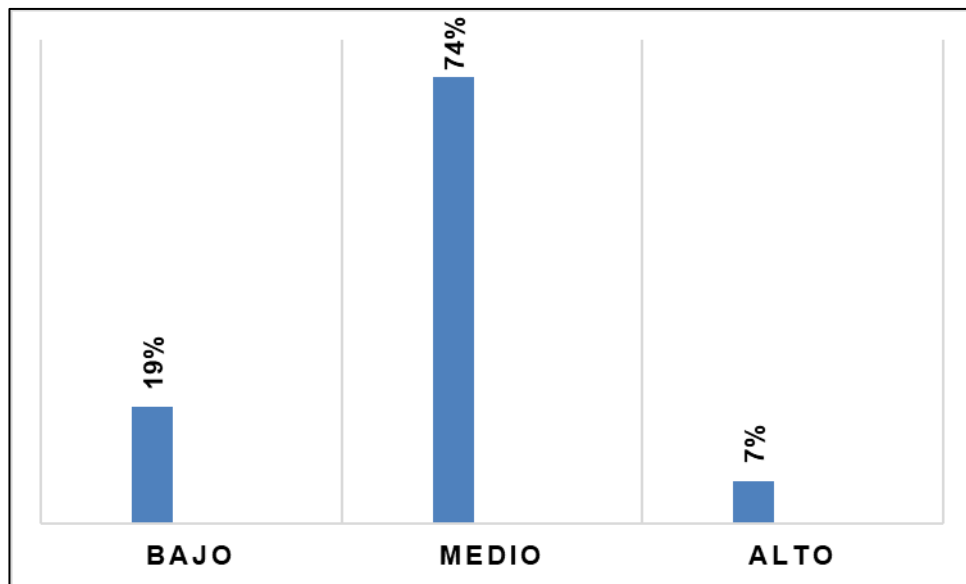
**Tabla 17** Resultado del nivel de formación profesional en la

*dimensión formación continua de los Contadores Públicos.*

Formación Continua	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	19	19%
Medio	73	74%
Alto	7	7%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a Contadores Públicos.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 10** Niveles de la formación continua recibida.

**Análisis e interpretación:**

La **Formación Continua** se entiende como programas académicos que ofrece la universidad con el fin de actualizar los conocimientos profesionales en aspectos teóricos y prácticos de una disciplina, o desarrollar y actualizar determinadas habilidades y competencias de los egresados. Los encuestados, consideran en un **74%** que sus respectivas universidades ofrecen mediamente cursos de especialización y extensión que les permita seguir una Formación Continua; seguido de **19%** que consideran como bajo y **7%** como alto.

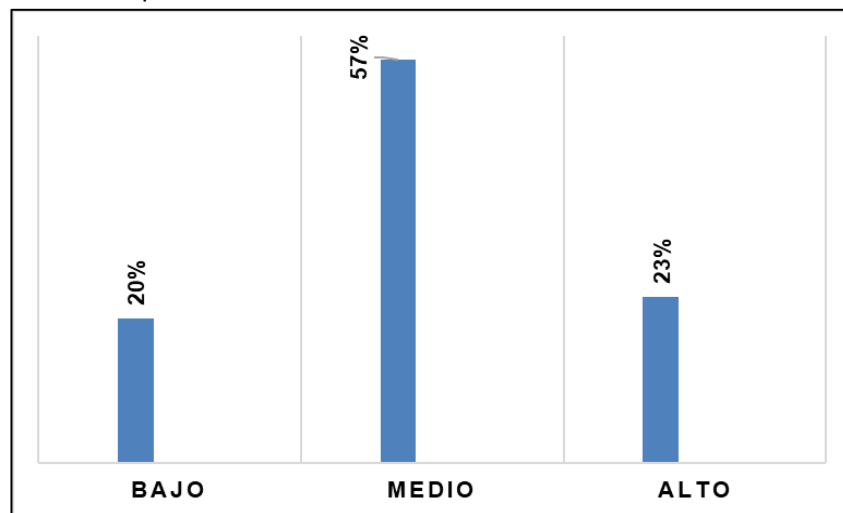
**4.1.2 Resultado del nivel de habilidades gerenciales de los Contadores Públicos.**

**Tabla 18** Resultado de los niveles de habilidades gerenciales de los Contadores Públicos.

Habilidades Gerenciales	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	20%
Medio	56	57%
Alto	23	23%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a Contadores Públicos.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 11** Niveles de las habilidades gerenciales de los Contadores Públicos.

#### **Análisis e interpretación:**

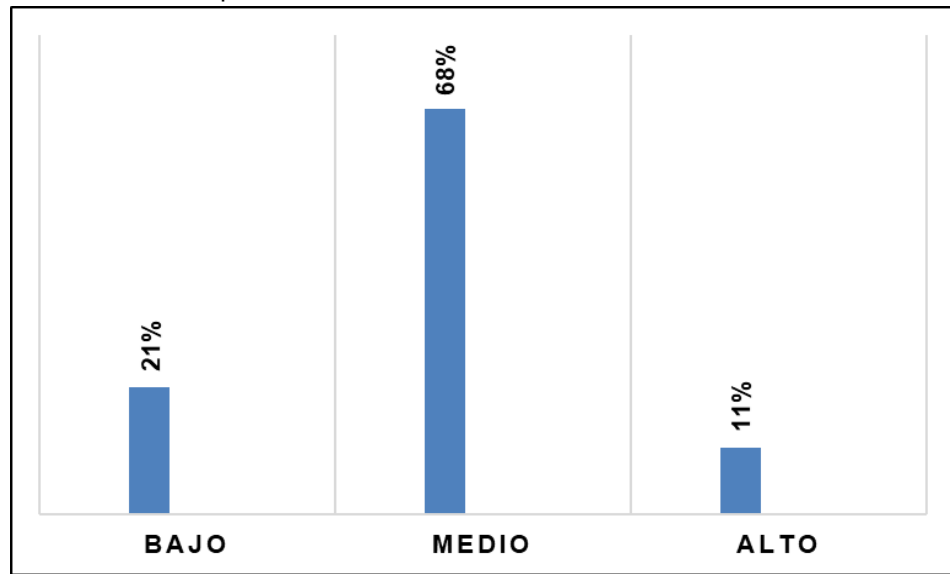
Las **Habilidades Gerenciales** se definen como un cúmulo de conocimientos y capacidades que se posee para poder realizar las actividades de administración y liderazgo dentro de una empresa. Al respecto, los hallazgos denotan que el **57%** de los encuestados consideran que sus **Habilidades Gerenciales están en el nivel medio**, seguido del **23%** que se ubican en el nivel alto y el **20%** en el nivel bajo. Estas habilidades, no necesariamente lo han adquirido en la Formación Profesional, sino que lo han desarrollado en el campo laboral, dejando un tema pendiente de las universidades que vienen formando a los Contadores Públicos, que en su proceso de formación dan poco énfasis a la Contabilidad de Gestión, entre otros cursos que se orientan a una Formación Gerencial que es el futuro de la profesión.

**Tabla 19** Resultado de los niveles de habilidades gerenciales en la dimensión motivación y valores de los Contadores Públicos.

Motivación y Valores	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	21	21%
Medio	67	68%
Alto	11	11%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a Contadores Públicos.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 12** Niveles de la dimensión motivación y valores de los contadores públicos.

### **Análisis e interpretación:**

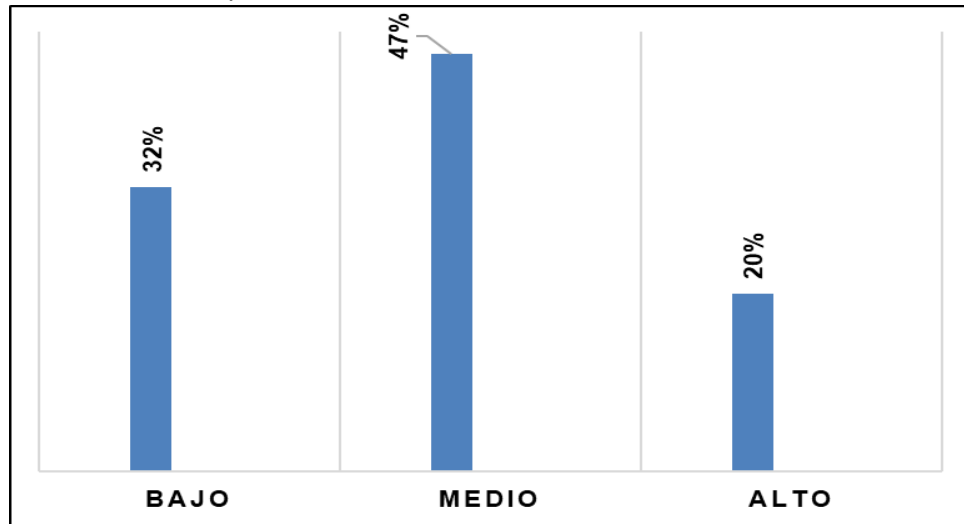
La dimensión **Motivación y Valores** comprende el proceso aprender de las diferentes lecciones durante su carrera empresarial, conocer sus motivaciones y gustos y definir aspectos de fortalezas y debilidades para el desarrollo en cargos de gerencia. En ese sentido, los resultados indican que el **68%** de los Contadores Públicos encuestados consideran que dicha **habilidad está en el nivel medio**, seguido del **21%** que se ubican en el nivel bajo y el **11%** en el nivel alto. Como se observa predomina el nivel medio y bajo. Estas habilidades se caracterizan por la orientación al logro de metas, organización del trabajo, supervisión – control, liderazgo, pensamiento estratégico y autoconfianza.

**Tabla 20** Resultado de los niveles de habilidades gerenciales en la dimensión habilidades analíticas de los Contadores Públicos.

Habilidades Analíticas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	32	32%
Medio	47	47%
Alto	20	20%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a Contadores Públicos.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 13** Niveles de la dimensión habilidades analíticas de los contadores públicos.

#### **Análisis e interpretación:**

La dimensión **Habilidades Analíticas** es la capacidad de identificar, analizar y sobre todo dar soluciones a problemas que enfrenta la empresa en condiciones normales y en condiciones en donde la información es limitada o existe una completa incertidumbre, siendo necesario reconocer amenazas y aprovechar oportunidades. En ese orden de ideas, las observaciones indican que el **47%** de los Contadores Públicos consideran que sus **Habilidades Analíticas se encuentran en el nivel medio**, seguido del **32%** que están en el nivel bajo y un **20%** en el nivel alto. Se observa que predomina el nivel medio y bajo. Entre las características de las Habilidades Analíticas se encuentran toma de decisiones, visión prospectiva, creatividad e ingenio, identificación de problemas, entre otros.

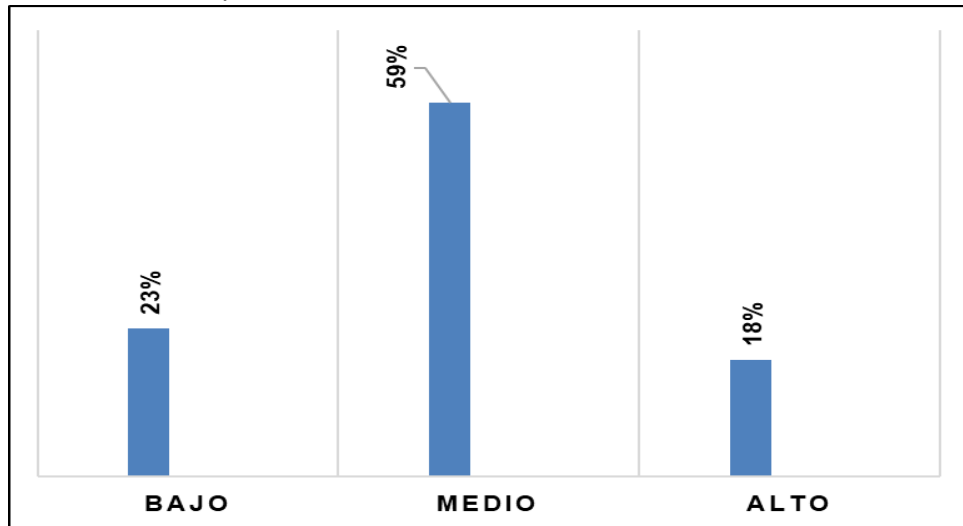
**Tabla 21** Resultado de los niveles de habilidades gerenciales en la dimensión habilidades interpersonales de los Contadores

*Públicos.*

Habilidades Interpersonales	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	23	23%
Medio	58	59%
Alto	18	18%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a Contadores Públicos.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 14** Niveles de la dimensión habilidades interpersonales.

**Análisis e interpretación:**

La dimensión **Habilidades Interpersonales**, es la habilidad de liderar, influenciar, supervisar, asignar responsabilidades y controlar a cada uno de los miembros que conforman la empresa, en niveles superiores y en niveles inferiores; además, debe ser capaz de aprovechar la información proveniente de cada uno de estos niveles. Los hallazgos denotan que el **59%** de los Contadores Públicos consideran que **se encuentran en el nivel medio**, seguido de bajo con **23%** y alto con **18%**. Las características de estas habilidades destacan el trabajo en equipo, comunicación efectiva, desarrollo de personas, selección efectiva de colaboradores, entre otros.

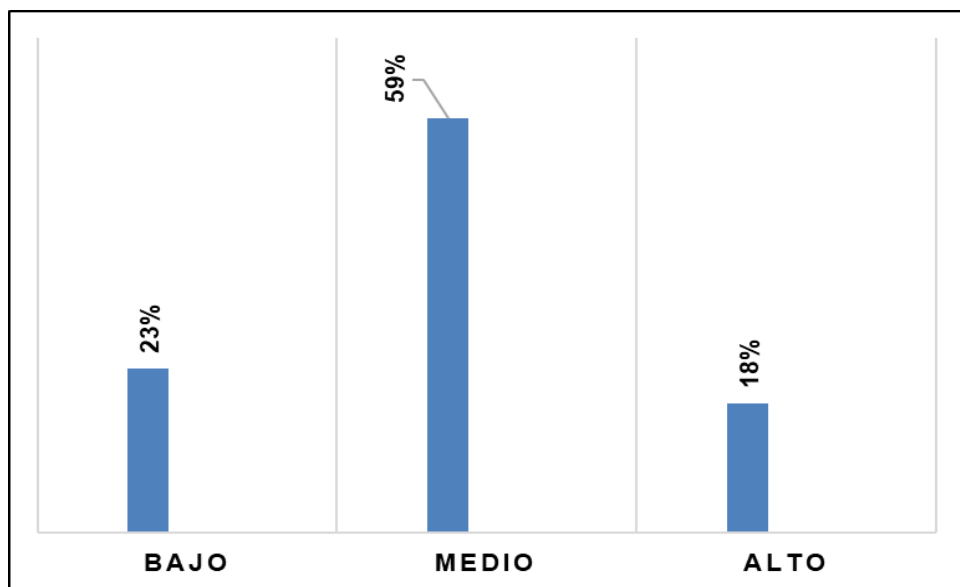
**Tabla 22** Resultado de los niveles de habilidades gerenciales en la

*dimensión habilidades emocionales de los Contadores Públicos.*

Habilidades Emocionales	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	23	23%
Medio	58	59%
Alto	18	18%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a Contadores Públicos.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 15** Niveles de la dimensión habilidades emocionales.

**Análisis e interpretación:**

La dimensión **Habilidades Emocionales** es la capacidad de tomar decisiones, y ser responsable por las mismas, no debe paralizarse por crisis de ámbitos personales. En ese sentido, **59%** de los Contadores Públicos encuestados indican que **se encuentran en el nivel medio**, seguido del nivel bajo con **23%** y en el nivel alto un **18%**. Destacan como características de estas habilidades la adaptabilidad al cambio, la responsabilidad social, seguridad, tolerancia al riesgo, humildad y sencillez, empatía, entre otros.

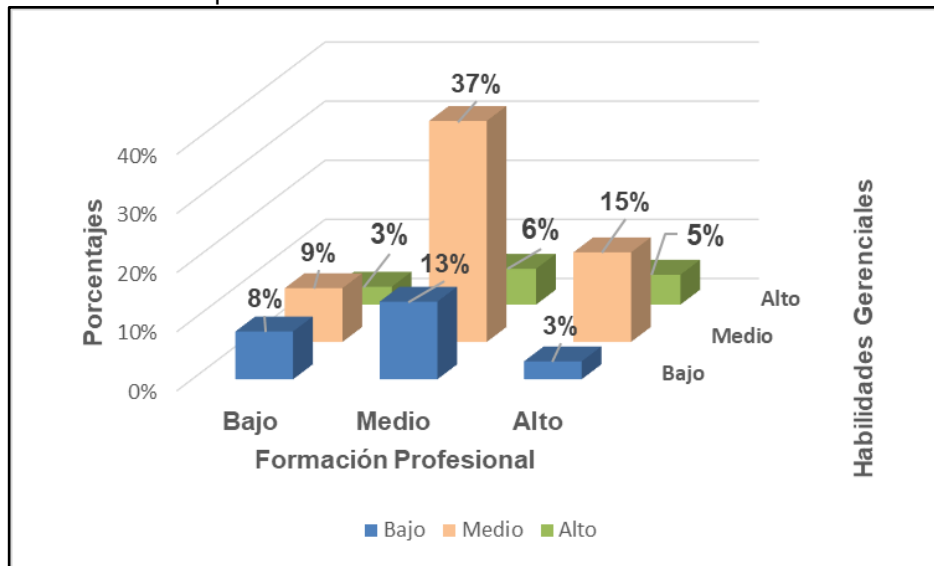
#### 4.1.3 Resultado de la relación de la formación profesional y las habilidades gerenciales de los Contadores Públicos de Huánuco.

**Tabla 23** Resultado de la relación de la formación profesional y las habilidades gerenciales en los Contadores Públicos de Huánuco.

Formación Profesional	Habilidades Gerenciales						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bajo	8	8%	13	13%	3	3%	24	24%
Medio	9	9%	37	37%	15	15%	61	62%
Alto	3	3%	6	6%	5	5%	14	14%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20%</b>	<b>56</b>	<b>57%</b>	<b>23</b>	<b>23%</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia



**Figura 16** Relación de la variable formación profesional y habilidades gerenciales.

#### Análisis e interpretación:

En la **Tabla 23** y **Figura 16** se aprecia la relación entre los niveles de **Formación Profesional** y **Habilidades Gerenciales**, según los Contadores Públicos de Huánuco. Encontrándose que un **37%** de los encuestados percibieron **una asociación en el nivel medio**, mientras un **8%**, declararon una relación en el nivel bajo; en cambio, solo un **5%** declararon una relación entre el nivel alto. Por tanto, la mayor percepción se da en el nivel medio de Formación Profesional y Habilidades Gerenciales.

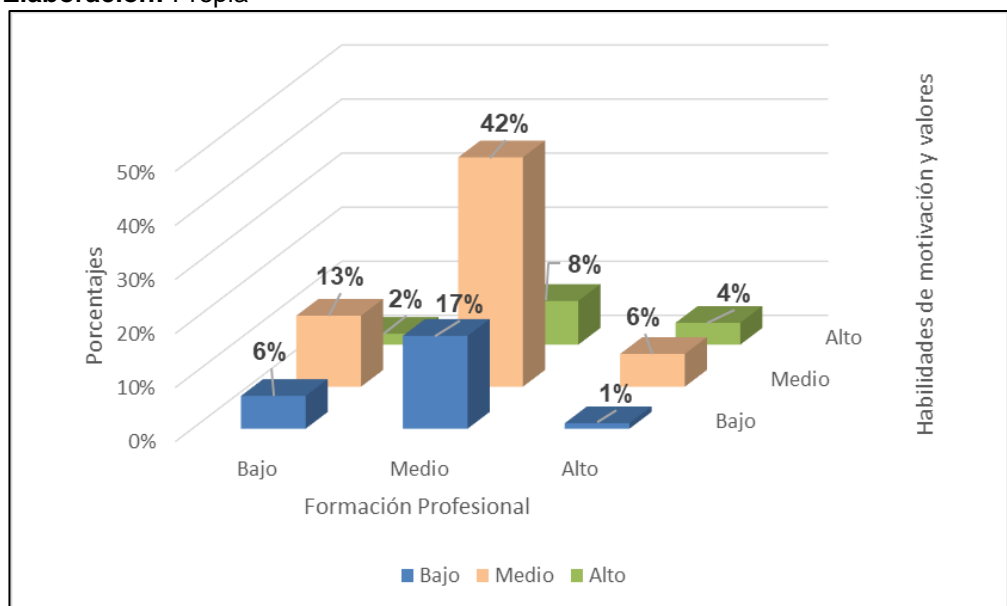


**Tabla 24** Resultado de la relación de la formación profesional y las habilidades de motivación y valores de los Contadores Públicos de Huánuco.

Formación Profesional	Habilidades de Motivación y Valores						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	6	6%	17	17%	1	1%	24	24%
Medio	13	13%	42	42%	6	6%	61	62%
Alto	2	2%	8	8%	4	4%	14	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>21%</b>	<b>67</b>	<b>68%</b>	<b>11</b>	<b>11%</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia



**Figura 17** Relación de la variable formación profesional y habilidades de motivación y valores.

### Análisis e interpretación:

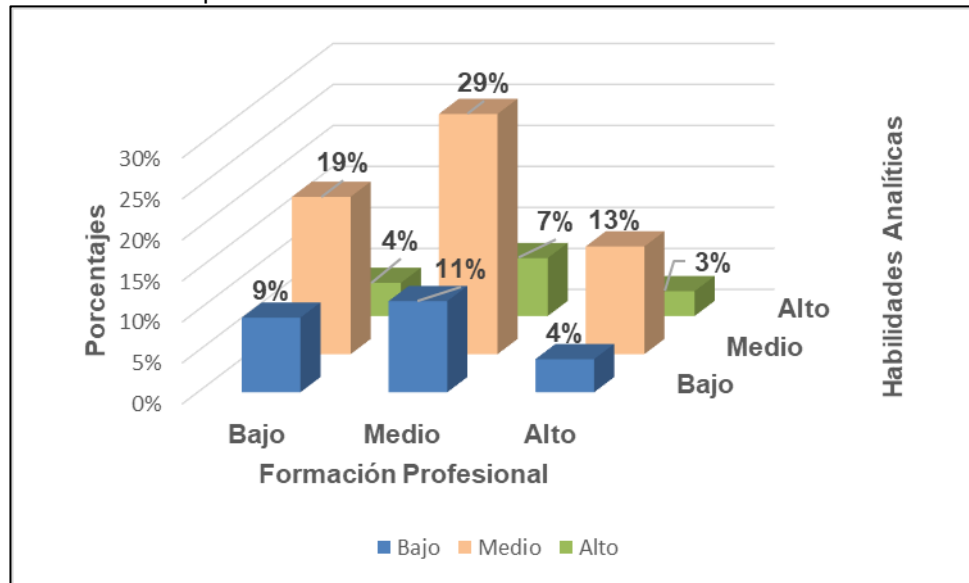
En la **Tabla 24** y **Figura 17** se aprecia la relación entre los niveles de Formación Profesional y **Habilidades de Motivación y Valores** según los Contadores Públicos de Huánuco. Encontrándose que un **42%** de los encuestados percibieron **una asociación en el nivel medio**, mientras un **6%**, declararon una relación en el nivel bajo; en cambio, solo un **4%** declararon una relación entre el nivel alto. Por tanto, la mayor percepción se da en el nivel medio de Formación Profesional y Habilidades Motivación y Valores.

**Tabla 25** Resultado de la relación de la formación profesional y las habilidades analíticas de los Contadores Públicos de Huánuco.

Formación Profesional	Habilidades Analíticas						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bajo	9	9%	11	11%	4	4%	24	24%
Medio	19	19%	29	29%	13	13%	61	62%
Alto	4	4%	7	7%	3	3%	14	14%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>32%</b>	<b>47</b>	<b>47%</b>	<b>20</b>	<b>20%</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia



**Figura 18** Relación de la variable formación profesional y habilidades Analíticas.

### Análisis e interpretación:

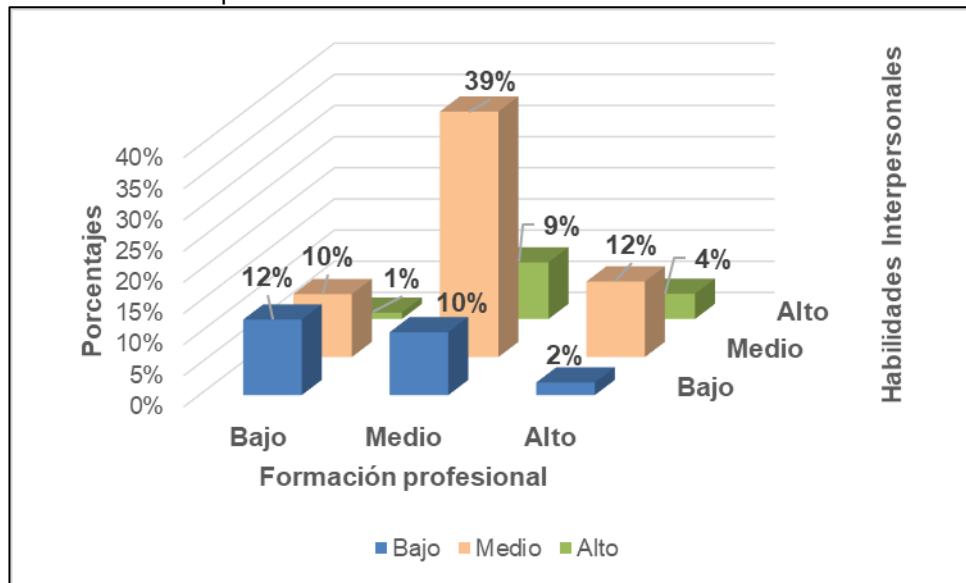
En la **Tabla 25** y **Figura 18** se aprecia la relación entre los niveles de Formación Profesional y **Habilidades Analíticas** según los Contadores Públicos de Huánuco. Encontrándose que un **29%** de los encuestados percibieron **una asociación en el nivel medio**, mientras un **9%**, declararon una relación en el nivel bajo; en cambio, solo un **3%** declararon una relación entre el nivel alto. Por tanto, la mayor percepción se da en el nivel medio de Formación Profesional y Habilidades Analíticas.

**Tabla 26** Resultado de la relación de la formación profesional y las habilidades interpersonales de los Contadores Públicos de Huánuco.

Formación Profesional	Habilidades Interpersonales						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bajo	12	12%	10	10%	2	2%	24	24%
Medio	10	10%	39	39%	12	12%	61	62%
Alto	1	1%	9	9%	4	4%	14	14%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>23%</b>	<b>58</b>	<b>59%</b>	<b>18</b>	<b>18%</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia



**Figura 19** Relación de la variable formación profesional y habilidades Interpersonales.

### Análisis e interpretación:

En la **Tabla 26** y **Figura 19** se aprecia la relación entre los niveles de Formación Profesional y **Habilidades Interpersonales**, según los Contadores Públicos de Huánuco. Encontrándose que un **39%** de los encuestados percibieron **una asociación en el nivel medio**, mientras un **12%**, declararon una relación en el nivel bajo; en cambio, solo un **4%** declararon una relación entre el nivel alto. Por tanto, la mayor percepción se da en el nivel medio de Formación Profesional y Habilidades Interpersonales.

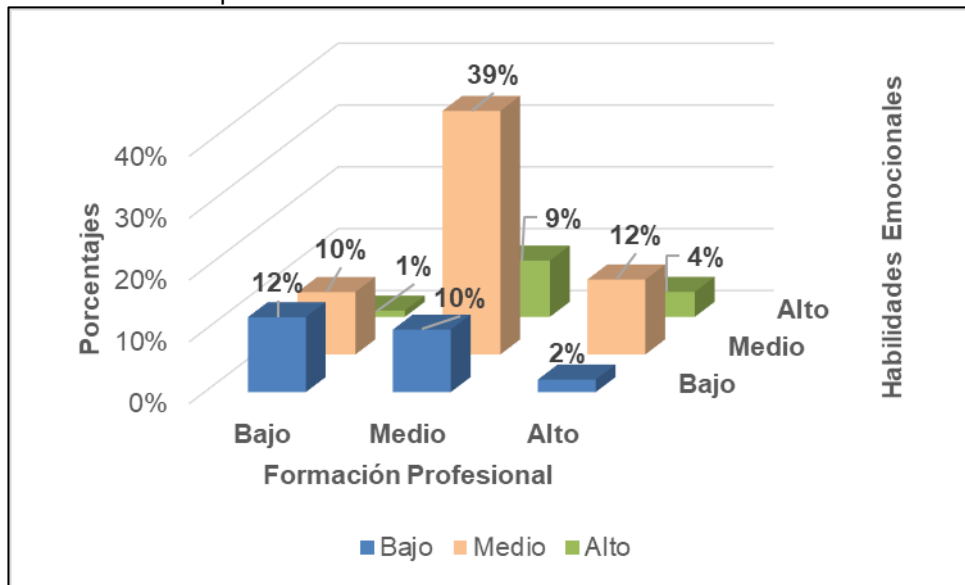
**Tabla 27** Resultado de la relación de la formación profesional y las

*habilidades emocionales de los Contadores Públicos de Huánuco.*

Formación Profesional	Habilidades Emocionales						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bajo	12	12%	10	10%	2	2%	24	24%
Medio	10	10%	39	39%	12	12%	61	62%
Alto	1	1%	9	9%	4	4%	14	14%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>23%</b>	<b>58</b>	<b>59%</b>	<b>18</b>	<b>18%</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia



**Figura 20** Relación de la variable formación profesional y habilidades emocionales.

**Análisis e interpretación:**

En la **Tabla 27** y **Figura 20** se aprecia la relación entre los niveles de Formación Profesional y **Habilidades Emocionales**, según los Contadores Públicos de Huánuco. Encontrándose que un **39%** de los encuestados percibieron **una asociación en el nivel medio**, mientras un **12%**, declararon una relación en el nivel bajo; en cambio, solo un **4%** declararon una relación entre el nivel alto. Por tanto, la mayor percepción se da en el nivel medio de Formación Profesional y Habilidades Emocionales.

**Tabla 28 Resultado de la encuesta a los empresarios.**

1. ¿Cuál es el nivel de Formación de su Contador con respecto a las Habilidades Gerenciales?		
Nivel de Formación Gerencial	Frecuencia	%
Bajo	8	27%
Medio	20	67%
Alto	2	6%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
2. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de Habilidades Gerenciales de los Contadores?		
Nivel de conocimiento de Habilidades Gerenciales	Frecuencia	%
Bajo	12	40%
Medio	15	50%
Alto	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
3. ¿Qué Habilidades Gerenciales busca Ud. en el contador de su empresa?		
Habilidades Gerenciales	Frecuencia	%
a. Capacidad de trabajo en equipo	12	40%
b. Capacidad de resolver conflictos y problemas	7	23%
c. Capacidad de tomar decisiones	6	20%
d. Tolerancia a la presión	5	17%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
4. ¿Usted capacita a su Contador en el desarrollo de sus Habilidades Gerenciales?		
Capacitación en Habilidades Gerenciales	Frecuencia	%
a. Si	8	27%
b. No	22	73%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaboración:** Propia

**Análisis e interpretación:**

Los resultados indican que el **67%** de los empresarios consideran que el nivel de formación de su Contador con respecto a las Habilidades Gerenciales **es medio**. Con respecto al nivel de conocimiento de Habilidades Gerenciales de los Contadores el **50%**, de empresarios considera que es de **nivel medio** y el 12% considera que es bajo. Referente a las Habilidades Gerenciales que buscan los empresarios de sus Contadores es: el **40%** buscan Capacidad de trabajo en equipo; el **23%** busca Capacidad de resolver conflictos y problemas; el **20%** busca

Capacidad de tomar decisiones y el **17%** busca Tolerancia a la presión. Por otro lado, solo el **27%** capacita a sus Contadores con respecto al desarrollo de sus Habilidades Gerenciales, mientras que el **73%** no capacita a sus Contadores.

## 4.2 PRUEBAS DE NORMALIDAD.

**Tabla 29 Pruebas de normalidad: Kolmogorov-Smirnov.**

Variables	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Gerenciales	.286	99	.000
Formación Profesional	.323	99	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Esta prueba sirve para conocer la naturaleza de los datos, es decir si estos provienen de **una distribución normal o no**. El supuesto que se plantea es que el p-valor  $> 0.05$ , entonces se determina que la distribución es normal y por tanto se deben usar pruebas paramétricas. Por el contrario, si p-valor  $< 0.05$  se determina que la distribución no es normal, en consecuencia, se usarán pruebas no paramétricas.

Para nuestro caso al aplicar la prueba se obtuvo un  $K-S < 0.05$ , por lo que permite afirmar que se trata de **datos no paramétricos** y en consecuencia para la verificación de las hipótesis se utilizó la **prueba no paramétrica la correlación Rho de Spearman**.

## 4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL.

### 4.3.1 Generalidades.

La **prueba estadística no paramétrica** denominada **correlación Rho de Spearman**, muestra la asociación entre dos variables ordinales. Los valores que toma este coeficiente son de -1 a +1, siendo 0 el valor que indica no correlación, en tanto los signos indican si dicha correlación es directa o inversa (**Lizama & Boccardo, 2014**). Diversos autores han determinados escalas para interpretar los valores del coeficiente de relación, para este caso tomaremos en cuenta lo que indica **Mondragón (2014)**:

**Tabla 30 Grado de relación según coeficiente de correlación.**

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Mónica Mondragón (2014, pág. 100).

#### 4.3.2 Contrastación de la hipótesis general.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales de los contadores públicos en la provincia de Huánuco.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.

**Tabla 31 Correlación entre la formación profesional y las habilidades gerenciales.**

Variables			Formación Profesional	Habilidades Gerenciales
Rho de Spearman	Formación Profesional	Coefficiente de correlación	1.000	.188
		Sig. (bilateral)		.062
	Habilidades Gerenciales	N	99	99
		Coefficiente de correlación	.188	1.000
		Sig. (bilateral)	.062	
		N	99	99

#### Interpretación

El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de **0.188** entre la **Formación Profesional** y

las **Habilidades Gerenciales**; quiere decir, que **la relación es positiva media, pero no significativa** porque el p-valor  $> 0.05$ ; en consecuencia, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Por lo que se afirma que **No existe relación significativa** entre la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales en los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco.

#### 4.3.3 Contrastación de la primera hipótesis específica.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades de Motivación y Valores de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades de Motivación y Valores de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.

**Tabla 32** *Correlación entre la formación profesional y las habilidades de motivación y valores.*

Variables			Formación Profesional	Habilidades de Motivación y Valores
Rho de Spearman	Formación Profesional	Coefficiente de correlación	1.000	.167
		Sig. (bilateral)		.098
	Habilidades de Motivación y Valores	N	99	99
		Coefficiente de correlación	.167	1.000
		Sig. (bilateral)	.098	
		N	99	99

#### Interpretación

El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de **Rho de Spearman es de 0.167** entre la **Formación Profesional** y las **Habilidades de Motivación y Valores**; quiere decir, que **la relación es positiva media, pero no significativa** porque el p-valor  $> 0.05$ ; en consecuencia, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Por lo que se afirma que **No existe relación significativa** entre la Formación Profesional y las Habilidades de



Motivación y Valores en los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco.

#### 4.3.4 Contrastación de la segunda hipótesis específica.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades Analíticas de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades Analíticas de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.

**Tabla 33** *Correlación entre la formación profesional y las habilidades Analíticas.*

Variables			Formación Profesional	Habilidades Analíticas
Rho de Spearman	Formación Profesional	Coeficiente de correlación	1.000	.066
		Sig. (bilateral)		.514
	Habilidades Analíticas	N	99	99
		Coeficiente de correlación	.066	1.000
		Sig. (bilateral)	.514	
		N	99	99

#### Interpretación

El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de **Rho de Spearman es de 0.066** entre la **Formación Profesional** y las **Habilidades Analíticas**; quiere decir, que **la relación es positiva pero débil, asimismo es no significativa** porque el p-valor > 0.05; en consecuencia, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Por lo que se afirma que **No existe relación significativa** entre la Formación Profesional y las Habilidades Analíticas en los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco.

#### 4.3.5 Contrastación de la tercera hipótesis específica.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades Interpersonales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades Interpersonales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.

**Tabla 34** *Correlación entre la formación profesional y las habilidades Interpersonales.*

Variables		Formación Profesional	Habilidades Interpersonales
Rho de Spearman	Formación Profesional	1.000	.329
			.001
		99	99
	Habilidades Interpersonales	.329	1.000
		.001	
		99	99

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 bilateral

#### **Interpretación**

El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de **Rho de Spearman es de 0.329** entre la **Formación Profesional** y las **Habilidades Interpersonales**; quiere decir, que **la relación es positiva media y es significativa** porque el p-valor < 0.05; en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se afirma que **Existe relación significativa** entre la Formación Profesional y las Habilidades Interpersonales en los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco.

#### 4.3.6 Contrastación de la cuarta hipótesis específica.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades Emocionales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre la Formación profesional y las Habilidades Emocionales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.

**Tabla 35** *Correlación entre la formación profesional y las habilidades Emocionales*

Variables		Formación Profesional	Habilidades Emocionales
Rho de Spearman	Formación Profesional	1.000	.329
	Habilidades Emocionales	.329	1.000

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 bilateral

#### **Interpretación**

El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de **Rho de Spearman es de 0.329** entre la **Formación Profesional** y las **Habilidades Emocionales**; quiere decir, que la **relación es positiva media y es significativa** porque el p-valor < 0.05; en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se afirma que **Existe relación significativa** entre la Formación Profesional y las Habilidades Emocionales en los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco.

#### 4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

##### 4.4.1 Relación entre variables: Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales de los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco.

Los resultados hallados **confirman medianamente el objetivo principal de la investigación**, en el cual la Formación Profesional se relaciona con las Habilidades Gerenciales. El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de **Rho de Spearman es de 0.188** entre la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales. (**Vid. Tabla 31**); quiere decir, que la relación es positiva media, pero no significativa porque el p-valor  $> 0.05$ ; en consecuencia, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Por lo que se afirma que, **No existe relación significativa** entre la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales en los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco.

Por lo tanto, queda demostrado estadísticamente que los Contadores Públicos **no recibieron una Formación Profesional significativa** en las universidades con respecto a las Habilidades Gerenciales. Este resultado concuerda con lo que manifiesta **Palomino (2010)**:

*Aunque parezca increíble, en muchas universidades se dictan cursos que poco o nada aportan a la comprensión del mundo en que vivimos, con contextos de crisis, recesión y recuperación de sus economías, por lo tanto, ¿qué podemos esperar de los futuros profesionales que estarán al mando de nuestro país? si no están recibiendo una preparación adecuada (...); en el terreno de la MYPE por ejemplo un Contador General es equivalente a un gerente, pero hasta hace poco solo era requerido temporalmente.*

*En teoría, la universidad debe centrar sus intereses intelectuales en tan acelerados cambios, pero en la realidad vemos planes curriculares arrastrados desde años atrás y profesores que difícilmente actualizan sus conocimientos. (p. 122)*

Efectivamente, en lo que respecta a la Contabilidad se sigue formando Contadores Públicos con un perfil tradicional, la mayoría de universidades no quieren salir de “esta zona de confort”. El perfil del

Contador ha cambiado, estamos en presencia de un profesional experto en temas gerenciales y administrativos. **El contador es un profesional con Habilidades Gerenciales**; sin embargo, las universidades siguen formando a los Contadores como tenedores de libros y no, para convertirse en gerentes y asesores de la alta gerencia.

Al identificar el **nivel de Formación Profesional** de los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco, observamos que predomina el nivel medio. Los resultados indican que el 62% de los Contadores Públicos encuestados consideran que su formación recibida es medio; vale decir, que **valoran medianamente la Formación Profesional** recibida en sus respectivas universidades en el aspecto de currículo de estudios, en la evaluación por competencias, en la especialización de gestión y economía, la especialización que brinda la universidad, la formación continua y la investigación; seguido del 24% que consideran como bajo y un 14% como alto. **(Vid. Tabla 15)**. Este resultado concuerda con la investigación llevada a cabo por **Domingo (2011)** donde las universidades de la Región Ayacucho **no están formando adecuadamente a los Contadores Públicos**. La falta de enlace entre la actividad empresarial y las universidades no es un secreto, es una situación evidente que se manifiesta en todo el país, por cuanto los programas curriculares se formulan desde los escritorios de la burocracia, sin mirar el entorno. Las universidades tienen que formar Contadores, **para que puedan desempeñarse como gerentes o administradores**, para el ejercicio profesional de la Contabilidad.

Respecto a la **dimensión Perfil Profesional** se entiende como las capacidades y competencias que identifica la formación de una persona, se encontró que el 51% consideran como nivel medio alcanzado como efecto de su formación profesional; es decir, **valoran medianamente el Perfil Profesional** alcanzado por sus respectivas universidades como producto de los procesos de su formación profesional con énfasis en gestión. Un 30% valoran como bajo, el cual indica que no están satisfechos con la formación recibida en la dimensión Perfil Profesional, porque consideran que la universidad no le ha dado las competencias requeridas en el Nuevo Perfil

Profesional del Contador Público. Y un 19% consideran que es alto. (**Vid. Tabla 16**).

Efectivamente, como venimos manifestando en forma concreta, el Contador Público como participante del desempeño de las entidades requiere desarrollar competencias que le permitan estar a la vanguardia en el **Área Gerencial** y ser un experto en gestión empresarial. Lamentablemente, los perfiles profesionales de la gran mayoría de universidades **no se elaboran poniendo énfasis en la gestión y las exigencias del mercado**. *“El perfil tradicional del Contador, pierde posicionamiento, debiendo evolucionar necesariamente a un perfil más cercano a su participación como actor en la gestión (...)”*. (**Maida & Pérez, 2011, p. 12**).

El resultado obtenido, concuerda con el estudio llevado a cabo por **Colmenares (2015)**, donde bajo las consideraciones anteriores, puede advertirse que **sí el Contador Público no desarrolla competencias en el ámbito gerencial**, se encontrará en situaciones difíciles para el desempeño del cargo como gerente en ciertas áreas, lo que le impedirá asumir retos con nuevos paradigmas tales como las competencias gerenciales. Tal dificultad, puede ocasionar que este profesional no podrá asumir papeles de mayores exigencias en la conducción de las entidades y en la aplicación de nuevas ideas para adaptarse al entorno. Además, **se presentará inconformidad con su desempeño por parte del ente donde laboran**. Este hecho, también es corroborado con el estudio de **Bastidas (2003) citado por Morales (2016)** (Supra).

Finalmente, en la **dimensión Formación Continua**, que se entiende como programas académicos que ofrece la universidad con el fin de actualizar los conocimientos profesionales en aspectos teóricos y prácticos de una disciplina, o desarrollar y actualizar determinadas habilidades y competencias de los egresados. Los encuestados, consideran en un 74% que sus respectivas universidades ofrecen **mediamente cursos de especialización y extensión que les permita seguir una Formación Continua**; seguido de 19% que consideran como bajo y 7% como alto. (**Vid. Tabla 17**).

Pese a que algunas organizaciones (**IFAC, UNCTAD y CICA**) hacen denodados esfuerzos para garantizar una adecuada Formación Continua; lamentablemente, la gran mayoría de universidades, básicamente las nacionales, hacen caso omiso a las guías, estudios y propuestas de estos organismos. **En la realidad no existe un plan integrado de Formación Continua**, solo las universidades privadas cuentan con dicho plan en el Área de Formación Gerencial (Supra).

*En todo este contexto, es necesaria la permanente actualización profesional en conocimientos y experiencias por parte del Contador Público para cumplir un rol efectivo y eficaz en las empresas, en las entidades del sector público y en la sociedad. Los Contadores no pueden quedarse atrás en la era del conocimiento, la cual nos reta a un desafío constante: estar preparados para poder tomar mejores decisiones en los nuevos mercados hipercompetitivos. ¿Cómo lograrlo? Sin duda habrá que caminar al lado de la educación, capacitación, perfeccionamiento y obtención de experiencias para desarrollar sus actividades profesionales con los mejores estándares nacionales e internacionales de la profesión. (Domingo, 2011, p. 35).*

#### **4.4.2 Resultado del nivel de Habilidades Gerenciales de los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco.**

Las **Habilidades Gerenciales** se definen como un cúmulo de conocimientos y capacidades que se posee para poder realizar las actividades de administración y liderazgo dentro de una empresa. Al respecto, los hallazgos denotan que el 57% de los encuestados consideran que sus **Habilidades Gerenciales están en el nivel medio**, seguido del 23% que se ubican en el nivel alto y el 20% en el nivel bajo. **(Vid. Tabla 18)**. Estas habilidades, no necesariamente lo han adquirido en la Formación Profesional, sino que lo han desarrollado en el Campo Laboral, dejando un tema pendiente de las universidades que vienen formando a los Contadores Públicos, que en su proceso de formación dan poco énfasis a **la Contabilidad de Gestión**, entre otros cursos que se orientan a una Formación Gerencial que es el futuro de la profesión.

Los Contadores Públicos se están **formando medianamente** en lo que respecta a Habilidades Gerenciales. El Contador tiene que ser un asesor de la alta gerencia, un consultor a carta cabal, tiene que saber gerenciar la empresa en toda su magnitud. **Colmenares (2015)** enfatiza:

*(...) se pueden presumir ciertas debilidades en los profesionales contables en cuanto al área gerencial se refiere. De acuerdo con observaciones y conversatorios informales con representantes de ciertos órganos tanto del sector público como privado (...), quienes manifestaron inconformismos, se evidenció que en ocasiones no están satisfechos con el desempeño gerencial de algunos Contadores Públicos, por considerar, entre otros aspectos, que no utilizan herramientas administrativas en el desenvolvimiento de las funciones realizadas. (p. 76).*

**El Contador Público de hoy**, tiene que recibir una nueva formación basado en el nuevo enfoque de la profesión, dentro de ello, el replanteo general de la profesión debe hacerse en base a la redefinición del concepto de la contabilidad (**Contabilidad de Gestión**) y la redefinición de la función básica del contador (**Contador Gerencial**), no como un simple elaborador de informes, sino como asesor, consultor empresarial de alto nivel.

*Por otro lado, al entrevistar a ciertos contadores públicos (...) se evidenció que estos presentan dificultad en algunas Habilidades Gerenciales (...) por cuanto ellos aclaran, que su formación académica corresponde a la ciencia contable y no a la gerencia propiamente; sin embargo, las exigencias del mercado laboral (...), así como la realidad nacional en cuanto a la concepción del perfil del cargo de un Contador Público, les ha llevado a desempeñar puestos gerenciales, lo que pudiera ser una desventaja para ellos a la hora de ejercer en un área para la cual no se sienten preparados. (Colmenares, 2015, p. 76).*

**Fonseca (2017)** coinciden con nuestros resultados al establecer con respecto al comportamiento de la variable **Habilidades Gerenciales**, se encontró que el 76,1% del personal que labora en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco perciben que las Habilidades Gerenciales de los



Gerentes Regionales de dicha institución son de nivel regular, el 13,6% que son de nivel alto, y solamente el 10,2% de nivel bajo.

**El manejo de las Habilidades Gerenciales** es de vital importancia para una buena gerencia en los servicios de los Contadores, quienes en sus cargos gerenciales realizan planeamientos estratégicos, así como el manejo adecuado de la organización. El estudio de las dimensiones se basa en la categorización que presenta **Edgard H. Schein**, acerca de las **Habilidades Gerenciales** que todo Contador-directivo debe poseer por considerarse centrales y necesarias para un desempeño eficiente del cargo que ostentan. Estas habilidades se categorizan en cuatro áreas: Habilidades de motivación y valores; Habilidades analíticas; Habilidades interpersonales y Habilidades emocionales.

**a. Resultado del Nivel de Habilidades Gerenciales en la dimensión motivación y valores de los Contadores Públicos.**

La dimensión Motivación y valores comprenden el proceso de aprender de las diferentes lecciones durante su carrera empresarial, conocer sus motivaciones y gustos y definir aspectos de fortalezas y debilidades para el desarrollo en cargos de gerencia. En ese sentido, los resultados indican que el 68% de los Contadores Públicos encuestados consideran que dicha **habilidad está en el nivel medio**, seguido del 21% que se ubican en el nivel bajo y el 11% en el nivel alto. (**Vid. Tabla 19**). Como se observa, predomina el nivel medio y bajo. Estas habilidades se caracterizan por la orientación al logro de metas, organización del trabajo, supervisión – control, liderazgo, pensamiento estratégico y autoconfianza.

Las **Habilidades de Motivación y valores** tienen que ver con orientación al logro, orientación a la supervisión y control, compromiso con la organización, liderazgo, orientación al éxito, asunción de riesgo, responsabilidad, orientación al crecimiento profesional, pensamiento estratégico y autoconfianza. Es fundamental para que el Contador Público sea un líder comprometido con la organización y el logro de sus objetivos.

Los resultados obtenidos concuerdan con la investigación de **Peñafiel (2012)**, la misma que concluye: Los resultados obtenidos en la

investigación realizada a los funcionarios públicos de nivel jerárquico superior de la ciudad de Quito, Caso: Ministerio Coordinador De Los Sectores Estratégicos, donde, las Habilidades emocionales, las Interpersonales son las predominantes, seguidas por las Habilidades Analíticas y de Motivación y valores que son las de menos proporción, basándonos en la propuesta por **Edgar H. Schein**.

**b. Resultado del Nivel de Habilidades Gerenciales en la dimensión habilidades analíticas de los Contadores Públicos.**

La **dimensión Habilidades Analíticas** es la capacidad de identificar, analizar y sobre todo dar soluciones a problemas que enfrenta la empresa en condiciones normales y en condiciones en donde la información es limitada o existe una completa incertidumbre, siendo necesario reconocer amenazas y aprovechar oportunidades. En ese orden de ideas, las observaciones indican que el 47% de los Contadores Públicos consideran que sus **Habilidades Analíticas se encuentran en el nivel medio**, seguido del 32% que están en el nivel bajo y un 20% en el nivel alto. (**Vid. Tabla 20**). Se observa que predomina el nivel medio y bajo. Entre las características de las **Habilidades Analíticas** se encuentran toma de decisiones, visión prospectiva, creatividad e ingenio, identificación de problemas, entre otros.

La **Habilidad Analítica** es muy importante en el campo gerencial del Contador Público, se sintetiza en la capacidad para identificar, analizar, sintetizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre para toma de decisiones. Sin embargo, los resultados obtenidos no son muy satisfactorias, la misma, que es respaldada por la investigación de **Aguirre (2011)**; donde, una vez analizadas de manera global los resultados obtenidos en cuanto a las habilidades y sub-habilidades que comprende la teoría de **Edgard H. Schein**, se llega a la conclusión de que las más predominantes dentro de los funcionarios de este Ministerio son las Habilidades de Motivación y Valores las Habilidades Interpersonales seguidas de la Habilidad Emocional, finalizando con la menos predominantes las Habilidades Analíticas.

**c. Resultado del Nivel de Habilidades Gerenciales en la dimensión habilidades interpersonales de los Contadores Públicos.**

La dimensión **Habilidades Interpersonales**, es la habilidad de liderar, influenciar, supervisar, asignar responsabilidades y controlar a cada uno de los miembros que conforman la empresa, en niveles superiores y en niveles inferiores; además, debe ser capaz de aprovechar la información proveniente de cada uno de estos niveles. Los hallazgos denotan que el 59% de los Contadores Públicos consideran que se encuentran en el **nivel medio**, seguido de bajo con 23% y alto con 18%. (**Vid. Tabla 21**). Las características de estas habilidades destacan el Trabajo en equipo, Comunicación efectiva, Desarrollo de personas, Selección efectiva de colaboradores, entre otros.

En este mundo de alta competencia **los Contadores Públicos** necesitan interrelacionarse con los demás miembros de la organización, necesitan interactuar con los demás para el logro de los objetivos; en consecuencia, según **Goyes (2009)**:

*El tercer grupo de habilidades identificadas por Edgard H. Schein son las habilidades interpersonales, que se refieren a aquellas que sirven para relacionarse de manera efectiva con otras personas al interior o exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo en una organización. (p. 65).*

En la correlación efectuada (**Vid. Tabla 34**) se afirma que **existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades Interpersonales** en los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco. Es decir, que de alguna manera la Formación Profesional recibida en las universidades ha contribuido al logro de las Habilidades Interpersonales.

Este resultado concuerda con la investigación de **Peñafiel (2012)** y **Ubidia (2012)**, donde las Habilidades Interpersonales son las predominantes dentro de la estructura propuesta por **Edgard H.**

**Schein.** La confianza con colaboradores, la confianza con compañeros y el trabajo en equipo resultan de gran importancia para mantener un ambiente de trabajo oportuno, que incentive a las buenas relaciones entre los funcionarios públicos. La productividad de una organización está directamente relacionada con la capacidad de sus líderes para incentivar buenas relaciones en el lugar de trabajo.

**d. Resultado del Nivel de Habilidades Gerenciales en la dimensión habilidades emocionales de los Contadores Públicos.**

La dimensión **Habilidades Emocionales** es la capacidad de tomar decisiones, y ser responsable por las mismas, no debe paralizarse por crisis de ámbitos personales. En ese sentido, 59% de los Contadores Públicos encuestados indican que se encuentran en el **nivel medio**, seguido del nivel bajo con 23% y en el nivel alto un 18%. (**Vid. Tabla 22**). Destacan como características de estas habilidades la adaptabilidad al cambio, la responsabilidad social, seguridad, tolerancia al riesgo, humildad y sencillez, empatía, entre otros.

El desarrollo de las **Habilidades Emocionales** es de suma importancia en las funciones del Contador Público. Según **Goyes (2009)** se refiere:

*A la capacidad emocional, (...) para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas difíciles con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización. (p. 65)*

En la correlación efectuada (**Vid. Tabla 35**) se afirma que **existe relación significativa entre la Formación Profesional y las Habilidades Emocionales** en los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco. Es decir, que de alguna manera la Formación Profesional recibida en las universidades ha contribuido al logro de las Habilidades Emocionales.

El resultado obtenido concuerda con la obtenida por **Peñafiel, E. A. (2012)**, donde las **Habilidades Emocionales** son las predominantes. La necesidad de que un líder pueda afrontar y sobreponerse ante

posibles conflictos laborales; recae tanto en su bienestar personal como en el de la institución en general.

En concreto, también **los empresarios** concuerdan que el nivel de formación y conocimiento de **Habilidades Gerenciales** está en un **nivel medio** con **67%** y **50%** del total de encuestados. (**Vid. Tabla 28**).

#### **4.5 APOORTE DE LA INVESTIGACIÓN**

El resultado de la investigación tiene una importancia **teórico científico**, pues se trata de una contribución al desarrollo de la formación de la Ciencia Contable.

Además, el presente trabajo de investigación tiene una importancia práctica, ya que hace necesario encaminar el proceso formativo del Contador Público, para que contribuya en su **nueva faceta de Contador Gerencial** y lidere la toma de decisiones empresariales en las organizaciones públicas y privadas.

A partir de los resultados obtenidos, esta investigación pretende **contribuir con información de utilidad**, para que las Facultades de Ciencias Contables **redefinan el Currículo de Estudios** en la Formación Profesional del Contador Público, con un Perfil Gerencial, con alto conocimiento teórico-práctico de Habilidades Gerenciales desde el punto de vista científico propuestas por **Edgar H. Schein** (Habilidades de motivación, Analíticas, Interpersonales y Emocionales), son indispensables para el desarrollo definitivo de la profesión.

## CONCLUSIONES

1. Los resultados hallados **confirman medianamente** la hipótesis principal de la investigación, con respecto a la **Formación Profesional** y la **relación significativa** con las **Habilidades Gerenciales**. El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de **0.188** entre la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales; quiere decir, que **la relación es positiva media, pero no significativa** porque el p-valor  $> 0.05$ ; en consecuencia, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Por lo que se afirma que **No existe relación significativa** entre la Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales en los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco. Ello implica, que **no** recibieron una Formación Profesional significativa en las universidades con respecto a las Habilidades Gerenciales.
2. El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de **0.167** entre la **Formación Profesional** y las **Habilidades de Motivación y Valores**; quiere decir, que **la relación es positiva media, pero no significativa** porque el p-valor  $> 0.05$ ; en consecuencia, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Por lo que se afirma que **No existe relación significativa** entre la Formación Profesional y las Habilidades de Motivación y Valores. Ello implica, que los Contadores **no** recibieron una Formación Profesional significativa en las universidades con respecto a las **Sub-habilidades** de Orientación al logro, Orientación a la supervisión y control, Compromiso con la organización, Liderazgo, Orientación al éxito, Asunción de riesgos, Responsabilidad, Orientación al crecimiento profesional, Pensamiento estratégico y Autoconfianza.
3. El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de **0.066** entre la **Formación Profesional** y las **Habilidades Analíticas**; quiere decir, que **la relación es positiva pero débil, asimismo es no significativa** porque el p-valor  $> 0.05$ ; en consecuencia, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis

alterna. Por lo que se afirma que **No existe relación significativa** entre la Formación Profesional y las Habilidades Analíticas. Ello implica, que los Contadores **no** recibieron una Formación Profesional significativa en las universidades con respecto a las **Sub-habilidades** Aprendizaje continuo, Evaluación de alternativas, Configuración y abstracción de situaciones, Visión prospectiva, Toma de decisiones, Capacidad para obtener información relevante, Creatividad e ingenio, Autoevaluación, Capacidad de decisión e Identificación de problemas.

4. El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de **0.329** entre la **Formación Profesional** y las **Habilidades Interpersonales**; quiere decir, que **la relación es positiva media y es significativa** porque el p-valor  $< 0.05$ ; en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se afirma que **existe relación significativa** entre la Formación Profesional y las Habilidades Interpersonales. Ello implica, que los Contadores **recibieron** una Formación Profesional significativa en las universidades con respecto a las **Sub-habilidades** Trabajo en equipo, Comunicación efectiva, Selección efectiva de colaboradores, Desarrollo de personas, Diagnóstico de equipo, Influencia e impacto con colaboradores, Confianza con colaboradores, Sentido de efectividad, Confianza con compañeros y Facilitador.
5. El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de **0.329** entre la **Formación Profesional** y las **Habilidades Emocionales**; quiere decir, que **la relación es positiva media y es significativa** porque el p-valor  $< 0.05$ ; en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se afirma que **existe relación significativa** entre la Formación Profesional y las Habilidades Emocionales. Ello implica, que los Contadores **recibieron** una Formación Profesional significativa en las universidades con respecto a las **sub-habilidades** Adaptación al cambio, Adaptabilidad, Responsabilidad social, Capacidad para despedir personas, Tolerancia al riesgo, Seguridad, Humildad y sencillez, Sociabilidad, Empatía y Resiliencia.

## RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS

1. Las **Facultades de Ciencias Contables** deben poner énfasis para **eleva la relación positiva media** a una relación positiva alta entre la **Formación Profesional** y las **Habilidades Gerenciales** del Contador Público en la provincia de Huánuco. Para ello, deben **redefinir el Perfil profesional** teniendo en cuenta el nuevo concepto de la Contabilidad (Contabilidad Gerencial) y la nueva función del Contador (Contador Gerencial). Dentro de ella, se debe aplicar la teoría científica de **Edgard H. Schein** acerca de las **Habilidades Gerenciales**, que muy bien ha sido estructurado en: Habilidades de motivación y valores, Habilidades analíticas, Habilidades interpersonales y Habilidades emocionales.
2. El **Contador Público** como participante del desempeño de las empresas públicas y privadas, requiere desarrollar competencias que le permitan estar a la vanguardia en el **Área Gerencial**, por cuanto sus oportunidades de trabajo son amplias. En consecuencia, las universidades y Colegios Profesionales de Contadores, deben elaborar periódicamente planes de **Formación Continua** sobre **Habilidades Gerenciales** de dominio, tales como: cursos, talleres, capacitaciones y diplomados para fomentar el desarrollo de estas habilidades desde los primeros niveles, para que de esta manera se tenga profesionales muy bien preparados en mandos gerenciales.
3. Para que la **Formación Profesional** y las **Habilidades Gerenciales** **de:** Motivación y valores, Analíticas, Interpersonales y Emocionales, **deje el nivel medio** y pase a un nivel alto, y **la relación se torne significativa**, las Facultades de Ciencias Contables de las universidades públicas y privadas, deben implementar el **Área de Contabilidad Gerencial** no como área complementaria sino como **área de especialidad** dentro de la carrera del Contador Público. (Esta recomendación se hace extensivo a la conclusión 2, 3, 4 y 5.)



4. Una vez implementado el **Área de Contabilidad Gerencial**, dentro de ella se deben programar **cursos con carácter de obligatorio** para desarrollar las **Habilidades Gerenciales** de los Contadores Públicos, tales como: Habilidades de comunicación, negociación y trabajo en equipo; Análisis de problemas y toma de decisiones; Ética y valores organizacionales; Inteligencia emocional; Gestión del talento humano, Autoridad, dirección y liderazgo; Administración para obtener resultados y Satisfacción al cliente, con la finalidad de desarrollar las **Sub-habilidades especificadas en las dimensiones determinadas por Edgard H. Shein**. (Esta recomendación se hace extensiva a la conclusión 2, 3, 4 y 5.).
5. Se debe constituir una **alianza estratégica** entre universidad, empresa y gremio profesional, para velar por las nuevas competencias y **Habilidades Gerenciales** que debe desarrollar el Contador Público, dado que la profesión requiere enfoques de gestión orientados a la dirección, al mercado y al cliente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADEC. (Setiembre de 2017). *Los empleos del futuro*. Recuperado el 10 de Setiembre de 2018, de <http://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2018/06/Los-empleos-del-futuro-05-10-G-3-INFORME-1.pdf>
- Almanza, R., & Vargas, J. (Mayo de 2015). Las competencias profesionales y su relación con la empleabilidad de los Ingenieros en gestión empresarial egresados del ITLAC. *Gestión de las personas y tecnología*, 17-28.
- Arnaz, J. (2004). *La Planeación Curricular* (Segunda ed.). México: Trillas.
- Bolívar, A. (2005). El Lugar de la Ética Profesional en la Formación Universitaria. *Revista Mexicana de Investigación*, Vol. 10(Nº 24), pp 12-23.
- Borja Chaverra, N. M. (2012). *Perfil del Contador Público y su formación profesional hacia la adopción de los estándares internacionales del profesional contable*. Monografía para obtener el título de Contador Público, Universidad del Valle, Facultad de ciencias administrativas , Zarzal.
- Cabeza, L., & Castrillón, J. (2005). Necesidades de las bases Conceptuales Contables del Área Financiera en los Estudiantes de Administracion de Empresas. (UDN, Ed.) *Revista Pensamiento y Gestión de la Universidad del Norte*, Vol. 7(Nº 18), pp 69-102.
- Calatayud, A., & Merino, M. D. (Julio-Septiembre de 1984). Los perfiles escolares en la UNAM. *Revista Perfiles Educativos*, Vol. 6(Nº 25), pp 16-29.
- Campomanes G., C., & Larraí C., P. (2002). *Habilidades Gerenciales: Análisis de una Muestra de Directivos de la Industria Hotelera de Cuatro y Cinco Estrellas de la Ciudad de Valdivia*. Tesina presentada como requisito para optar el Grado de Licenciado en Administración, Universidad Austral de Chile, Escuela de Ingeniería Comercial, Valdivia, Chile.

- Carson, J. D., & Veiras, A. (2015). La Formación del Contador Público. Normas internacionales de Educación. *XXVI Jornadas Universitarias de Contabilidad*. Lima, Perú.
- Cebreiro, C., & Fernández, C. (2003). *Posibilidades de las TIC para la formación continua de trabajadores*. Recuperado el 18 de Octubre de 2018, de <http://www.dii.etsii.upm.es/ntie/pdf/cebreiro.pdf>.
- Colmenares, L., Da Costa, M., & Montilla, J. (2017). Competencias gerenciales del contador público demandadas por las entidades del estado Trujillo, Venezuela. *Visión Gerencial, Vol. 1(16)*, pp 73-86.
- Dacunto, C. H., & Casinelli, H. P. (2009). Evaluación de las Competencias de los Aspirantes a Contadores Profesionales. En UADE (Ed.), *XXXI Simposio Nacional de Profesores de Practica Profesional, Universidad Argentina de la Empresa*. Buenos Aires, Argentina.
- De Lira, J. (2006). Ciencia y humanismo en la formación profesional universitaria. *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innonvación* (págs. 1-9). México: OEI.
- Delgado, C. (1987). La Contabilidad es una Forma de Pensar. *II Congreso Interamericano de Profesores del Área Contable*. Lima, Perú.
- Dextre, J. C. (2011). La Dimensión Humanistica en la Formacion del Contador Público. *Revista Contabilidad y Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Vol. 6(Nº 11)*, pp 12-20.
- Dextre, J. C. (2013). Formación Profesion: Los Retos de la Formación por Competencias del Contador Público. (PUCP, Ed.) *Revista de Contabilidad y Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Vol. 8(Nº 16)*, pp 35-47.
- Díaz, F. (23 de Setiembre de 1993). Aproximaciones Metodológicas al Diseño Curricular hacia una Propuesta Integral. *Revista Tecnología y Comunicación Educativa, Vol. 9(Nº 21)*, pp 19-39.
- Domingo, C. (10 de Octubre de 2011). *Rol Innovador del Contador Público en la Competitividad Empresarial en el Ámbito del Gobierno Regional de Ayacucho*. Recuperado el 15 de Agosto de 2019, de <http://www.gestiopolis.com/rol-innovador-del-contadorpublico-en-la-competitividad-empresarial>

- Drucker, P. (2005). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review*, 83(1), 87-95.
- Duran, T. (2002). Globalización y Formación Profesional ¿Nuevas Reglas? (UCR, Ed.) *Revista Educación de la Universidad de Costa Rica*, Vol. 26(N° 2), pp 34-56.
- Escurra, M. (1998). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*.
- Flores, A. A., & Hidalgo, M. A. (2013). Principales Competencias Profesionales Requeridos al Contador Público Colegiado por las Micro y Pequeñas Empresas del Perú. (UNMSM, Ed.) *Revista Quipucamayoc*, Vol. 21(N° 39), pp 13-18.
- Fonseca Espinoza, A. R., & Rojas Aduato, J. (2017). *Competencias Gerenciales y Ejecución del Programa de Inversiones en la Sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015-2016*. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad Norbert Wiener, Escuela de Posgrado, Lima, Perú.
- Gabalachis, G., Gimenez, J., Pulido, M., Salvatierra, N., & Simonetti, M. I. (2015). *Formación y Desarrollo Profesional de Contadores: Tensiones y Desafíos*. Informe N° 2 Área Educación CECYT, Buenos Aires, Argentina.
- Galvis, F., & Valdivieso, M. (2001). Construcción de perfil por competencias bajo el enfoque del marco lógico. *Taller presentado en el Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior*. Caracas.
- García, J. M., & Gutierrez, R. (1996). Inserción Laboral y Desigualdad en el Mercado de Trabajo: Cuestiones Teóricas. *Revista Española de Investigaciones Sociales (REIS)*, Vol. 12(N° 75), pp 269-294.
- Girardi Celeste, M. (2017). *El Contador Público en la Contabilidad Gerencial de la Argentina Siglo XXI*. Tesis para optar el grado de maestro en Contabilidad, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas., Buenos Aires, Argentina.
- Goyes Tapia, S. (2009). *Habilidades Gerenciales Propuestas desde el punto de vista Científico Requeridos para Desempeñar Cargos Gerenciales en las Grandes Industrias de Quito*. Tesis para optar el Título

profesional de Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador., Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Quito, Ecuador.

- Gutierrez, J. J., & Gutierrez, C. I. (2016). Modelo para Determinar Competencias, Perfiles, Planes y Programas de Estudios en la Educacion Superior. *Revista Akademía de la Universidad de Valparaiso*, Vol. 7(Nº 2), pp 29-49.
- IFAC. (2017). *La Federación Internacional de Contadores*. Recuperado el 10 de Setiembre de 2019, de [https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ES\\_A4\\_IFAC\\_background-info.pdf](https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ES_A4_IFAC_background-info.pdf)
- Informe Anual InfoJobs ESADE 2017. (10 de Mayo de 2018). *Las habilidades personales más valoradas por las empresas*. Recuperado el 21 de Setiembre de 2018, de <https://orientacion-laboral.infojobs.net/soft-skills-valoradas-por-las-empresas>
- Lebrija, A. (1998). El Contador Público Como Asesor de Negocios. *Revista Asesor del Colegio de Contadores Públicos Mexicanos*, Vol. 4(Nº 12), pp 23-35.
- Ley Nº 28951. (16 de Enero de 2007). Ley de actualización de la Ley Nº 13253, de profesionalización del Contador Público y de creación de los colegios de Contadores Públicos. *Diario Oficial el Peruano*, Lima, Perú, 16 de enero de 2007.
- Ley Nº 30220. (09 de Julio de 2014). Diario Oficial el Peruano. *Ley universitaria*. Lima, Perú.
- Lizama, P., & Boccardo, G. (Noviembre de 2014). *Guía de Asociación entre variables (Pearson y Spearman en SPSS)*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales (FACSO), Departamento de Sociología.
- Maida, A. K., & Perez, G. C. (2011). *La Formación del Criterio Profesional del Contador y su Importancia en el Campo Laboral*. Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza, Argentina.
- Malpartida Márquez, J. D. (2018). *Efecto del aprendizaje basado en proyectos en el logro de habilidades intelectuales en estudiantes del*

*curso de contabilidad superior en una universidad pública de la región Huánuco*. Tesis para optar el grado académico de maestro en educación con mención en docencia e investigación en educación superior, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Escuela de posgrado, Lima.

Malpartida Márquez, O. E. (2000). *Cambios Cualitativos en la Estructura Curricular para la Formación Competitiva del Contador Público*. Tesis para optar el Grado de Magister en Contabilidad de Gestión, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Posgrado, Lima, Perú.

MINEDU. (2010). *Marco Curricular*. Recuperado el 15 de Marzo de 2019, de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/documentos/xtras/marco-curricular.pdf>

Moddy, P. (2002). *Toma de decisiones gerenciales*. México: McGraw-Hill.

Mondragón, M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento científico*, 8(1), 98-104.

Morales Gonzales, M. T. (2016). *Estudio Descriptivo de la Calidad de Vida Laboral en Profesionales de la Contaduría en la Ciudad de Toluca*. Tesis para optar el Grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos, Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Contaduría y Administración, Toluca, México.

Palomino, J. (2010). Formación Contable en las Universidades: El Rol del Contador en las MYPES dentro del Actual Contexto. (UNMSM, Ed.) *Revista Quipukamayoc*, Vol. 17(Nº 33), pp 119-125.

Peñafiel Dillon, E. A. (2012). *Habilidades Gerenciales de Funcionarios Públicos de Quito, Basándose en la Propuesta de Edgar H. Schein. Caso: Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Quito, Ecuador.

Querol, C. (1991). *El Rol del Contador en el Planeamiento Estratégico de las Empresas*. Universidad de Lima, Lima, Perú.

RAE. (2017). *Real Academia Española*. Recuperado el 21 de Setiembre de 2018, de RAE.es: <http://dle.rae.es/?id=JvGWgMw>

- Roncancio, A. D., Mira, G. E., & Muñoz, N. M. (2017). Las Competencias en la Formación del Profesional Contable: Una Revisión de las Posturas Institucionales y Educativas en Colombia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, Vol. XXV(N° 2), pp 83-103.
- Schein, E. (2012). Career Anchors. En E. Peñafiel, *Habilidades gerenciales de funcionarios públicos de Quito, basándose en la propuesta de Edgar Schein* (págs. 96-122). Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Tarazona, S., Maisch, E., & Arias, H. (2003). Perfil de Empleabilidad del Contador Público Peruano. *Revista de Investigación en Psicología*, Vol. 6(N° 2), pp 139-152.
- Ubidia Donoso, S. A. (2012). *Habilidades Gerenciales de Funcionarios Públicos de Quito Caso: Ministerio Coordinador de Seguridad Interna y Externa*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Uribe, L. R. (22 de Diciembre de 2015). *El Contador Profesional y su Proyección Gerencial: El Papel del Nuevo Contador en un Mundo Globalizado*. Recuperado el Martes 03 de Setiembre de 2019, de <http://www.gerencie.com/el-papel-del-nuevo-contador-en-un-mundo-globalizado.html>.
- Vera Vilchez, M. E. (2017). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima, Perú.
- Vergara, M., & López, C. (2017). Habilidades Gerenciales del Contador Público en las Organizaciones Modernas. *Revista Gerencia Libre*, Vol. 3(N° 9), pp 79-85.
- Vilchis Fuertes, S. (2008). *Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea*. Tesis para optar el Grado de Maestro en Gerencia y Dirección en Salud, Instituto Nacional de Salud Pública, México.

- Welch, S., & Comer, J. (1988). Quantitative Methods for Public Administration: Techniques And Applications. En R. Almanza, & J. Vargas, *Las Competencias Profesionales y su relación con la empleabilidad de los Ingenieros en Gestión Empresarial egresados del ITLAC* (pág. 23). Chile: Revista de gestión de las personas y tecnología.
- Zuñiga Barrios, I. S., & Flores Palomino, J. M. (2014). *Relación del perfil de formación del Contador Público que egresa de la UNSAAC con la demanda del mercado ocupacional*. Tesis para optar el título profesional de Contador Público, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Carrera profesional de contabilidad, Cusco, Perú.



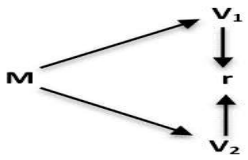
# **ANEXOS**

### Anexo 01: Matriz de consistencia

**Título:** “La formación profesional y las habilidades gerenciales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
<p><b>Problema General.</b> ¿Cómo se relaciona la formación profesional y las habilidades gerenciales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco?</p> <p><b>Problemas Específicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Cómo se relaciona la formación profesional y las habilidades de motivación y valores de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco?</li> <li>❖ ¿Cómo se relaciona la formación profesional y las habilidades analíticas de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco?</li> <li>❖ ¿Cómo se relaciona la formación profesional y las habilidades interpersonales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco?</li> <li>❖ ¿Cómo se relaciona la formación profesional y las habilidades emocionales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General.</b> Determinar la relación de la formación profesional y las habilidades gerenciales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.</p> <p><b>Objetivos Específicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Determinar la relación de la formación profesional y las habilidades de motivación y valores de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.</li> <li>❖ Determinar la relación de la formación profesional y las habilidades analíticas de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco</li> <li>❖ Determinar la relación de la formación profesional y las habilidades interpersonales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.</li> <li>❖ Determinar la relación del perfil profesional y las habilidades emocionales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General.</b> Existe relación significativa entre la formación profesional y las habilidades gerenciales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.</p> <p><b>Hipótesis Específicas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Existe relación significativa entre la formación profesional y las habilidades de motivación y valores de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.</li> <li>❖ Existe relación significativa entre la formación profesional y las habilidades analíticas de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.</li> <li>❖ Existe relación significativa entre la formación profesional y las habilidades interpersonales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.</li> <li>❖ Existe relación significativa entre la formación profesional y las habilidades emocionales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco.</li> </ul>	<p><b>Variable Independiente:</b> Formación Profesional</p>	Perfil Profesional	1-5	Ordinal	Cuestionario de Encuesta
				Formación Continua	6-10		
Campo Laboral	11-18						
			<p><b>Variable Dependiente:</b> Habilidades Gerenciales</p>	Habilidades de motivación y valores	1-10	Ordinal	Modelo de evaluación de habilidades gerenciales desarrolladas por <b>Edgar H. Schein</b> (1982).
				Habilidades Analíticas	11-20		
				Habilidades Interpersonales	21-30		
				Habilidades Emocionales	31-40		

**Título:** “La formación profesional y las habilidades gerenciales de los Contadores Públicos en la provincia de Huánuco”

TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO, POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p><b>Tipo de investigación.</b></p> <p>Es de carácter <b>aplicativo</b> porque se utilizó verdades ya conocidos, teorías ya desarrollados y enfoques teóricos relacionados a cada una de las variables de estudio. Los estudios de tipo aplicada tienen como intención encontrar soluciones que puedan aplicarse o replicarse a situaciones similares, no desarrollan teorías, sino que aplican teorías generales, es decir confronta la teoría con la realidad (Baena, 2014).</p> <p><b>Nivel de investigación.</b></p> <p>El nivel de investigación está relacionado con el grado de alcance o profundidad de las variables a medir, en ese sentido el nivel es de carácter <b>descriptivo - correlacional bivariado</b>, porque recabará información para conocer las relaciones y características de los fenómenos del problema, es decir conocer las variables que se asocian y orientar los procedimientos para la prueba de hipótesis (INEGI, 2005, pág. 23). De esta manera, se pretende describir la relación de la formación profesional y las habilidades gerenciales de los Contadores Públicos de la provincia de Huánuco.</p>	<p><b>Diseño de investigación.</b> Será de corte <b>no experimental - de corte transversal</b> cuya notación es:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p><b>Donde:</b> M : Muestra de estudio O<sub>x</sub>V<sub>1</sub>: Observación de formación profesional O<sub>y</sub>V<sub>2</sub>: Observación de habilidades gerenciales r : Coeficiente de Correlación.</p> <p><b>Población.</b> La población de estudio comprende a los <b>Contadores Públicos</b> que están colegiados y habilitados en el Colegio de Contadores Públicos de Huánuco que están laborando en la provincia de Huánuco que son 350.</p> <p><b>Muestra.</b> Debido a que el número de la población es conocida, la muestra se estimó usando la fórmula para poblaciones finitas:</p> $\frac{(350)(1.96)^2(0.90)(0.10)}{(0.05)^2(350 - 1) + (1.96)^2(0.90)(0.10)} = 99$ <p>Se estudió a <b>99 Contadores Públicos</b> de la provincia de Huánuco que están colegiados y habilitados en el Colegio de Contadores Públicos de Huánuco.</p>	<p><b>Variable 1: Formación profesional.</b></p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p>Se construyó un cuestionario de encuesta de 18 ítems en la <b>escala de Likert</b> en las dimensiones de Perfil profesional, Formación continua y Campo laboral.</p> <p><b>Variable 2: Habilidades gerenciales.</b></p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p>Se aplicó un cuestionario de encuesta de 40 ítems en la <b>escala de Likert</b>, adaptado del modelo de evaluación de Habilidades Gerenciales desarrolladas por <b>Edgar H. Schein</b> (1982).</p> <p><b>Confiabilidad.</b></p> <p>Ambos instrumentos se sometieron al análisis de confiabilidad con el <b>Alfa de Cronbach</b>, para tal efecto se construyó una base de datos y utilizando el software SPSS versión 23 se llegó al resultados de <b>0,815</b>, el cual significa que es válido para su aplicación.</p>	<p><b>Procesamiento de datos.</b></p> <p>Para la interpretación de datos y resultados se construyó una base de datos a partir de los resultados del <b>cuestionario de encuesta aplicado</b>, luego se elaboraron de frecuencia y sus respectivas figuras con sus interpretaciones. En todos los casos se aplicó la <b>estadística descriptiva</b>.</p> <p><b>Análisis y datos.</b></p> <p>Para la prueba de hipótesis y el manejo de la base de datos, se utilizó el software estadístico SPSS versión 23; asimismo se aplicó la prueba de normalidad <b>Kolmogorov - Smirnov</b>, a fin de conocer si se aplicará pruebas paramétricas o no paramétricas.</p>

## Anexo 02 Cuestionario

### INSTRUMENTO 1: CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA MEDIR LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO

Estimado señor (ra) es muy grato presentarme a usted, el suscrito Orlando Malpartida Márquez, aspirante al grado de Doctor en COntabilidada en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, le presenta este cuestionario de encuesta del trabajo de tesis "La formación profesional y las habilidades gerenciales de los Contadores Públicos en la Provincia de Huánuco". el cual tiene fines netamente académico y se mantendrá absoluta reserva. Agradecemos su colaboración por las respuestas brindadas de la siguiente encuesta.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada una de los enunciados y responda con seriedad, marcando con un aspa la alternativa correspondiente de acuerdo a la escala siguiente:

Totalmente de Acuerdo	(TA)	=5
De Acuerdo	(DA)	=4
Indiferente	(IN)	=3
En Desacuerdo	(ED)	=2
Totalmente en Desacuerdo	(TD)	=1

ÍTEMS O PREGUNTAS		5	4	3	2	1
Dimensión 1: Perfil profesional		TA	DA	IN	ED	TD
1	Considera que el currículo de estudio con el cual se formó le permitió desempeñarse sin inconvenientes en el mercado laboral.					
2	He recibido una formación de alta especialización en el área de gestión y economía.					
3	Durante mi formación profesional las evaluaciones eran bajo el sistema de competencias.					
4	Estoy preparado profesionalmente para formular y evaluar proyectos de inversión.					
5	Estoy satisfecho con las competencias que he recibido durante mi formación profesional en la universidad.					
Dimensión 2: Formación continua						
6	La universidad donde estudie contabilidad me ha permitido perfeccionarme a través de cursos de extensión.					
7	Los programas de capacitación que ofrece la universidad de donde egrese están acordes a la demanda actual del profesional contable.					
8	Los estudios de posgrado que ofrece la universidad de donde egrese se orientan hacia la especialización.					
9	Los estudios de doctorado en contabilidad que ofrece la universidad de donde egrese asegura un perfil investigador.					
10	La universidad de donde egrese publica constantemente artículos científicos de impacto.					
Dimensión 3: Campo laboral						
11	¿Cuál es su edad?	<input type="text"/>		Años		
12	¿Indique su género?	<input type="text"/>		F		
13	Indique el tipo de empresa de su trabajo actual o de su último empleo significativo.					
	a. Sector público	<input type="checkbox"/>				
	b. Sector privado	<input type="checkbox"/>				
	c. Propio	<input type="checkbox"/>				
	d. Otros (.....)	<input type="checkbox"/>				

- 14 Indique el cargo que desempeña en su trabajo actual o de su último empleo significativo
- a. Gerente
  - b. Gerente propietario
  - c. Sub gerente.
  - d. Otros (.....)
- 15 Indique el sector económico de su trabajo actual o de su último empleo significativo
- a. Industrial
  - b. Comercial
  - c. Entidad financiera.
  - d. Municipalidad.
  - e. Otros (.....)
- 16 Indique su condición laboral.
- a. Nombrado
  - b. Contratado permanente
  - c. Autoempleo
  - d. Otros (.....)
- 17 Indique el tiempo que viene laborando  Años
- 18 Después de graduarse, ¿Con qué experiencia laboral contaba antes de su primer empleo?
- a. Ninguna
  - b. Prácticas pre profesionales
  - c. Trabajos eventuales en otras actividades
  - d. Otros (.....)

**INSTRUMENTO 2: CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA MEDIR LAS HABILIDADES GERENCIALES DEL CONTADOR PÚBLICO**

Estimado señor (ra) es muy grato presentarme a usted, el suscrito Orlando Malpartida Márquez, aspirante al grado de Doctor en Contabilidad en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, le presenta este cuestionario de encuesta del trabajo de tesis "La formación profesional y las habilidades gerenciales de los Contadores Públicos en la Provincia de Huánuco" el cual tiene fines netamente académico y se mantendrá absoluta reserva. Agradecemos su colaboración por las respuestas brindadas de la siguiente encuesta.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada una de los enunciados y responda con seriedad, marcando con un aspa la alternativa correspondiente de acuerdo a la escala siguiente:

Totalmente de Acuerdo	(TA)	=5
De Acuerdo	(DA)	=4
Indiferente	(IN)	=3
En Desacuerdo	(ED)	=2
Totalmente en Desacuerdo	(TD)	=1

ÍTEMS O PREGUNTAS		5	4	3	2	1
<b>Dimensión 1: Habilidades de motivación y valores</b>		TA	DA	IN	ED	TD
1	Orientación al logro					
2	Orientación a la supervisión y control					
3	Compromiso con la organización					
4	Liderazgo					
5	Orientación al éxito					
6	Asunción de riesgos					
7	Responsabilidad					
8	Orientación al crecimiento profesional					
9	Pensamiento estratégico					
10	Autoconfianza					
<b>Dimensión 2: Habilidades analíticas</b>						
11	Aprendizaje continuo					
12	Evaluación de alternativas					
13	Configuración y abstracción de situaciones					
14	Visión prospectiva					
15	Toma de decisiones					
16	Capacidad para obtener información relevante					
17	Creatividad e ingenio					
18	Autoevaluación					
19	Capacidad de decision					
20	Identificación de problemas					

<b>Dimensión 3: Habilidades interpersonales</b>						
21	Trabajo en Equipo					
22	Comunicación efectiva					
23	Selección efectiva de colaboradores					
24	Desarrollo de personas					
25	Diagnóstico de equipo					
26	Influencia e Impacto con colaboradores					
27	Confianza con colaboradores					
28	Sentido de efectividad					
29	Confianza con compañeros					
30	Facilitador					
<b>Dimensión 4: Habilidades emocionales</b>						
31	Adaptación al cambio					
32	Adaptabilidad					
33	Responsabilidad Social					
34	Capacidad para despedir personas					
35	Tolerancia al riesgo					
36	Seguridad					
37	Humildad y sencillez					
38	Sociabilidad					
39	Empatía					
40	Resiliencia					

<b>INSTRUMENTO 3: CUESTIONARIO DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS EMPRESARIOS.</b>
--

Muy buenos días (tardes) mi nombre es **Orlando E. Malpartida Márquez**, soy tesista de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, el presente cuestionario tiene como finalidad de recabar información relevante para el trabajo de investigación titulado: **“La Formación Profesional y las Habilidades Gerenciales de los Contadores Públicos en la Provincia de Huánuco”**. La información que nos proporcionará es estrictamente confidencial y será de mucha utilidad para alcanzar los objetivos de la investigación, anticipadamente agradecemos sus respuestas.

**1. Género**

Masculino.....       b. Femenino.....

**2. Nivel Educativo**

a. Primaria.....       b. Secundaria.....       c. Superior.....

d. Otros:.....  
.....

**3. ¿A qué sector pertenece su empresa?**

a. Comercio.....

b. Instituciones públicas.....

c. Financieras.....

d. Servicios.....

d. Otros:.....  
.....

**4. ¿Cuál es el nivel de formación de los Contadores Públicos con respecto a las Habilidades Gerenciales?**

a. Bajo.....

b. Medio.....

c. Alto.....

**5. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de Habilidades Gerenciales de su Contador?**

a. Bajo.....

b. Medio.....

c. Alto.....

**6. ¿Qué Habilidades Gerenciales desearía que tenga su Contador?**

a. Capacidad de trabajo en equipo.....

b. Capacidad de resolver conflictos y problemas.....

c. Capacidad de tomar decisiones.....

d. Tolerancia a la presión.....

**7. ¿Usted capacita a su Contador en el desarrollo de Habilidades Gerenciales?**

a. Si.....       b. No.....

**¡Gracias por su tiempo valioso!**



## Anexo 03 Validación de los instrumentos por jueces o juicio de expertos.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
HUÁNUCO - PERÚ  
VALIDACION DE INSTRUMENTO



INSTRUMENTO 1: CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA MEDIR LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO.

Nombre del experto: MANRIQUE RAMOS FIGUEROA Especialidad: MG. CONTABILIDAD

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
PERFIL PROFESIONAL	1. Considera que el currículo de estudios con el cual se formó le permitió desempeñarse sin inconvenientes en el mercado laboral.	4	4	4	4
	2. He recibido una formación de alta especialización en el área de gestión y economía.	4	4	4	4
	3. Durante mi formación profesional las evaluaciones eran bajo el sistema de competencias.	4	3	4	3
	4. Estoy preparado profesionalmente para formular y evaluar proyectos de inversión.	4	4	4	4
	5. Estoy satisfecho con las competencias que he recibido durante mi formación profesional en la universidad.	3	4	4	4
FORMACIÓN CONTINUA	6. La universidad donde estudie contabilidad me ha permitido perfeccionarme a través de cursos de extensión.	4	4	3	3
	7. Los programas de capacitación que ofrece la universidad de donde egrese están acordes a la demanda actual del profesional contable.	4	4	4	4
	8. Los estudios de posgrado que ofrece la universidad de donde egrese se orientan hacia la especialización.	4	3	4	4
	9. Los estudios de doctorado en contabilidad que ofrece la universidad de donde egrese asegura un perfil investigador.	4	4	4	4
	10. La universidad de donde egresé publica constantemente artículos científicos de impacto.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de Sí. ¿Qué dimensión o ítem falta? .....

DESISION DEL EXPERTO: APLICAR

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )

Firma y Sello del Juez

MG. NISQUER A. MANRIQUE RAMOS



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
HUÁNUCO - PERÚ  
VALIDACION DE INSTRUMENTO



INSTRUMENTO 2: CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA MEDIR LAS HABILIDADES GERENCIALES DEL CONTADOR PÚBLICO.

Nombre del experto: MARRIQUETE RAMOS NIGUEL ANGES Especialidad: Mg. CONTABILIDAD

\*Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad\*

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES	1. Orientación al logro.	4	4	4	4
	2. Orientación a la supervisión y control.	4	4	4	4
	3. Compromiso con la organización.	4	4	4	4
	4. Liderazgo.	4	4	3	4
	5. Orientación al éxito.	4	4	3	4
	6. Asunción de riesgos.	4	4	4	3
	7. Responsabilidad.	4	3	4	4
	8. Orientación al crecimiento profesional.	3	3	4	4
	9. Pensamiento estratégico.	3	4	4	4
	10. Autoconfianza.	4	4	4	4
HABILIDADES ANALÍTICAS	11. Aprendizaje continuo.	4	4	4	4
	12. Evaluación de alternativas.	4	3	4	4
	13. Configuración y abstracción de situaciones.	3	4	3	4
	14. Visión prospectiva.	4	4	4	4
	15. Toma de decisiones	4	4	4	4
	16. Capacidad para obtener información relevante	4	4	3	3
	17. Creatividad e ingenio.	4	4	3	3
	18. Autoevaluación	4	4	4	4
	19. Capacidad de decisión	3	4	4	4
	20. Identificación de problemas	4	4	4	4
HABILIDADES INTERPERSONALES	21. Trabajo en equipo.	4	4	4	4
	22. Comunicación efectiva.	4	3	4	3
	23. Selección efectiva de colaboradores.	4	3	4	3
	24. Desarrollo de personas.	4	4	4	4
	25. Diagnóstico de equipo.	4	4	4	4
	26. Influencia e impacto con colaboradores.	3	4	4	4
	27. Confianza con colaboradores.	4	4	4	4
	28. Sentido de efectividad.	4	3	4	4
	29. Confianza con compañeros.	4	4	4	4
	30. Facilitador.	4	3	4	4
HABILIDADES EMOCIONALES	31. Adaptación al cambio	4	3	4	4
	32. Adaptabilidad.	4	4	4	4
	33. Responsabilidad social.	3	4	4	4
	34. Capacidad para despedir personas.	4	4	4	4
	35. Tolerancia al riesgo.	4	4	4	4
	36. Seguridad.	3	4	4	4
	37. Humildad y sencillez.	3	3	4	3
	38. Sociabilidad.	4	4	4	4
	39. Empatía.	4	4	4	4
	40. Resiliencia.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de Sí. ¿Qué dimensión o ítem falta? .....

DECISION DEL EXPERTO: APLICAR...

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )

Firma y Sello del Juez  
Mg. NIGUEL A. MARRIQUETE RAMOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**HUÁNUCO - PERÚ**  
**VALIDACION DE INSTRUMENTO**



**INSTRUMENTO 1: CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA MEDIR LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO.**

Nombre del experto: PARDO HUAYLLAS ROBERTO Especialidad: DR. CONTABILIDAD

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
PERFIL PROFESIONAL	1. Considera que el currículo de estudios con el cual se formó le permitió desempeñarse sin inconvenientes en el mercado laboral.	4	4	4	4
	2. He recibido una formación de alta especialización en el área de gestión y economía.	3	3	4	4
	3. Durante mi formación profesional las evaluaciones eran bajo el sistema de competencias.	4	4	4	4
	4. Estoy preparado profesionalmente para formular y evaluar proyectos de inversión.	4	4	4	4
	5. Estoy satisfecho con las competencias que he recibido durante mi formación profesional en la universidad.	4	4	4	4
FORMACIÓN CONTINUA	6. La universidad donde estudie contabilidad me ha permitido perfeccionarme a través de cursos de extensión.	3	3	4	4
	7. Los programas de capacitación que ofrece la universidad de donde egrese están acordes a la demanda actual del profesional contable.	4	4	4	4
	8. Los estudios de posgrado que ofrece la universidad de donde egrese se orientan hacia la especialización.	3	3	3	4
	9. Los estudios de doctorado en contabilidad que ofrece la universidad de donde egrese asegura un perfil investigador.	4	4	4	4
	10. La universidad de donde egrese publica constantemente artículos científicos de impacto.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de SI. ¿Qué dimensión o ítem falta? .....

DECISION DEL EXPERTO: APLICAR

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )

Firma y Sello del Juez

DR. ROBERTO PARDOS HUAYLLAS



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
HUÁNUCO - PERÚ  
VALIDACION DE INSTRUMENTO



INSTRUMENTO 2: CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA MEDIR LAS HABILIDADES GERENCIALES DEL  
CONTADOR PÚBLICO.

Nombre del experto: PARAO HUAYLLAS ROBERTO CARLOS Especialidad: DR. CONTABILIDAD

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES	1. Orientación al logro.	4	4	4	4
	2. Orientación a la supervisión y control.	4	4	4	4
	3. Compromiso con la organización.	4	4	4	4
	4. Liderazgo.	3	4	4	4
	5. Orientación al éxito.	4	4	4	4
	6. Asunción de riesgos.	4	4	4	4
	7. Responsabilidad.	4	3	4	4
	8. Orientación al crecimiento profesional.	3	4	4	4
	9. Pensamiento estratégico.	4	4	4	4
	10. Autoconfianza.	4	4	4	4
HABILIDADES ANALÍTICAS	11. Aprendizaje continuo.	4	3	4	4
	12. Evaluación de alternativas.	4	3	4	4
	13. Configuración y abstracción de situaciones.	4	3	4	3
	14. Visión prospectiva.	4	4	4	3
	15. Toma de decisiones	3	4	4	4
	16. Capacidad para obtener información relevante	4	4	4	4
	17. Creatividad e ingenio.	4	4	4	4
	18. Autoevaluación	4	4	4	4
	19. Capacidad de decisión	4	3	4	4
	20. Identificación de problemas	4	4	4	4
HABILIDADES INTERPERSONALES	21. Trabajo en equipo.	3	3	3	3
	22. Comunicación efectiva.	3	4	3	4
	23. Selección efectiva de colaboradores.	4	4	4	4
	24. Desarrollo de personas.	4	4	4	4
	25. Diagnóstico de equipo.	4	4	4	3
	26. Influencia e impacto con colaboradores.	4	3	4	3
	27. Confianza con colaboradores.	4	3	4	4
	28. Sentido de efectividad.	3	4	4	4
	29. Confianza con compañeros.	4	4	3	4
	30. Facilitador.	4	3	3	4
HABILIDADES EMOCIONALES	31. Adaptación al cambio	4	4	3	4
	32. Adaptabilidad.	4	3	4	3
	33. Responsabilidad social.	4	4	4	4
	34. Capacidad para despedir personas.	4	4	4	4
	35. Tolerancia al riesgo.	3	4	4	4
	36. Seguridad.	4	4	3	4
	37. Humildad y sencillez.	3	4	4	4
	38. Sociabilidad.	4	4	4	4
	39. Empatía.	4	4	4	4
	40. Resiliencia.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de Sí. ¿Qué dimensión o ítem falta? .....

DESISION DEL EXPERTO: APLICAR

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )

Firma y Sello del Juèz  
DR. ROBERTO C. PARAO HUAYLLAS

**NOTA BIOGRÁFICA**

Mg. Orlando E. Malpartida Márquez, nació en la ciudad de Huánuco en el año 1959. Realizó sus estudios universitarios en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, obteniendo el grado de Bachiller en Contabilidad el año 1989, posteriormente el título de Contador Público el año 1991. En el año 2001 obtiene el grado de Magister en Contabilidad en la mención de Contabilidad de Gestión, y el año 2014 finaliza sus estudios de doctorado en contabilidad en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Actualmente es docente nombrado en la categoría de principal en la Facultad de Contabilidad en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, y viene desempeñándose como docente desde el año 1992.

Ha participado como ponente en Congresos Nacionales de Contadores Públicos, y desarrollado diversos artículos científicos. Ocupó el cargo de Director General de Administración de la UNAS por muchos años.



**ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE DOCTOR**

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado; siendo las 13:30h, del día jueves 28 DE NOVIEMBRE DE 2019; el aspirante al Grado de Doctor en Contabilidad, Don, Orlando Everardo MALPARTIDA MARQUEZ, procedió al acto de Defensa de su Tesis titulado: "LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS CONTADORES PÚBLICOS EN LA PROVINCIA DE HUÁNUCO", ante los miembros del Jurado de Tesis señores:

Dr. Amancio Ricardo ROJAS COTRINA	Presidente
Dr. Florencio ESPINOZA HUERE	Secretario
Dr. Jorge Ruben HILARIO CARDENAS	Vocal
Dr. Linver LUCIANO VILLAR	Vocal
Dr. Rosario VARGAS RONCAL	Vocal

Asesor de tesis: Dr. Eladio D. MONTERO VILCHEZ (Resolución N° 0294-2019-UNHEVAL/EPG-D)

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Doctor, teniendo presente los criterios siguientes:

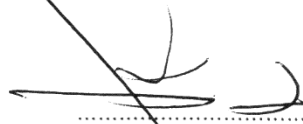
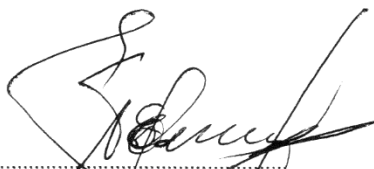
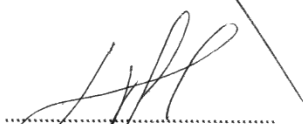

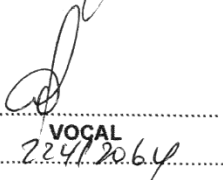
- cc) Presentación personal.
- dd) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y solución a un problema social y recomendaciones.
- ee) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- ff) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado planteó a la tesis las observaciones siguientes:

.....  
.....  
.....

Obteniendo en consecuencia el Doctorando la Nota de DIECISEIS (16)  
Equivalente a BUENO, por lo que se declara APROBADO  
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado firman la presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 15:11 horas del 28 de noviembre de 2019.

 ..... PRESIDENTE DNI N° <u>04025628</u>	 ..... SECRETARIO DNI N° <u>04004450</u>
 ..... VOCAL DNI N° <u>01230761</u>	 ..... VOCAL DNI N° <u>22405461</u>
	 ..... VOCAL DNI N° <u>22412064</u>

Leyenda:  
19 a 20: Excelente  
17 a 18: Muy Bueno  
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01208-2019-UNHEVAL/EPG-D)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIONES DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (Especificar los datos del autor de la tesis)

Apellidos y nombres: MALPARRIÁN MORALES ORLANDO E.  
 DNI: 22999699 Correo electrónico: o.malparr@unheval.edu.pe  
 Teléfonos casa: ..... Celular: 947563863 Oficina: .....

2. IDENTIFICACION DE LA TESIS

Posgrado
Doctorado: <u>CONTABILIDAD</u>

Grado Académico obtenido:

Título de la tesis:

LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y LAS HABILIDADES GENERALES DE LOS CONTADORES PÚBLICOS EN LA PROVINCIA DE HUÁNUCO

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "publico" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL., a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe por un plazo indefinido. Consintiendo que dicha autorización cualquiera tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "restringido". Por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso: .....

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido.

( ) 1 año ( ) 2 años ( ) 3 años ( ) 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma: .....

  
 Firma del autor