



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN
SUS DIFERENTES FASES EN EL DESPACHO CONTABLE BYA”**

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional.**

DIRECTOR:

Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz

ASESORA METODOLÓGICA:

Dra. Patricia Vázquez Juárez

ASESORA TEMÁTICA:

M.I. Beatriz Imilse Lara Berman

PRESENTA:

Teresa Vargas Cruz

Puebla, Pue. Diciembre 2025



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.024/2025

Asunto: Digitalización de Tesis

C. TERESA VARGAS CRUZ

Presente

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada **“PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN SUS DIFERENTES FASES EN EL DESPACHO CONTABLE BYA”** a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**.

Sin otro particular por el momento, me despido cordialmente.

Atentamente

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., a 16 de diciembre de 2025.

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. Archivo
JGSVM/grs

Facultad de
Contaduría
Pública

Bldv. Capitán Carlos Camacho Espíritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
(222) 229 55 00 Ext. 5552

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ
Directora
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: "**PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN SUS DIFERENTES FASES EN EL DESPACHO CONTABLE BYA**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

TERESA VARGAS CRUZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 10 de diciembre de 2025


DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumna

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN SUS DIFERENTES FASES EN EL DESPACHO CONTABLE BYA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

TERESA VARGAS CRUZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 10 de diciembre de 2025

DRA. PATRICIA VÁZQUEZ JUÁREZ



c.c.p. Alumna

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **“PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN SUS DIFERENTES FASES EN EL DESPACHO CONTABLE BYA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

TERESA VARGAS CRUZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 10 de diciembre de 2025



M.I. BEATRIZ MILSE LARA BERMAN

c.c.p. Alumna

ÍNDICE

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
I. INTRODUCCIÓN	10
II.1 Planteamiento del problema	12
II.2 Pregunta de investigación	14
II.3 Sistematización de la pregunta de investigación	14
III. OBJETIVOS	15
III.1 Objetivo general	15
III.2 Objetivos específicos	15
IV. JUSTIFICACIÓN	15
V. HIPÓTESIS	17
V.1 Variable dependiente	17
V.2 Variables independientes	17
VI. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	18
VI.1 Método	18
VI.2 Tipo de investigación	18
VI.3 Enfoque de investigación	19
VI.4 Técnica documental	19
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES	19
CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO	21
1.1 ADMINISTRACIÓN	21
1.1.1 Antecedentes de la administración	21
1.1.2 Influencia de los filósofos	24
1.1.3 La Revolución Industrial	26
1.1.4 Precursores de la administración	30
1.1.5 Concepto de administración	31
1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	36
1.3 PLANEACIÓN	37

1.3.1 Planeación estratégica.....	40
1.4 ORGANIZACIÓN.....	44
1.4.1 Elemento de una estructura organizacional.....	45
1.4.2 Integración.....	48
1.5 DIRECCIÓN.....	50
1.5.1 Principios de dirección.....	51
1.5.2 Liderazgo.....	53
CAPÍTULO II DESPACHO CONTABLE.....	55
2.1 EMPRESA.....	55
2.1.1 Origen de la empresa.....	55
2.1.2 Clasificación de las empresas de acuerdo con su actividad.....	56
2.1.3 Las áreas funcionales más comunes en las empresas.....	58
2.2 CONTABILIDAD.....	59
2.2.1 Definición de contabilidad.....	59
2.2.2 Contador.....	59
2.2.3 Despacho contable.....	60
2.2.4 Servicios contables y fiscales.....	60
2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO EN DESPACHOS CONTABLES.....	61
El proceso administrativo en despachos contables.....	61
Enfoque estratégico para la eficiencia y la calidad del servicio.....	62
CAPÍTULO III ESTUDIO DE CASO.....	64
3.1 INICIO Y EVOLUCIÓN DEL DESPACHO CONTABLE ByA.....	64
3.2 CULTURA EMPRESARIAL.....	65
3.2.1 Misión.....	65
3.2.2 Visión.....	65
3.2.3 Valores.....	65
3.3 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS.....	65
3.3.1 Estructura organizativa.....	66
3.3.2 Áreas funcionales del despacho.....	66
3.3.3 Recursos humanos, tecnológicos y financieros.....	67

3.4 SERVICIOS	68
3.4.1 Personas físicas y morales	69
3.4.2 Auditoría y contraloría	69
3.4.3 Otros servicios	70
3.5 PROCESO ADMINISTRATIVO	70
3.5.1 Planeación	70
3.5.2 Organización	71
3.5.3 Dirección	71
3.5.4 Control	72
IV. UNIDAD DE ANÁLISIS	74
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	74
4.2 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	75
4.3 RESULTADO DE ANÁLISIS	76
4.3.1 Identificación de las principales deficiencias del proceso administrativo	82
4.4 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)	86
CAPÍTULO V. HACIA UNA PROPUESTA	87
5.1 SISTEMATIZACIÓN DE LA PROPUESTA	87
5.1.1 Tomando como base los resultados más relevantes de la investigación	87
5.1.2 Destacando las implicaciones teóricas y prácticas de la investigación 88	
5.1.3 Hacia una propuesta	89
CONCLUSIONES	104
REFERENCIAS	108
ANEXO 1	113
ANEXO 2	116

RESUMEN

La implementación del proceso administrativo es importante para la optimización de las operaciones en las empresas, y en esta investigación se analiza la aplicación de dicho proceso en el despacho contable ByA estudio de caso, con el objetivo de poder diseñar una propuesta de mejora para una mejor aplicación de las diferentes fases del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) dentro del despacho contable, ya que el propósito principal es incrementar la eficiencia operativa y con ello medir su impacto en la satisfacción de los colaboradores mediante un cuestionario que permitió conocer el cumplimiento de los elementos que conforman el proceso administrativo dentro del despacho. El enfoque de la investigación es mixto, en virtud de que combina métodos cuantitativos y cualitativos para aprovechar las fortalezas de ambos enfoques que se adecuan para este caso de estudio. Dentro de los hallazgos obtenidos se puede observar que el despacho carece de metas documentadas, enfrentando también una escasez de personal en ciertos períodos, así como no contar con los procedimientos formalizados, aunque se realizan revisiones periódica estas no están respaldadas toda vez que no se emplean indicadores para evaluar el desempeño administrativo; por tanto, la propuesta se basa en la documentación de procesos, la asignación de roles, el fortalecimiento del liderazgo y la implementación de métricas de desempeño, es por ello que se sugiere establecer objetivos formales, mejorar la capacitación e implementar un sistema de retroalimentación.

Palabras claves:

Proceso administrativo, planeación, organización, dirección, control, despacho contable.

ABSTRACT

The implementation of administrative processes is important for optimizing business operations, and this research analyzes the application of such processes in the accounting firm ByA case study, with the aim of designing a proposal for improvement for better application of the different phases of the administrative process (planning, organization, management, and control) within the accounting firm, since the main purpose is to increase operational efficiency and thereby measure its impact on employee satisfaction through a questionnaire that allowed us to determine compliance with the elements that make up the administrative process within the firm. The research approach is mixed, combining quantitative and qualitative methods to take advantage of the strengths of both approaches that are appropriate for this case study. Among the findings obtained, it can be observed that the office lacks documented goals, also facing a shortage of staff in certain periods, as well as not having formalized procedures. Although periodic reviews are carried out, these are not supported since no indicators are used to evaluate administrative performance. Therefore, the proposal is based on documenting processes, assigning roles, strengthening leadership, and implementing performance metrics. For this reason, it is suggested that formal objectives be established, training be improved, and a feedback system be implemented.

Keywords:

Administrative process, planning, organization, management, control, accounting office.

I. INTRODUCCIÓN

La ejecución del proceso administrativo es una de las herramienta más utilizadas en el ámbito empresarial, ya que es crucial en la organización y dirección eficiente de las actividades dentro de una compañía; en virtud de que este proceso permite establecer una estructura la cual es necesaria para la toma de decisiones, asegurando que cada área organizacional funcione de forma óptima y esté alineada con los objetivos estratégicos; propiciando una correcta implementación del proceso administrativo el cual contribuye a mejorar la productividad, a la maximización y aprovechamiento de los recursos, fomentando un ambiente laboral ordenado y eficiente dentro de la organización. Basado en la teoría de Burt K. Scanlan afirma que el proceso administrativo se compone de cuatro etapas esenciales tales como la: planificación, organización, dirección y el control. El presente trabajo se enfoca solo en la planificación donde se establecen metas claras y se define las estrategias a alcanzarlas, mientras que para la organización se delimita a su estructura y distribución de funciones, en lo que respecta a la dirección se enfoca en la gestión del talento humano y en el liderazgo necesario para la ejecución de los planes.

En este aspecto el presente trabajo analiza la implementación del proceso administrativo en una microempresa dedicada a la prestación de servicios contables en la ciudad de Puebla, mediante un diagnóstico de su situación administrativa actual, con la intención de proponer estrategias orientadas a fortalecer y optimizar sus procesos internos; siendo el propósito principal el mejorar la gestión del despacho contable, incrementar su nivel de competitividad y con ello aumentar la calidad de los servicios brindados a su cartera de clientes.

El documento se encuentra conformado en cinco capítulos, dentro de los cuales el primero se enfoca en los fundamentos de la administración y de los procesos administrativos, ofreciendo un marco teórico que sustenta la importancia de estos conceptos dentro del entorno empresarial; es aquí donde se exploran los principales enfoques administrativos, así como las diferentes teorías que han dado forma y estructura

a la gestión organizacional a lo largo del tiempo; además se describen en detalle las etapas del proceso administrativo como es la planificación, la organización y la dirección, resaltando su función en la toma de decisiones y en la mejora del desempeño organizacional. Es decir, se busca proporcionar una base conceptual sólida que facilite la comprensión del proceso administrativo en la optimización de las operaciones empresariales.

En lo que respecta al segundo capítulo, se examina el papel del despacho contable ByA dentro del sector económico, destacando el impacto que tiene en el desarrollo y la estabilidad de las organizaciones; mediante el análisis de las funciones de los despachos contables como son: la gestión financiera, el cumplimiento fiscal y la asesoría en la toma de decisiones económicas. Asimismo, se estudia la relación que existe entre los servicios contables y la eficiencia empresarial, resaltando cómo una correcta administración contable contribuye a la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

Posteriormente, en el tercer capítulo se desarrolló el estudio de caso del despacho contable ByA, con el propósito de evaluar su estructura organizacional y su funcionamiento interno, por medio de la presentación de una descripción detallada de la empresa, la cual incluye su historia, la misión, visión y sus valores, así como la distribución de funciones dentro de su equipo de trabajo que lo conforma, es decir, su estructura interna, las áreas funcionales, los servicios que presta y la forma en que actualmente aplica las etapas del proceso administrativo. A través de este análisis se identifican fortalezas y áreas de oportunidad que pueden ser optimizadas para mejorar su gestión operativa, proporcionando un panorama claro de las condiciones reales bajo las cuales funciona el despacho y que servirán como base para el diseño de una propuesta de mejora alineada con sus necesidades específicas.

Dentro del capítulo cuarto se presenta la unidad de análisis correspondiente a la metodología empleada en la investigación de campo, detallando los métodos utilizados para la recopilación y análisis de datos, a partir de estos elementos se exponen los resultados del análisis realizado al despacho contable, destacando las principales

deficiencias detectadas en la aplicación del proceso administrativo y su impacto en la eficiencia operativa, para presentar una propuesta de mejora basada en los hallazgos obtenidos, enfocándose en la optimización de los procesos de gestión de empleados en la empresa evaluada.

El capítulo cinco corresponde a la propuesta de mejora derivada del análisis realizado en los capítulos anteriores, articulando de manera sistemática las acciones, estrategias y lineamientos necesarios para optimizar la aplicación del proceso administrativo en el despacho contable ByA. En este apartado se retoman los hallazgos más relevantes de la investigación, así como las implicaciones teóricas y prácticas identificadas, para construir una propuesta estructurada que fortalezca la planeación, organización, dirección y control dentro del despacho.

Para culminar con la presentación de las conclusiones, en las cuales se simplifican los principales hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación y se destacan las aportaciones más relevantes para el fortalecimiento de los procesos administrativos del despacho contable. Asimismo, se incluyen las referencias bibliográficas que respaldan el marco teórico y metodológico, junto con los anexos que complementan el trabajo mediante la evidencia documental, los instrumentos aplicados y los resultados obtenidos durante la investigación

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1 Planteamiento del problema

En la actualidad la implementación del proceso administrativo juega un papel fundamental dentro de una empresa sin importar el tamaño o giro, en virtud de que la administración sirve como base para la ejecución de tareas, mediante los objetivos planteados y con ello contribuir a la supervivencia y crecimiento de esta. En el mismo sentido para que exista una gestión administrativa en una empresa, debe estar presente como mínimo la planeación, organización, dirección y control.

Por ende, para que las microempresas puedan funcionar y cumplir con sus objetivos establecidos de forma efectiva, es necesario implementar los principios fundamentales de la administración, ya que de esta manera las actividades que desarrollen siempre estarán dirigidas al cumplimiento y logro de los objetivos establecidos.

Con base a la estratificación de las empresas en México, el despacho contable ByA se considera como una microempresa debido al número de colaboradores, la cual presta servicios contables y fiscales en la ciudad de Puebla; derivado de lo anterior, es una empresa que cuenta con áreas de oportunidad en su proceso administrativo (INEGI, 2021, p. 7).

Cabe mencionar que, con base a las etapas del proceso de la administración, el despacho contable cuenta con una planeación aproximadamente del 50% ya que, tiene definida la misión, visión, los valores, objetivos y metas, pero le falta algunas otras fases como por ejemplo políticas y procedimientos, programas, organigrama etc.

Por otra parte, la fase dinámica de la administración se lleva a cabo, pero falta fortalecer más esta fase, debido que es necesario diseñar e implementar procesos que ayuden a tener un orden en las actividades que se realizan.

Debido a lo antes mencionado, se debe tener en cuenta que se requiere tener claras las fases de planificación, organización, integración, dirección y control de las actividades que ayuden a cumplir con los objetivos de la empresa, así como también el crecimiento y desarrollo de esta.

Por otro lado, el poder controlar y coordinar las actividades y los diferentes roles que se realicen dentro del despacho, permitirá optimizar los procesos, mejorar la eficiencia en la prestación de servicios contables y aumentar la satisfacción del cliente.

Por tanto, se debe estudiar detalladamente cada proceso para identificar áreas de mejora, creación e implementación.

Así mismo, una propuesta de mejora del proceso administrativo incrementará el aprovechamiento de las habilidades, destrezas y aptitudes de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, debido a los beneficios asociados a la optimización de los tiempos en los procesos existentes.

II.2 Pregunta de investigación

¿De qué manera la implementación del proceso administrativo en sus diferentes etapas (planificación, organización, dirección) en el despacho contable ByA, optimizará su eficiencia operativa, mejorará la toma de decisiones y fortalecerá la gestión interna?

II.3 Sistematización de la pregunta de investigación

- ¿Qué enfoques teóricos han sido más influyentes en el proceso administrativo?
- ¿Qué investigaciones previas han aportado a la comprensión del proceso administrativo en despachos contables?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas del proceso administrativo en despachos contables en México?
- ¿Cómo se pueden adaptar estas mejores prácticas a las características específicas de un despacho contable ubicada en la ciudad de Puebla?
- ¿Cómo se define un despacho contable en el contexto actual?
- ¿Cuáles son las funciones y servicios principales de un despacho contable?
- ¿Qué áreas de oportunidad y debilidades existen en el proceso administrativo actuales del despacho contable?
- ¿Cómo puede una propuesta de mejora del proceso administrativo abordar estas áreas de oportunidad y debilidades?

III. OBJETIVOS

III.1 Objetivo general

Proponer la implementación del proceso administrativo en sus diferentes etapas (planificación, organización, dirección y control) en el despacho contable ByA, con el fin de optimizar su eficiencia operativa, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la gestión interna.

III.2 Objetivos específicos

- Estudiar los antecedentes, enfoques teóricos e investigaciones previas realizadas para obtener las bases del proceso administrativo a través de un enfoque cualitativo.
- Identificar las mejores prácticas del proceso administrativo en despachos contables a nivel nacional y desarrollar una propuesta de mejora adaptada a las características y necesidades específicas del despacho contable en Puebla para complementar los procesos existentes.
- Diagnosticar la situación actual del despacho contable ByA en relación con la aplicación de cada fase del proceso administrativo, mediante una entrevista estructura que permita identificar las buenas prácticas que aplica.
- Identificar las principales deficiencias en los procesos administrativos que afectan la eficiencia y productividad del despacho.
- Diseñar una propuesta de implementación del proceso administrativo que se adapte a las necesidades específicas del despacho.

IV. JUSTIFICACIÓN

El proceso administrativo es un tema de gran importancia para las empresas, ya que su objetivo principal es trabajar en función de mejorar el aprovechamiento de los recursos; tomando en cuenta que por medio de la administración se pueden formular,

integrar y aprovechar dichos recursos con lo que cuenta una empresa, por ello es indispensable contar con un modelo que pueda adaptarse a las necesidades de un despacho contable, ayudándole a planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades y recursos para lograr el cumplimiento de sus objetivos así como el crecimiento y desarrollo de la microempresa.

Por tanto, proponer mejoras en el proceso administrativo se considera viable debido a que sus fases ayudarán a dar soporte al despacho contable de una forma en donde se pueda obtener una mejor organización de todo lo que esté relacionado a la empresa, es decir, poder logra visualizar de una forma clara y ordenada cada una de las funciones de los cargos, unidades de trabajos y sus áreas, generando con ello un cambio significativo y positivo cuando se aplique.

Se estudiarán el proceso administrativo enfocado a una microempresa que presta servicios contables y fiscales en la ciudad de Puebla, partiendo de la administración y organización actual del despacho, se identificará qué elementos de la administración son necesarios en la microempresa para posteriormente crear una propuesta de mejora que complemente los procesos existentes.

La metodología aplicable es para un estudio de caso, iniciando de un diseño del estudio de caso, posteriormente elaborar un marco referencial, con la finalidad de realizar una recopilación de información para generar un análisis de información, donde se obtengan resultados y finalmente se pueda hacer una propuesta pertinente que entraría como aspectos complementarios.

Tener un despacho contable con un enfoque estructuralista, donde cada uno de los procesos se realicen en pro del bienestar tanto como, de los empleados y como de la microempresa, que se encuentren alineados a los objetivos que se pretenden conseguir a corto, mediano y largo plazo, tendría un impacto positivo ya que se reflejaría la parte humana donde no solo son los intereses empresariales sino también, dar lugar a la importancia del bienestar de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Así como

adquirir una estructura sólida que proporcione grandes beneficios entre los cuales se encuentren la creación de satisfacción a los clientes y empleados.

Por ello es importante tener un proceso administrativo que no solo se basen en la microempresa, sino también en la calidad de como emplea y como presta sus servicios, ya que la mayoría de las acciones repercuten en generar un impacto social, si se ve desde el punto, en que, si una empresa con su proceso administrativo obtiene buen crecimiento y desarrollo, podría generar varios empleos y mejor aún que esos empleos sean una oportunidad en donde las personas no solo puedan obtener una remuneración, sino que, también obtengan beneficios y se sientan motivados. Así como la prestación de servicios totalmente éticos, donde la información sea totalmente confidencial y den certeza a estas personas que están recibiendo un servicio de calidad.

V. HIPÓTESIS

La implementación del proceso administrativo en el despacho contable ByA mejorará la eficiencia operativa, incrementará la productividad del personal y optimizará la toma de decisiones.

V.1 Variable dependiente

- Implementación del proceso administrativo en el despacho ByA (aplican formalmente las etapas del proceso administrativo con base a una mejor planificación, organización, dirección y control) en los procedimientos contables y fiscales del despacho.

V.2 Variables independientes

- Eficiencia operativa, mediante procesos claros que permitan medir a través del tiempo de respuesta en procesos contables, reducción de errores y cumplimiento de plazos.

- Productividad del personal (evaluada mediante la cantidad de tareas completadas correctamente en un período determinado).
- Satisfacción del personal (medida mediante encuestas de percepción sobre la gestión interna).

Al analizar las causas (variables independientes) Se desarrollará mejor el proceso administrativo y se dará una mejor toma de decisiones.

VI. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

VI.1 Método

El método que se empleó fue deductivo porque se partió de lo general a lo particular, por lo que, en este caso se analizó el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para diseñar una propuesta de mejora aplicada al despacho contable ByA.

VI.2 Tipo de investigación

El presente trabajo se basó en una investigación de tipo exploratoria, cuyo propósito fue indagar y recopilar información proveniente de diversas fuentes bibliográficas y documentales, tales como libros especializados, artículos de revistas académicas, documentos institucionales y recursos disponibles en internet; asimismo, se aplicaron encuestas como instrumento de recolección de datos para obtener una perspectiva empírica sobre la realidad organizacional. Mediante el desarrollo de una investigación de tipo descriptiva, lo cual está orientada a caracterizar, registrar, analizar e interpretar la situación actual del despacho contable objeto de estudio, ya que este enfoque permitió identificar con mayor precisión los procesos administrativos existentes, así como las áreas de oportunidad que inciden en su desempeño y eficiencia operativa.

VI.3 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es mixto, debido a que combina métodos cuantitativos y cualitativos para aprovechar las fortalezas de ambos enfoques y proporcionar una comprensión más completa de la investigación.

Por un lado, se tiene que el enfoque cualitativo se basa en la recopilación de información sin medición numérica con la finalidad de comprender los fenómenos observados dentro del despacho contable; para ello se realizó una entrevista dirigida a la directora, cuyo conocimiento y manejo del despacho permitió obtener una visión detallada sobre la gestión administrativa, las prácticas operativas y los desafíos que enfrenta la organización.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo se caracteriza por el uso de métodos estadísticos y matemáticos para el análisis de datos numéricos; ya que, este enfoque permite medir y examinar variables específicas con la finalidad de poder identificar patrones, tendencias y posibles relaciones causales entre los fenómenos estudiados.

VI.4 Técnica documental

La técnica que se utilizó fue la documental, toda vez que dicha técnica permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto, mediante el análisis de fuentes de información (Ávila, 2006).

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

VII. 1 Alcances

La presente investigación se realizará con base a datos cualitativos a nivel nacional e internacional referente al proceso administrativo con la finalidad de describir

los antecedentes, el contexto y el marco teórico; mientras que la investigación cuantitativa se basará en despachos contables situados en el Estado de Puebla.

VII. 2 Limitación

La propuesta de mejora del proceso administrativo no es de aplicación general ya que únicamente se analiza a un despacho contable, tomando en cuenta la particularidad de que el caso de estudio en cuanto a su aplicación externa es limitado.

CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO

Este capítulo establecerá la base teórica y conceptual para la investigación, detallando cómo las ideas y prácticas administrativas han evolucionado y se han adaptado a lo largo del tiempo; que permiten una mejor comprensión de estos antecedentes históricos, pieza fundamental para el desarrollo de la investigación.

1.1 ADMINISTRACIÓN

1.1.1 Antecedentes de la administración

La administración aunque es considerada una disciplina relativamente nueva, su desarrollo formal se consolidó en el siglo XX, teniendo sus raíces históricas profundas; basando sus fundamentos en la aplicación de conocimientos provenientes de diversas áreas, tales como las matemáticas, las ciencias humanas, las ciencias físicas, el derecho, la ingeniería y la tecnología de la información (Chiavenato, 2006, p. 24).

De acuerdo a la anterior, cada uno de estos campos se encargan de ofrecer elementos valiosos como a continuación se describen:

- **Matemáticas y estadística:** Proporcionan herramientas esenciales para el análisis de datos, la toma de decisiones con base en evidencia, así como la optimización de los procesos.
- **Ciencias humanas:** Permiten comprender el comportamiento humano dentro de las organizaciones, junto con la motivación, las dinámicas de grupo y las relaciones interpersonales.
- **Ciencias físicas:** Estas proporcionan principios básicos para la eficiencia en la producción de bienes y/o servicios, así como para el uso correcto de los recursos.
- **Derecho:** Constituye el marco legal que regula las diferentes actividades de las organizaciones, garantizando el cumplimiento de las leyes y protegiendo los derechos de las partes interesadas.

- Ingeniería: En esta se desarrollan métodos para la planificación, el diseño y la construcción de infraestructuras y sistemas eficientes, con la optimización de los procesos productivos.
- Tecnología de la información: Permite facilitar la gestión de la información, la comunicación interna y externa, así como la automatización de los procesos, mejorando la eficiencia y la productividad.

La administración moderna, se nutre de los conocimientos generados por estas diversas disciplinas, conformandolos en un cuerpo lógico y aplicable a la gestión de las organizaciones en una amplia serie de contextos (Chiavenato, 2019).

La administración fue formalmente reconocida como una disciplina del siglo XX y tiene sus raíces históricas las cuales se remontan a miles de años, a tarves de diversas civilizaciones antiguas como Egipto, Mesopotamia y Asiria donde dejaron evidencia de construcciones monumentales que requirieron una planificación y gestión considerables; estas estructuras, como las pirámides de Egipto, son el testimonio fehaciente de la capacidad de los líderes antiguos para organizar y dirigir el trabajo de grandes grupos de personas (Chiavenato, 2006, p. 24).

También existen registros escritos que reflejan la importancia de la administración en la antigüedad, como son los papiros egipcios que datan de alrededor del 1300 a. C., los cuales revelan la existencia de una burocracia pública organizada y la importancia de la gestión en el Antiguo Egipto. Asimismo, las enseñanzas de Confucio en China sugieren prácticas y principios para una buena administración pública (Chiavenato, 2006, p. 24).

Si bien la administración como disciplina formal es relativamente nueva, la evidencia histórica sugiere que las prácticas de organización y gestión han existido desde la antigüedad, desempeñando un papel crucial en el desarrollo de civilizaciones complejas.

No obstante los progresos en el conocimiento humano, la denominada Ciencia de la Administración sólo apareció a comienzos del siglo XX; mientras que la Teoría de la Gestión Administrativa (TGA) es una área nueva y reciente del conocimiento humano, y para que esta surgiera se necesitaron siglos de preparación y antecedentes históricos capaces de permitir y hacer viables las condiciones indispensables para su aparición (Chiavenato, 2006, p.24).

De acuerdo a lo antes mencionado se entiende que a través del tiempo han existido diversos autores en relación a la administración, y que han aportado dicho conocimiento, por tanto en la Tabla 1.1 se muestra una cronología de los principales eventos de los orígenes de la administración.

Tabla 1.1 *Cronología de los principales eventos de los orígenes de la administración*

AÑOS	AUTORES	EVENTOS
4000 a. C.	Egipcios	Necesidad de planear, organizar y controlar
2600 a. C.	Egipcios	Descentralización de la organización
2000 a. C.	Egipcios	Necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría.
1800 a. C.	Hamurabi (Babilonia)	Empleo en el control escrito y testimonial; establecimiento del salario mínimo.
1491 a. C.	Hebreos	Concepto de organización; principio escalar.
600 a. C.	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de producción e incentivos salariales
500 a. C.	Mencio (China)	Necesidad de sistemas y estándares.
400 a. C.	Sócrates (Grecia)	Enunciado de la universalidad de la Administración. Distribución física y manejo de materiales. Principios de especialización.
175 a. C.	Catón (Roma)	Descripción de funciones
284	Diocleciano (Roma)	Delegación de autoridad
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; balance contable; control de inventarios
1525	Nicolás de Maquiavelo (Italia)	Principios de consenso en la organización; liderazgo; tácticas; políticas.

1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad; especialización.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Principios de especialización de los operarios; concepto de control.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico; contabilidad de costos y control de calidad.
1800	Mathew Boulton (Inglaterra)	Estandarización de operaciones; método de trabajo; aguinaldos; auditoría
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Práctica de personal; capacitación de los operarios; método del trabajo; planes de vivienda para éstos.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Enfoque científico; división de trabajo: estudio de tiempos y movimientos; contabilidad de costos.
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Organigrama; administración ferroviaria.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte y ciencia de la administración.
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administración científica; estudios de tiempos y movimientos; racionalización del trabajo; énfasis en planeación y el control.

Fuente: Chiavenato, 2006.

1.1.2 Influencia de los filósofos

Desde tiempos antiguos, la administración ha sido influenciada por la filosofía. Un ejemplo de ello es el filósofo griego Sócrates (470 a. C.-347 a. C.), quien, en su diálogo con Nicómaco, argumentó que la administración es una capacidad individual distinta del conocimiento (Chiavenato, 2006, p. 28).

Platón (429 a. C.-347 a. C.), filósofo griego y discípulo de Sócrates, estudió las problemáticas políticas y sociales surgidas del desarrollo sociocultural de la sociedad griega. En su obra La República, analiza la democracia como un modelo de gobierno y de gestión de los asuntos públicos. (Chiavenato, 2006).

Aristóteles (384 a. C.-322 a. C.), discípulo de Platón, contribuyó significativamente al desarrollo de disciplinas como la Filosofía, la Cosmología, la Gnoseología, la Metafísica, la Lógica y las Ciencias Naturales, ampliando así el conocimiento humano. En su obra Política, donde analiza la organización del Estado, identifica tres formas de administración pública:

1. Monarquía: en la que el poder es ejercido por una sola persona, con el riesgo de derivar en tiranía.
2. Aristocracia: basada en el gobierno de una élite, que puede degenerar en oligarquía.
3. Democracia: en la que el pueblo gobierna, pero que, si se descontrola, puede desembocar en anarquía (Chiavenato, 2006).

A lo largo de los siglos, desde la antigüedad hasta el comienzo de la Edad Moderna, la filosofía centró su estudio en una amplia gama de temas, dejando en segundo plano las cuestiones relacionadas con la administración (Chiavenato, 2006).

Francis Bacon (1561-1626), filósofo y estadista inglés, considerado el fundador de la Lógica Moderna, desarrolló el método experimental inductivo con el propósito de diferenciar, de manera práctica y experimental, lo esencial de lo accesorio; su enfoque se adelantó al principio administrativo conocido como la prevalencia de lo principal sobre lo secundario (Manzo, 2001).

René Descartes (1596-1650), filósofo, matemático y físico francés, es reconocido como el fundador de la filosofía moderna. Además de desarrollar las coordenadas cartesianas, impulsó significativamente el avance de las matemáticas y la geometría de su tiempo. En el ámbito filosófico, su obra *El discurso del método* exponen su enfoque filosófico conocido como método cartesiano, basado en cuatro principios fundamentales:

1. *Principio de la duda sistemática o de la evidencia.* Sostiene que no se debe aceptar ninguna afirmación como verdadera sin una evidencia clara y comprobable, evitando así la precipitación y los prejuicios.
2. *Principio del análisis o de descomposición.* Propone dividir los problemas en tantas partes como sea necesario para comprenderlos mejor y resolverlos de manera más efectiva.
3. *Principio de la síntesis o de la composición.* Sugiere organizar el pensamiento de manera estructurada, abordando primero los aspectos más simples para luego avanzar hacia los más complejos.
4. *Principio de la enumeración o de la verificación.* Establece la importancia de revisar y verificar cada proceso para asegurarse de que no se omita ningún detalle.

El método cartesiano tuvo una influencia significativa en la administración, sirviendo como base para la Administración Científica y las teorías Clásicas y Neoclásicas, que adoptaron varios de sus principios metodológicos (Chiavenato, 2019).

1.1.3 La Revolución Industrial

A partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819) y su posterior aplicación en los procesos productivos, surgió una nueva concepción del trabajo que transformó radicalmente la estructura social y comercial de la época; este cambio provocó profundas y aceleradas transformaciones en los ámbitos económico, político y social, de tal magnitud que, en aproximadamente un siglo, superaron las ocurridas en el milenio anterior. Este período, conocido como la Revolución Industrial, tuvo su origen en Inglaterra y rápidamente se expandió por el mundo civilizado (Chiavenato, 2006, p. 30).

El precursor Tom Burns divide la Revolución Industrial en dos períodos claramente diferenciados:

- Primera Revolución Industrial (1780-1860): Conocida como la revolución del carbón y del hierro.

- Segunda Revolución Industrial (1860-1914): Identificada como la revolución del acero y la electricidad.

La evolución de la Revolución Industrial se desarrolló en cuatro fases principales:

1. Mecanización de la industria y la agricultura: A finales del siglo XVIII, surgieron innovaciones como la máquina de hilar (Hargreaves, 1767), el telar hidráulico (Arkwright, 1769), el telar mecánico (Cartwright, 1785) y la máquina de extracción de la semilla del algodón (Whitney, 1792). Estas máquinas, aunque grandes y pesadas, superaron significativamente los métodos manuales tradicionales, reemplazando la fuerza humana, animal e incluso la hidráulica (Chiavenato, 2006, p. 30).
2. Aplicación de la fuerza motriz a la industria: La fuerza elástica del vapor, descubierta por Denis Papin en el siglo XVII, no tuvo una aplicación práctica hasta 1776, cuando James Watt desarrolló la máquina de vapor. Su implementación marcó el inicio de grandes transformaciones en los talleres, que evolucionaron hacia fábricas, e impulsó cambios en los transportes, las comunicaciones y la agricultura (Chiavenato, 2006, p. 31).
3. Desarrollo del sistema fabril: Con la consolidación de la producción industrial, el artesano y los pequeños talleres fueron reemplazados por obreros en fábricas organizadas bajo el principio de división del trabajo. Este cambio provocó una migración masiva de la población rural hacia las ciudades, impulsando el crecimiento urbano (Chiavenato, 2006, p. 31).
4. Expansión de los transportes y las comunicaciones: En 1807, Robert Fulton introdujo la navegación a vapor en Estados Unidos, sustituyendo posteriormente las ruedas propulsadas por hélices. La locomotora a vapor, perfeccionada por Stephenson, permitió la inauguración de la primera línea ferroviaria en Inglaterra en 1825 y en Estados Unidos en 1829, dando paso a la rápida expansión de este medio de transporte (Chiavenato, 2006, p. 31).

A partir de 1860, la Revolución Industrial experimentó una transformación significativa con el inicio de la Segunda Revolución Industrial, impulsada por tres avances clave:

- Desarrollo del nuevo proceso de fabricación del acero 1856;
- Perfeccionamiento del dínamo 1873;
- Invención del motor de combustión interna 1873 por Daimler (Chiavenato, 2006, p. 31).

Este período se distinguió por importantes innovaciones, como la sustitución del hierro por el acero como material industrial predominante y el reemplazo del vapor por la electricidad y los derivados del petróleo como fuentes principales de energía. También se produjo un notable avance en la maquinaria automática y un incremento en la especialización del trabajo. La ciencia comenzó a ejercer un mayor control sobre la industria, lo que llevó a transformaciones radicales en el transporte y las comunicaciones.

Los ferrocarriles fueron mejorados y ampliados, mientras que, a partir de 1880, Daimler y Benz desarrollaron los primeros automóviles en Alemania. En 1888, Dunlop perfeccionó el neumático, y en 1909, Henry Ford introdujo la producción en serie con su modelo T en Estados Unidos (Chiavenato, 2006, p. 31).

En 1906, Santos Dumont realizó las primeras pruebas con aviones, marcando el inicio de la aviación. Paralelamente, surgieron nuevas formas de organización capitalista. Las tradicionales compañías de socios solidarios, basadas en la reinversión de las ganancias (capitalismo industrial), dieron paso al capitalismo financiero, caracterizado por la concentración de grandes capitales y el predominio de bancos e inversionistas en la economía (Chiavenato, 2006, p. 31).

El sistema de producción evolucionó rápidamente, dejando atrás el modelo artesanal basado en pequeñas corporaciones de oficio. La producción en fábricas mediante maquinaria especializada reemplazó la mano de obra manual, lo que provocó

una migración masiva de trabajadores desde las zonas rurales hacia las ciudades industriales (Chiavenato, 2006, p. 31).

Con la expansión de los mercados y la reducción de costos de producción, las fábricas requirieron una mayor cantidad de trabajadores, lo que llevó a un crecimiento acelerado del proletariado. Sin embargo, el desarrollo industrial fue improvisado y empírico, ya que las empresas enfrentaban un contexto inédito, lo que generó problemas administrativos y tecnológicos. Ante esta situación, los propietarios tuvieron que gestionar nuevos desafíos sin contar con modelos de referencia, lo que dio lugar a errores y experimentaciones en la gestión empresarial (Chiavenato, 2006, p. 31).

El crecimiento industrial también trajo consigo condiciones laborales precarias, lo que impulsó la intervención del Estado. En 1802, el gobierno británico promulgó una ley para proteger la salud de los trabajadores en la industria textil, aunque su cumplimiento dependía de la supervisión voluntaria de jueces y líderes religiosos. Con el tiempo, la gravedad de los problemas laborales llevó a la implementación de más regulaciones destinadas a mejorar las condiciones de trabajo y la seguridad de los empleados (Chiavenato, 2006, p. 31).

El avance del conocimiento tecnológico y la evolución de los procesos productivos dieron paso a una nueva etapa caracterizada por la sistematización de métodos, la gestión eficiente de los recursos humanos y el desarrollo de habilidades especializadas. Este contexto marcó el inicio de la sociedad postindustrial, donde la computación, la información, la tecnología avanzada y el cambio acelerado se convirtieron en elementos clave para el progreso (Chiavenato, 2006, p. 31).

El enfoque sistémico introdujo una nueva forma de comprender las organizaciones como sistemas abiertos, capaces de interactuar y adaptarse a su entorno. Dentro de la Teoría de la Organización, estas ideas se incorporan en la metáfora del organismo, resaltando la influencia de factores externos en el funcionamiento empresarial (Sánchez, 2017).

Con el paso del tiempo las diferentes teorías propuestas dentro de la teoría de la organización se consideran parte de la metáfora del organismo, toda vez que la visualización o percepción de las organizaciones está enfocada en sistemas abiertos los cuales pueden ser influenciados por la interacción que se tenga con el exterior de la empresa (Sánchez, 2017).

1.1.4 Precursores de la administración

A principios del siglo XX, dos ingenieros, Frederick Winslow Taylor en Estados Unidos y Henri Fayol en Europa, sentaron las bases de la administración moderna. Taylor, con su enfoque de administración científica, se centró en optimizar la eficiencia industrial, especialmente a través de la racionalización del trabajo obrero (Chiavenato, 2006, p. 44).

Por su parte, Fayol desarrolló la teoría clásica, que buscaba mejorar la eficiencia empresarial mediante la organización y la aplicación de principios administrativos científicos generales. Aunque estos dos pioneros trabajaron de forma independiente y con perspectivas diferentes, incluso opuestas, sus ideas convergieron para formar el enfoque clásico o tradicional de la administración, que dominó las primeras cuatro décadas del siglo XX (Chiavenato, 2006, p.44).

La administración científica se enfocaba en aumentar la productividad y el rendimiento de los trabajadores, adoptando un enfoque ascendente (del obrero al supervisor y al gerente) y priorizando las tareas; de esta filosofía surgió la Organización Racional del Trabajo (ORT) la cual promovía la especialización del trabajador y dio origen a la ingeniería industrial (Chiavenato, 2006, p. 44).

En comparación la corriente de la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización la cual fue dirigida por Fayol en Francia, esta se

centraba en la división del trabajo y la centralización del mando, mediante un enfoque descendente con la priorización de la estructura organizacional (Chiavenato, 2006, p. 44).

1.1.5 Concepto de administración

Para poder comprender más a fondo el concepto de administración, es importante explorar las definiciones hechas por diversos autores que han moldeado y contribuido a esta disciplina. A continuación, se presentan algunas de las definiciones más relevantes para el presente trabajo de investigación:

Según Koontz et al. (2012), concibieron a la administración como el conjunto de acciones orientadas a crear y conservar un entorno organizacional adecuado, en el cual las personas al colaborar de manera coordinada dentro de equipos de trabajo, alcanzan de forma eficiente los objetivos propuestos; esta definición se complementa al considerar que:

1. Los gerentes desempeñan funciones administrativas clave como la: planificación, organización, gestión de personal, dirección y control.
2. La administración es aplicable a todo tipo de organizaciones.
3. También es importante para los gerentes de todos los niveles jerárquicos.
4. Los gerentes tiene como meta principal el generar valor agregado.
5. La administración para ser efectiva se centra en la productividad, abarcando tanto la eficacia como la eficiencia.

En lo que concierne a Chiavenato determina a la administración como el arte de integrar organizaciones o sus partes, para alcanzar los objetivos de forma eficaz y eficiente mediante un proceso que implica planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales (Chiavenato, 2006, p. 20).

Se destaca la naturaleza multidisciplinaria de la administración, señalando que esta disciplina combina conocimientos de economía y contabilidad, donde los administradores deben poder entender las interrelaciones que existen entre estos dos

campos; mientras que la economía brinda las bases para la toma de decisiones en áreas como: el análisis de riesgos, la teoría de fijación de precios la cual se basa en la oferta y la demanda, el poder adquisitivo, el desempleo, la inflación, etc., aunado a ello, el administrador financiero debe conocer la estructura del sistema bancario y las relaciones entre los sectores económicos, lo que requiere un conocimiento básico de la economía (Baca Urbina et al., 2014, p. 78).

Derivado de lo anterior para el presente trabajo, se adopta la siguiente definición de administración:

La administración es el proceso de diseño por el cual se mantiene un entorno donde los individuos, por medio del trabajo colaborativo ayudan a alcanzar metas específicas de manera eficaz y eficiente dentro de una organización; este proceso abarca las funciones gerenciales de planificación, organización, gestión de personal, dirección y control del uso de recursos organizacionales con la finalidad de lograr los objetivos definidos por la empresa. Cabe mencionar que se aplica a cualquier tipo de organización y a todos los niveles jerárquicos, buscando siempre el plus de la creación de valor agregado. Aunado a ello la administración integra conocimientos de varias disciplinas tales como la economía y la contabilidad, para proporcionar una base sólida para la toma de decisiones y la comprensión del entorno económico que rodea a la empresa.

En relación con la teorización en el ámbito de la administración, se identifican varios enfoques o corrientes, denominadas escuelas, que han aportado significativamente al análisis de las necesidades de distintas organizaciones y su implementación. Enseguida se muestra una tabla comparativa en el que se detallan los autores con sus principales contribuciones, con el propósito de poder comprender de forma más clara cuáles son y cómo se configuran las bases teóricas para la aplicación de la administración, ver tabla 1.2

Tabla 1.2 *Tabla comparativa de las principales aportaciones, sobre las bases teoricas de la administración.*

ESCUELAS		AUTORES	APORTACIONES
Científica		Frederick Winslow Taylor (1911)	Las contribuciones más destacadas incluyen los incentivos laborales, la estandarización, el estudio de tiempos y movimientos, la ingeniería de métodos, y la selección científica del personal.
		Charles Babbage (1835)	Se postulan las ventajas de la división de trabajo y dedujo los inconvenientes del estudio de tiempos
		Henry Metcalf (1886)	El desarrollo de un sistema pionero para el control de costos y materiales proporciona información específica junto con la asignación de responsabilidades.
		Lawrence Gantt (1910)	Diseño de la Grafica de Gantt, donde se

			establecen los tiempo y actividades que se deben realizar en un programa de trabajo.
Clásica (Proceso Administrativo)		Henry Fayol (1916)	Identificación de las áreas funcionales y establecimiento de 14 principios y las etapas de este proceso que deben existir en cualquier empresa.
Humano-relacionismo		Elton Mayo (1924)	Resultados favorables tomando en cuenta a sus trabajadores.
Matemática		Kauffman Máximo	Evaluación de los aspectos cuantitativos basados en determinados modelos matemáticos, los cuales están vinculados con la toma de decisiones.
Neohumano-relacionismo		Douglas McGregor (1960)	Proposición de un equilibrio entre las

			necesidades de los trabajadores y las de la empresa mediante los objetivos
		Abraham Maslow (1950)	Proposición de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, donde la motivación se origina de acuerdo a las necesidades y estas influyen en el comportamiento.
Sistemática		Max Weber (1900)	Proposición de los principios de la estructura burocrática.
		Renate Mayntz (1960)	Proposición de una clasificación de la estructura de la autoridad y la comunicación en las organizaciones.
Neoclásica		Peter F. Drucker	Contribución de la Administración por Objetivos, donde los objetivos generales deben alinearse con los individuales.

Fuente: Münch, 2018.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso se define como una forma sistemática de llevar a cabo una serie de acciones. Al referirnos a la administración como un proceso, destacamos que los gerentes, independientemente de sus habilidades individuales, ejecutan una serie de actividades interrelacionadas para alcanzar los objetivos de la organización a la que pertenecen (“Marco teórico sobre”, s.f. p.66).

La administración, al ser considerada un proceso, implica una metodología estructurada para realizar las tareas. Este enfoque subraya que todos los gerentes, más allá de sus talentos o capacidades personales, participan en una secuencia de actividades interdependientes. Estas actividades están orientadas a lograr las metas de la organización. Al concebir la administración como un proceso, se enfatiza la continuidad y la interconexión de estas actividades, garantizando que cada paso contribuya al objetivo final de la organización.

Por lo anterior de acuerdo a algunos autores las etapas del proceso administrativo pueden ser seis o menos, depende de cada autor como se muestra en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1 *Etapas del proceso administrativo conforme a los siguientes autores*

AUTORES	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
Agustín Reyes Ponce	Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control
Burt K. Scanlan	Planeación, Organización, Dirección y Control
George R. Terry	Planeación, Organización, Ejecución y Control
Henry Fayol	Previsión, Organización, Comando, Coordinación y Control
Koontz & O'Donnell	Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control

Fuente: Adaptado de Fayol (1980), Koontz & O'Donnell (1994), Terry (1980), Reyes (1999) y Scanlan (1973).

Según Chiavenato (2006), el proceso administrativo se representa de la siguiente manera como se puede observar en figura 1.2

Figura 1.2 *El proceso administrativo*



Fuente: Chiavenato, 2006.

De acuerdo con los autores, lo anterior son las principales fases del proceso administrativo esenciales para tener una forma sistematizada de hacer las cosas dentro de las empresas.

A continuación, se presentan las principales fases del proceso administrativo:

1.3 PLANEACIÓN

La planificación se erige como la primera función administrativa, sirviendo de base para los demás. Esta función determina de antemano los objetivos a alcanzar y las acciones necesarias para lograrlos. Se concibe como un modelo teórico para la acción futura, iniciando con la definición de objetivos y detallando los planos para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planificar y definir objetivos implica seleccionar anticipadamente el curso de acción más efectivo para lograrlos. La planificación establece el destino, las acciones, el momento, la forma y la secuencia (Chiavenato, 2006; Terry, 1980).

A partir de los objetivos organizacionales, la empresa establece políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. Aunque los objetivos organizacionales son amplios y genéricos, su concreción se vuelve más específica y detallada a medida que se desglosan (Chiavenato, 2006; Terry, 1980).

La planificación es la etapa del proceso administrativo en la que se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicos, sociales y políticas; considerando la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permita establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planos que puedan garantizar el éxito (Rojas y Medina, 2011, p. 14).

- 1. Políticas:** Son declaraciones generales que se derivan de los objetivos de la organización y sirven como guías para la acción administrativa. Establecen marcos o límites, aunque flexibles, para las áreas donde se desarrollará la acción administrativa. Son de naturaleza general y emplean verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc. Algunos ejemplos comunes son las políticas de recursos humanos (cómo tratar a los empleados), las políticas de ventas (cómo interactuar con los clientes) y las políticas de precios (cómo gestionar los precios en el mercado) (Chiavenato, 2006, p. 145).

Las políticas también son planes, ya que son declaraciones o interpretaciones generales que orientan la toma de decisiones. No todas las políticas se expresan de forma explícita. Las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y garantizar que esta sea coherente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a prevenir problemas antes de que se agraven (Koontz et al., 2012, p. 139).

- 2. Directrices:** Son principios establecidos para alcanzar los objetivos deseados. Dado que los objetivos son finos, las directrices establecen los medios adecuados para lograrlos y guiarán las decisiones. Algunos ejemplos son las directrices de

personal (cómo reclutar y seleccionar empleados) y las directrices de compras (cómo seleccionar proveedores) (Chiavenato, 2006, p. 145).

- 3. Metas:** Son objetivos a corto plazo. A menudo pueden confundirse con los objetivos inmediatos u operativos. Algunas metas comunes son la producción mensual, la facturación mensual y la recaudación diaria (Chiavenato, 2006, p. 145).

Las metas son los fines hacia los que se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planificación, sino también el objetivo de la organización, la gestión de personal, la dirección y el control (Koontz et al., 2012, p. 138).

- 4. Programas:** Son actividades secuenciales necesarias para alcanzar cada una de las metas. La consecución de las metas se planifica en los programas. Estos son planes específicos variables que pueden incluir un conjunto integrado de planes menores, como los programas de producción (cómo programar la producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de producción establecida) y los programas de financiación (cómo programar los diversos préstamos bancarios para alcanzar la meta de aportes financieros) (Chiavenato, 2006, p. 145).

Los programas son un conjunto complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado; por lo general, cuentan con un presupuesto asignado (Koontz et al., 2012, p. 141).

- 5. Procedimientos:** Son las formas de ejecutar o llevar a cabo los programas. Los procedimientos son planes que establecen la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas. Algunos ejemplos son los procedimientos de admisión de personal (qué documentos y formularios se necesitan para efectuar la admisión de las personas) y los procedimientos de giro de cheques (quién debe llenarlos, quién debe firmarlos, etc.). También se denominan rutinas (Chiavenato, 2006, p. 145).

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar “más que para pensar” que detallan la manera precisa en que deben realizar ciertas actividades (Koontz et al., 2012, p. 140).

6. Métodos: Son planes prescritos para el desempeño de una tarea específica. En general, el método, que se entrega a la persona que ocupa un cargo o realiza una tarea, le indica exactamente cómo desempeñarlo o cumplirla, respectivamente. El método, que detalla cómo debe realizarse el trabajo, es más restringido y limitado que el procedimiento; por ejemplo, el método de montar una pieza, de describir un cargo, de entrenar a una persona, etc. Los procedimientos y los métodos utilizan flujogramas para representar (Chiavenato, 2006, p. 145).

7. Normas: reglas o reglamentos que delimitan y aseguran el cumplimiento de los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto del curso de acción que va a seguirse. Las normas surgen cuando determinada situación exige una acción específica y única. Son guías específicas de acción: cuándo debe seguirse fielmente un curso de acción o de conducta. La regla, establecida para lograr la uniformidad en la acción, define lo que debe hacerse o lo que no debe hacerse. Ejemplo: prohibición de fumar en determinados lugares, horarios de trabajo, inasistencia al trabajo (Chiavenato, 2006, p. 145).

Existen diversos tipos de planeación, cada uno con sus propias características y aplicaciones. Para el presente trabajo, se considera que la planeación estratégica es la más adecuada, por lo que a continuación se describe la planeación estratégica.

1.3.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual los líderes organizan y estructuran sus objetivos y acciones a lo largo del tiempo. Este concepto está estrechamente vinculado con el de estrategia, ya que ambos implican una secuencia

lógica y ordenada de acciones dirigidas a alcanzar uno o varios objetivos de manera efectiva. (Rojas y Medina, 2011, p. 47).

La planeación estratégica representa el enfoque más amplio dentro de una organización. Sus principales características incluyen:

- Visión a largo plazo: Sus efectos y consecuencias se extienden a lo largo de varios años.
- Cobertura integral: Involucra a la empresa en su totalidad, considerando todos los recursos y áreas de actividad para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Cobertura integral: Involucra a la empresa en su totalidad, considerando todos los recursos y áreas de actividad para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2006, p. 146).

Para su aplicación es primordial el desarrollo de un plan estratégico que permita analizar la situación actual de la organización y con ello poder proyectar el estado deseado que se ponga como objetivo; este documento no solo orientará para la toma de decisiones, sino que también actúa como una carta de presentación ante las partes interesadas como son los: propietarios, empleados, clientes y proveedores.

El *Balanced Scorecard* (BSC) es una herramienta fundamental que nos permite transformar la estrategia en acciones concretas y resultados medibles, alineando los objetivos de la organización con indicadores clave de desempeño, facilitando el seguimiento y evaluación del progreso.

1.3.1.1 Balanced Scorecard (BSC)

Por lo tanto, el *BSC* es la herramienta clave en la planificación estratégica, ya que permite traducir la estrategia organizacional en objetivos concretos y medibles. Como la establece Norton y Kaplan (2001), su propósito principal es convertir la estrategia en acción y resultados mediante la alineación de objetivos en cuatro perspectivas clave; es decir, el BSC evalúa los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tales como rentabilidad, crecimiento de ingresos y reducción de costos, analizando la relación que existe entre la empresa con sus clientes, midiendo satisfacción, retención, adquisición y participación en el mercado, así como poder identificar los procesos claves que impactan en la eficiencia y calidad de los productos o servicios, enfocándose en el desarrollo del talento humano, la cultura organizacional y la infraestructura tecnológica para sostener el crecimiento (Blanco et al, 1999).

A continuación, se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación:

1. Alinear a los empleados con la visión de la empresa.
2. Mejorar la comunicación sobre los objetivos estratégicos.
3. Redefinir la estrategia con base en resultados medibles.
4. Traducir la visión en acciones concretas.
5. Fomentar la creación de valor en todas las áreas.
6. Integrar información clave para la toma de decisiones.
7. Optimizar el análisis y la gestión empresarial.

El Mapa Estratégico es una representación visual que muestra las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas. Este mapa permite comprender la lógica detrás de la estrategia y facilitar su implementación de manera estructurada y coherente.

El proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) comienza con la formulación de la visión, misión y valores de la empresa; a partir de estos elementos, se desarrolla la estrategia, la cual se representa mediante un mapa estratégico. Dicho mapa

está compuesto por objetivos estratégicos interconectados a través de relaciones de causa y efecto, lo que permite visualizar de manera clara la alineación entre los objetivos y la estrategia organizacional (Fernández, 2001).

Como se mencionó anteriormente, el mapa estratégico del CMI agrupa los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; como lo destaca Dávila quien estipula que estas perspectivas facilitan la estructuración de los indicadores y la organización del modelo de negocio (Dávila, 1999).

La encargada de medir los resultados tangibles de la estrategia es la perspectiva financiera, por medio de los indicadores tradicionales como la rentabilidad de la inversión, el valor generado para los accionistas, el incremento de ingresos y la reducción de costos, con el propósito de evaluar la creación de valor dentro de la organización.

Por otro lado, la perspectiva de procesos internos se encarga de identificar aquellas actividades que impactan de manera significativa en la satisfacción del cliente, como lo menciona Rodiles y Fuentes (2004), donde estipulan que algunos de los indicadores principales de esta perspectiva son la productividad, la calidad y la innovación en productos y servicios. Mientras que Dávila (1999) enfatiza que esta perspectiva contribuye tanto a la satisfacción del cliente como a la expansión del mercado, lo que se traduce en mayores ingresos, la disminución de costos y un aumento en la rentabilidad financiera y social, siempre alineado a los objetivos estratégicos financieros (Álvarez M. et al, 2015).

Por último, se tiene la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la cual se centra en el fortalecimiento del capital humano, los sistemas y los procesos de la organización; destacando que la disponibilidad de los recursos materiales y la optimización del talento humano son aspectos fundamentales para garantizar el éxito en la implementación de la estrategia organizacional (Dávila, 1999).

La etapa de planeación ha sentado las bases para la continuidad de los objetivos de esta investigación; sin embargo, esta por sí sola no garantiza el éxito. A continuación, se aborda la etapa de organización, la cual es fundamental para la materialización de las estrategias diseñadas, dentro de esta fase se definirá la estructura organizacional, la distribución de responsabilidades y la asignación de recursos necesarios para la implementación del plan estratégico.

1.4 ORGANIZACIÓN

La palabra organización puede adoptar varios significados tales como:

Organización como entidad social. Se refiere a una estructura conformada por personas que trabajan en conjunto con el propósito de alcanzar objetivos específicos. Está diseñado deliberadamente para obtener resultados concretos, ya sea la generación de ganancias en el caso de las empresas o la satisfacción de necesidades sociales en instituciones como los clubes. Su estructura intencional implica una división del trabajo, en la que las tareas son distribuidas entre sus miembros para facilitar su ejecución. Bajo esta perspectiva, el concepto de organización abarca cualquier actividad humana planificada con la finalidad de lograr determinados objetivos (Chiavenato, 2006, p. 148).

Organización formal. Trata de una estructura planificada basada en la división racional del trabajo, donde las funciones y responsabilidades se asignan de manera específica a personas y departamentos. Su diseño responde a una planificación estratégica establecida por la dirección y se comunica a través de documentos oficiales como organigramas y manuales de organización (Chiavenato, 2006; Terry, 1980).

Organización informal. Surge de manera espontánea dentro de la estructura formal debido a las interacciones humanas entre los miembros de la organización. Se forma a partir de relaciones personales, ya sean de cooperación o conflicto, dando lugar a grupos informales que no están representados en documentos oficiales ni en el organigrama (Chiavenato, 2006).

Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este contexto el término hace referencia al proceso de estructurar, coordinar e integrar los recursos y unidades operativas dentro de la empresa. Incluye la asignación de tareas, la definición de relaciones jerárquicas y la distribución de responsabilidades para lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente (Chiavenato, 2006).

1.4.1 Elemento de una estructura organizacional

La estructura organizacional se compone de cuatro elementos fundamentales: especialización, estandarización, coordinación y autoridad.

Especialización. Consiste en la asignación de tareas específicas a individuos o equipos con las competencias adecuadas para ejecutarlas. Generalmente, los gerentes funcionales están a cargo de supervisar áreas especializadas dentro de la organización (Sánchez, 2011, p. 87).

Estandarización. Se refiere a la aplicación de procedimientos uniformes y consistentes que los empleados deben seguir en sus funciones. Para ello, se utilizan herramientas como manuales de procedimientos, descripciones de funciones, instructivos y normativas internas que regulan las actividades rutinarias (Sánchez, 2011).

Coordinación. Involucra la implementación de mecanismos formales e informales que permiten la integración eficiente de las actividades realizadas por individuos, equipos y departamentos, asegurando la alineación con los objetivos organizacionales (Sánchez, 2011).

Autoridad. Representa el derecho a tomar decisiones y ejecutar acciones dentro de la organización. La distribución de la autoridad varía según la estructura y el modelo de gestión adoptado por cada empresa (Sánchez, 2011).

Con base a lo anterior, se puede decir que es necesario que una organización cuente con un organigrama establecido y tener principios básicos de organización, es por ello que se describen a continuación:

1.4.1.1 Organigrama

Una de las herramientas más efectivas para visualizar la relación entre los cuatro elementos fundamentales de la estructura organizacional es el organigrama. Este esquema gráfico representa la conexión entre funciones, departamentos e individuos dentro de una organización. En términos generales, un organigrama proporciona información clave sobre cuatro aspectos esenciales de la estructura organizacional:

- Tareas.- Exponen las distintas funciones que desempeña la organización.
- Subdivisiones.- Cada cuadro representa una unidad organizativa encargada de ejecutar tareas específicas.
- Niveles administrativos.- Refleja la jerarquía dentro de la organización, indicando los distintos niveles de autoridad.
- Líneas de autoridad.- Son las conexiones verticales que existen entre los recuadros del organigrama, que indican la relación de supervisión y el nivel de autoridad de cada puesto (Sánchez, 2011, p. 88).

1.4.1.2 Principios de organización

- Unidad de mando: Seda cuando cada subordinado recibe instrucciones únicamente de un superior; cuando este principio no se respeta, pueden surgir problemas como la evasión de responsabilidades, confusión y conflictos entre los colaboradores (Sánchez, 2011).

- Especialización: Es la encargada de organizar las actividades en función de su naturaleza para fomentar la especialización en su ejecución, lo que mejora la eficiencia y el desempeño de las funciones (Sánchez, 2011).
- Paridad de autoridad y responsabilidad: Donde la autoridad es delegable, mientras que la responsabilidad se comparte; por ello es fundamental conservar un equilibrio entre ambas para evitar desorden en la organización (Sánchez, 2011).
- Equilibrio de dirección y control: Es fundamental contar con una estructura de la organización de forma que facilite la coordinación de actividades y al mismo tiempo, permita evaluar sus resultados de forma efectiva (Sánchez, 2011).
- Definición de puestos: El establecimiento de las funciones de cada puesto en relación con los objetivos que se buscan son primordiales para asegurar las responsabilidades y expectativas (Sánchez, 2011).

La organización tiene las siguientes etapas como se muestra en la Figura 1.3.

Figura 1.3 *Etapas de la organización*



Fuente: Sánchez, 2011.

1.4.2 Integración

La función gerencial de *staffing* es esencial para el éxito de cualquier organización, ya que se centra en la provisión y mantenimiento del personal adecuado para los puestos definidos en su estructura; este proceso abarca diversas actividades interrelacionadas, desde la identificación de las necesidades de talento humano hasta el desarrollo y capacitación de los empleados (Koontz et al., 2012).

La relación entre la integración de personal y la organización es innegable, donde la organización se entiende como el establecimiento de estructuras de funciones y cargos, ya que proporciona el marco para la integración de personal; esta última se encarga de asignar el talento humano necesario para ocupar y desempeñar esas funciones y cargos de manera efectiva (Koontz et al., 2012).

Cabe mencionar que algunos autores dentro del campo de la administración consideran la integración de personal como una fase dentro del proceso de organización, en este texto se propone una perspectiva diferente; es decir, se argumenta que la integración de personal debe ser considerada como una función gerencial independiente, con sus propias particularidades y desafíos (Koontz et al., 2012).

1. La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques donde los gerentes no siempre reconocen, ya que usualmente consideran que organizar es sólo establecer una estructura de funciones, por ende, prestan poca atención al momento de cubrirlos (Koontz et al., 2012, p. 284).

2. Colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes (Koontz et al., 2012).

3. En el área de la integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias (Koontz et al., 2012).

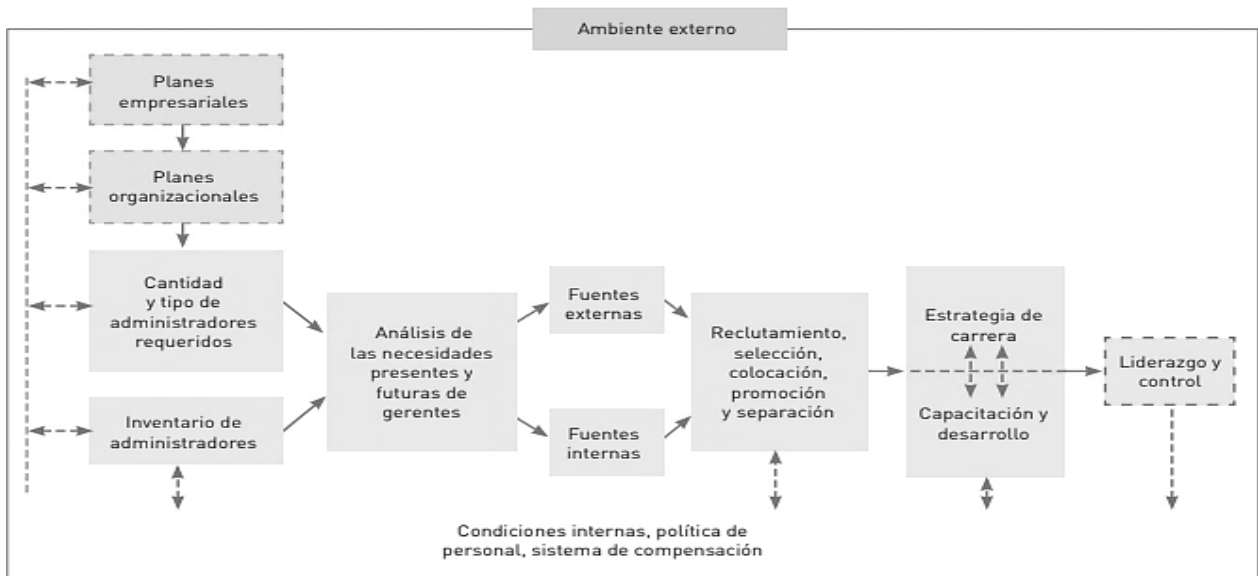
4. A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado (Koontz et al., 2012).

Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos. Muchos autores de la teoría de la administración consideran la integración de personal como una fase del proceso de organización; sin embargo, en esta obra integrar personal se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos:

1. La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y, por tanto, prestan poca atención a cubrirlos (Koontz et al., 2012).
2. Colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes (Koontz et al., 2012).
3. En el área de la integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias (Koontz et al., 2012).
4. A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado (Koontz et al., 2012).

La figura 1.4 ilustra de qué manera la función gerencial de integración de personal se relaciona con el sistema de administración total.

Figura 1.4 *Diseño de la función de integración de personal*



Fuente: Koontz et al., 2012.

1.5 DIRECCIÓN

La dirección, tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa (Chiavenato, 2006).

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos (Chiavenato, 2006; Terry, 1980).

1.5.1 Principios de dirección

Coordinación de los intereses: el logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo, y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda del aquél (Sánchez, 2011, p. 104).

Impersonalidad del mando: la autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda (Sánchez, 2011).

Resolución de conflictos: debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto de las partes (Sánchez, 2011).

Vía jerárquica: al transmitirse un orden, debe seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni de manera constante (Sánchez, 2011).

La dirección incluye motivación, enfoque del liderazgo, equipos de trabajo y comunicación.

1.5.1.1. Motivación

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos (Koontz et al., 2012, p. 391).

1.5.1.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador (Koontz et al., 2012).

1.5.1.2.1 La jerarquía de las necesidades

Las siguientes son las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden de importancia ascendente.

1. Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas (Koontz et al., 2012).
2. Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo (Koontz et al., 2012).
3. Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros (Koontz et al., 2012).
4. Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza (Koontz et al., 2012).
5. Necesidad de autorrealización. En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo (Koontz et al., 2012).

Maslow jerarquizó las necesidades de acuerdo con su orden de importancia como se muestra en la Figura 1.5.

Figura 1.5 *Jerarquías de las necesidades de Maslow*



Fuente: Koontz et al., 2012.

1.5.2 Liderazgo

Se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades (Koontz et al., 2012, p. 413).

1.5.2.1 Componentes del liderazgo

Los líderes miran hacia el futuro: inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los líderes deben vivir y cimentar valores: interés por la

calidad y la honestidad, por asumir riesgos calculados y por los empleados y clientes. Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas (Koontz et al., 2012, p. 416).

La transición entre el Capítulo I y el Capítulo II es esencial para comprender cómo los principios del proceso administrativo se aplican específicamente en el contexto de los despachos contables. La administración efectiva de un despacho contable no solo optimiza sus operaciones internas, sino que también asegura la precisión y la responsabilidad en los servicios que presta, garantizando así el cumplimiento normativo y la satisfacción del cliente. Esta relación subraya la importancia de una sólida base en el proceso administrativo para el éxito y la sostenibilidad de los despachos contables.

CAPÍTULO II DESPACHO CONTABLE

El Capítulo II, parte de la contextualización de empresa para finalizar con el concepto de despacho contable, un elemento crucial dentro del ámbito empresarial que depende significativamente de una gestión administrativa eficiente. Este capítulo aborda la contaduría pública, definiendo la contabilidad y el papel del contador, destacando la importancia del proceso administrativo en los despachos contables.

2.1 EMPRESA

Se puede definir como una unidad económico - social, la cual produce bienes o servicios necesarios para satisfacer las necesidades sociales por medio del capital, constituido por la inversión de uno o varios individuos con dinero o activos, que arriesgan y exigen resultados financieros.

2.1.1 Origen de la empresa

La mayoría de los autores sitúan el origen de la empresa en la época del imperio romano, pero coincide con García (1994) en que los inicios se remontan a la época de la prehistoria ya que la organización centralizada de los recursos debió estar presente desde el periodo neolítico debido a que algunos hallazgos indican que algunas proto ciudades ya funcionaban como centros industriales y comerciales para las ciudades agrícolas. Lo anterior se puede deber a que por muy primarias que fueran sus actividades necesariamente se requería una forma de organización para llevar a cabo sus actividades (Salgado, 2020).

Por otro lado, el origen legal de la empresa se sitúa en el Imperio Romano, debido a que su jurisprudencia reconoció a la empresa como una persona jurídica claramente separada de sus componentes individuales, independiente y capaz de obligarse, poseer y actuar como cualquier otra persona de carácter privado. Dichas características de persona moral se establecían y regían mediante leyes mercantiles y por las prácticas industriales, comerciales y de servicios (Salgado, 2020).

Posteriormente, durante la época de la edad media surgieron los mercaderes del gremio artesanal en la península itálica, también se crearon unas pequeñas industrias en el noroeste Europeo que se formaban con un pequeño número de trabajadores que se encontraban al servicio de un maestro, por otra parte, podíamos encontrar a pequeños comerciantes sedentarios que recorrían las zonas rurales y por primera vez se empezaron a desarrollar empresas comerciales que utilizaban, para su época, sofisticados sistemas de información y control interno. Dichas formas de organización de la Edad Media fueron sin duda las bases para el desarrollo de la empresa (Salgado, 2020).

Sin embargo, hasta 1871 el estado de Carolina del Norte fue el primero desde la caída del imperio romano en decretar una ley que permitía las sociedades con objeto de efectuar negocios, dichas leyes mercantiles o comerciales fueron el fundamento de la organización jurídica de todo tipo de empresas en el mundo (Salgado, 2020).

2.1.2 Clasificación de las empresas de acuerdo con su actividad

Comerciales. Su actividad principal es la compraventa de productos, ya que fungen como intermediarios entre el productor y el consumidor. Las empresas comerciales de pueden clasificar en mayoristas y minoristas.

Industriales. Son aquellas que producen bienes mediante la extracción y transformación de materia prima. Éstas a su vez se clasifican en extractivas y de transformación o manufacturera.

De servicios. Son aquellas que tienen como finalidad proporcionar un servicio a la población o las empresas. Las empresas de servicios pueden ser públicas, privadas o mixtas.

Para la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, se determina como se muestra en la Figura 1.7.

Figura 1.7. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta 4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde 4.01 hasta 100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde 4.01 hasta 100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde 100.01 hasta 250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta 250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Salgado, 2020.

Actualmente México se encuentra clasificado en la categoría de países en desarrollo y, por lo tanto, los estratos empresariales en el país no distan de lo que ocurre en las economías similares de América Latina (Salgado, 2020).

De acuerdo con el propósito del presente proyecto, la empresa que será el caso estudio se considera como una microempresa. Cabe mencionar que se considera utilizar como medición el número de empleados, ya que, otros autores o dependencias también miden el tamaño de la empresa por sus ingresos, pero realmente en la actualidad existen empresas que sin importar tanto esos parámetros, se consideran empresas y han perdurado hasta estos días.

2.1.3 Las áreas funcionales más comunes en las empresas

A continuación, se mencionan las principales áreas funcionales más comunes en las empresas:

- **Recursos Humanos:** Esta área es crucial ya que se encarga del reclutamiento y selección del personal, lo que influye directamente en la dirección de la empresa. Sus subáreas incluyen reclutamiento y selección, sueldos y salarios, capacitación, higiene y seguridad, y planeación/evaluación.
- **Finanzas:** Esta área administra los recursos financieros, asegurando su obtención y asignación para maximizar los rendimientos. Sus subáreas abarcan contabilidad, contraloría, tesorería, presupuestos, y cuentas por cobrar y pagar, dependiendo del tamaño y recursos de la empresa.
- **Producción:** Se enfoca en los procesos desde la materia prima hasta el producto terminado, garantizando la calidad y satisfacción del cliente. Incluye subáreas como programación de la producción, diseño del producto, procesos, control de calidad y mantenimiento. Un control de calidad eficiente es esencial para la competitividad, aplicándose a todas las áreas funcionales para evitar defectos repetitivos.
- **Administración de Materiales:** Gestiona la optimización de materias primas e insumos para asegurar productos terminados de calidad. Se encarga de planificar, organizar y controlar el abastecimiento de materiales, así como su recepción, manejo, tráfico, almacenamiento y control de calidad.
- **Mercadotecnia:** Realiza investigaciones de mercado, planeación estratégica, análisis y segmentación, así como actividades relacionadas con producto, precio, distribución, publicidad y promoción. Sus subáreas incluyen planeación y evaluación, producto, precio, plaza/distribución, publicidad e investigación de mercados.

- **Sistemas:** Administra las tecnologías de la información, adecuándose al tamaño y necesidades de la empresa. Maneja software, hardware, sistemas de comunicación y redes. Sus subáreas principales son telecomunicaciones, análisis y diseño, procesamiento, redes, mantenimiento de sistemas y seguridad informática.

2.2 CONTABILIDAD

2.2.1 Definición de contabilidad

De acuerdo con las NIF, se menciona que es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos (Hernández y Moreno, 2018, p. 71).

La contabilidad. Concepto empresarial que estudia la manera de producir información en términos cuantitativos acerca de los resultados, costos, estructura financiera, es decir, acerca de la realidad económica pasada y presente de las unidades en que se organiza la realidad económica: empresas organismos públicos, nación, etc. (Feregrino, 2015, pág. 84).

2.2.2 Contador

El licenciado en Contaduría es un profesional con formación ética, crítica y responsabilidad social, con solidez disciplinaria en Contabilidad Financiera, Contabilidad Administrativa, Auditoría, Finanzas y Fiscal que es capaz de responder a los retos y expectativas de las organizaciones en un entorno global. Los contadores son aquellas personas especialistas en registros contables, conocimiento de leyes y reglamentos de índole fiscal, de la vigilancia de las finanzas de la empresa y demás ramas que de esta deriven (Hernández y Moreno, 2018, p. 76).

2.2.3 Despacho contable

Como tal no se ha encontrado una definición exacta de despacho contable, pero con base a la información que se tiene de empresa y su clasificación, se puede decir que, es una empresa especializada en servicios y/o asesorías contables y fiscales.

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) "Los despachos contables son empresas que prestan servicios profesionales de contabilidad, auditoría, fiscalidad, consultoría y otros servicios relacionados con el ámbito financiero y empresarial, a través de profesionales contables públicos y otros especialistas".

Por otro lado, los despachos contables son unidades económicas que prestan servicios profesionales de contabilidad, auditoría, fiscalidad, consultoría y otros servicios relacionados con el ámbito financiero y empresarial, a través de contadores públicos y otros especialistas, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al desarrollo económico y social (Pantoja Gómez, 2014).

2.2.4 Servicios contables y fiscales

Con base a la información anterior se puede decir que los servicios contables y fiscales los realiza un contador, junto con su equipo de trabajo o por sí solo, en un lugar establecido despacho contable. Los servicios contables y fiscales son fundamentales para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y la gestión financiera de las empresas. López y Ramírez (2017) señalan que "los servicios fiscales en un despacho contable son esenciales para ayudar a los clientes a cumplir con sus obligaciones tributarias y optimizar su situación fiscal" (p. 63). Esto incluye la preparación y presentación de declaraciones fiscales, el asesoramiento en materia de impuestos y la planificación fiscal para minimizar las cargas tributarias de manera legal y ética.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO EN DESPACHOS CONTABLES

En el dinámico y competitivo entorno empresarial actual, los despachos contables se enfrentan a desafíos cada vez mayores para mantener su relevancia y competitividad. La gestión eficiente del proceso administrativo se ha convertido en un factor crítico para el éxito de estas organizaciones. El presente tema tiene como objetivo analizar el proceso administrativo en despachos contables, destacando su importancia estratégica y proponiendo un enfoque que permita optimizar la eficiencia y la calidad del servicio.

El proceso administrativo en despachos contables

El proceso administrativo, entendido como el conjunto de funciones y actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de una organización, es fundamental para la gestión de cualquier empresa, incluyendo los despachos contables. Este proceso comprende cuatro etapas principales: planificación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2019).

1. Planificación

La planificación es la primera etapa del proceso administrativo y consiste en definir los objetivos de la organización y establecer las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. En el contexto de los despachos contables, la planificación implica determinar los servicios que se ofrecerán, identificar los mercados objetivo, establecer los precios y definir los recursos necesarios para operar (Romero, 2018).

2. Organización

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo y se refiere a la estructuración de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización para lograr los objetivos establecidos. En los despachos contables, la organización implica definir la estructura jerárquica, asignar responsabilidades, establecer canales de

comunicación y coordinar las actividades de los diferentes miembros del equipo (Munch, 2016).

3. Dirección

La dirección es la tercera etapa del proceso administrativo y se refiere a la guía y motivación del personal para lograr los objetivos de la organización. En los despachos contables, la dirección implica liderar al equipo, comunicar las expectativas, motivar el desempeño y resolver conflictos (Robbins & Coulter, 2014).

4. Control

El control es la última etapa del proceso administrativo y consiste en la evaluación y seguimiento del desempeño de la organización para asegurar que se están alcanzando los objetivos establecidos. En los despachos contables, el control implica medir el rendimiento, comparar los resultados con los objetivos, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas (Daft, 2016).

Enfoque estratégico para la eficiencia y la calidad del servicio

Para optimizar la eficiencia y la calidad del servicio en los despachos contables, es fundamental adoptar un enfoque estratégico del proceso administrativo. Esto implica:

- Integración de las etapas del proceso: Las cuatro etapas del proceso administrativo deben estar interrelacionadas y coordinadas para asegurar la coherencia y la eficacia de la gestión.
- Orientación al cliente: Los despachos contables deben centrarse en las necesidades y expectativas de sus clientes al diseñar y ejecutar su proceso administrativo.
- Uso de tecnología: La tecnología puede ser una herramienta poderosa para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio en los despachos contables.

- Mejora continua: Los despachos contables deben buscar constantemente formas de mejorar su proceso administrativo para adaptarse a los cambios del entorno y superar las expectativas de sus clientes.

El proceso administrativo es un elemento clave para el éxito de los despachos contables. Al adoptar un enfoque estratégico y centrado en el cliente, estas organizaciones pueden optimizar su eficiencia, mejorar la calidad de sus servicios y fortalecer su posición en el mercado. Por tanto, en el siguiente capítulo se presenta la información necesaria a analizar del despacho contable ByA caso de estudio.

CAPÍTULO III ESTUDIO DE CASO

En el presente capítulo se desarrolla el estudio de caso, primero se inicia con la evolución del despacho contable analizado, posteriormente se describe su cultura organizacional y los principales servicios prestados, posteriormente se analiza su estructura, recursos y proceso administrativo, y al finalizar se detectan sus desafíos y oportunidades relacionándolos con las variables de estudio.

En relación con lo anterior, el día 20 de noviembre de 2024 se realizó la entrevista de manera presencial con la directora del despacho contable ByA (Anexo 1), respondiendo todas las preguntas con la finalidad de recabar información cualitativa relevante sobre el despacho contable, con el propósito de analizar las áreas de mejora y generar propuestas en la implementación del proceso administrativo fundamentales.

En el mismo sentido, el análisis e interpretación de los resultados se realizó de forma exploratoria debido a la necesidad de examinar y analizar las variables utilizado la entrevista como instrumento de investigación.

3.1 INICIO Y EVOLUCIÓN DEL DESPACHO CONTABLE ByA

El despacho inició principalmente por una necesidad de su fundadora de contar con flexibilidad en los horarios, para poder organizar actividades laborales y personales. Por consiguiente, se iniciaron operaciones en diciembre de 2017. Durante los primeros años la evolución del despacho fue un poco lenta, sin embargo, esto dio la oportunidad de generar mayores recursos que fueron reinvertidos en él.

Durante los últimos años ha expandido sus servicios a diferentes sectores lo que le ha generado una cartera de clientes importantes que le ha permitido posicionarse en el mercado. Cuenta con amplia experiencia en soluciones contables, financieras y fiscales, centrándose en detectar áreas de oportunidad y ayudar a resolver los retos que enfrentan las empresas día a día.

En relación con lo anterior, los valores son los ejes rectores de la compañía, se trabaja para brindar servicios certeros, oportunos y honestos, porque están convencidos de que la tranquilidad de los clientes es su mayor activo.

3.2 CULTURA EMPRESARIAL

3.2.1 Misión

Prestar servicios contables, financieros y fiscales de calidad para detectar áreas de oportunidad que genere valor a las empresas y contribuir con el cumplimiento de las obligaciones fiscales de nuestros clientes.

3.2.2 Visión

Consolidar nuestra organización en el ámbito contable, financiero y fiscal con base a nuestro profesionalismo y asegurar una relación duradera con nuestros clientes mediante un servicio certero, oportuno y honesto.

3.2.3 Valores

Como se mencionó anteriormente, los valores son los ejes rectores de la compañía, entre los que se destacan: la ética, el profesionalismo, la lealtad, la confidencialidad, la responsabilidad, la honestidad, la confianza, el respeto, la integridad y la transparencia.

3.3 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

En la actualidad, el despacho es una microempresa menor a 10 empleados, el número de personas varía dependiendo la temporada ya que se cuentan con practicantes universitarios en los meses con mayor demanda de trabajo.

El despacho se encuentra ubicado la ciudad de Puebla, suele presentar una estructura organizativa sencilla y adaptable. Dada su naturaleza y tamaño, la mayoría de las decisiones estratégicas y operativas recaen en uno de sus socios.

3.3.1 Estructura organizativa

- Socios: Son los propietarios del negocio, responsables de la dirección estratégica, toma de decisiones importantes y la atención a los clientes más grandes o estratégicos.
- Contadores Públicos: Se encargan de la ejecución de los servicios contables, fiscales y financieros. Realizan tareas como la elaboración de estados financieros, declaraciones de impuestos y auditorías internas.
- Auxiliares Contables: Apoyan a los contadores en tareas contables, procesamiento de datos, captura de información y otras labores de soporte.
- Practicantes Universitarios: Durante temporadas de mayor demanda, se incorporan estudiantes de contabilidad para realizar tareas específicas bajo la supervisión de los contadores.

Con base a lo anterior la estructura es altamente flexible y puede adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda de servicios o al crecimiento del negocio. Dependiendo del tamaño y la especialización del despacho, se pueden incorporar perfiles más específicos como especialistas en impuestos, nóminas o consultoría financiera.

3.3.2 Áreas funcionales del despacho

- Departamento de Dirección General: sus funciones principales son establecer la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa, así como de supervisar y coordinar las actividades de todos los demás departamentos para asegurar que se cumplan estos objetivos y en esta área se encuentra la directora general del despacho contable.

- Departamento de contabilidad y de impuestos: sus funciones principales son el registro de transacciones, elaboración de estados financieros, conciliaciones bancarias, el cálculo y declaración de impuestos federales, estatales y locales y planeación fiscal. dicha área se encuentran el contador general y su auxiliar contable.
- Departamento de Auditoría: sus funciones principales son la realización de auditorías internas y externas, revisión de estados financieros y evaluación de controles internos. En esta área se encuentra el auditor interno, asistente.
- Departamento de Consultoría: sus funciones principales son: asesoría en materia contable, financiera y administrativa, implementación de sistemas contables, reestructuraciones empresariales., en dicha área se encuentra la consultora contable, analista financiero.

Aunque la estructura del despacho contable es pequeño y generalmente sencilla, a medida que crece o se especializa, pueden surgir áreas departamentales más definidas. Estas áreas dependerán del tamaño del despacho, la variedad de servicios ofrecidos y la complejidad de los clientes.

3.3.3 Recursos humanos, tecnológicos y financieros

Los recursos con los que debe contar un despacho contable son indispensables para un correcto desempeño de sus actividades, a continuación, se destacan puntos importantes a considerar dependiendo en tipo de recurso. Empezando por lo recursos humanos:

- Personal: Contadores públicos y auditores certificados, consultores y auxiliares contables con conocimientos técnicos y experiencia en el área.
- Rotación de personal: Debido a la naturaleza de los practicantes universitarios, la rotación de personal puede ser alta, lo que requiere una constante capacitación y adaptación de los equipos de trabajo.

- Capacitación continua: Los socios y empleados deben mantenerse actualizados en materia contable y fiscal a través de cursos, seminarios y congresos.

En relación con los recursos tecnológicos y materiales:

- Equipo de cómputo: Computadoras, software contable y administrativo, impresoras, escáneres y otros dispositivos necesarios para el procesamiento de información.
- Mobiliario de oficina: Escritorios, sillas, archivadores y otros elementos para equipar el espacio de trabajo.
- Conexión a internet: Esencial para acceder a información actualizada, comunicarse con clientes y utilizar herramientas en línea.

Por último, en relación con los recursos financieros:

- Capital de trabajo: Necesario para cubrir los gastos operativos, invertir en tecnología y afrontar imprevistos.

Los recursos con los que cuenta el despacho pueden ser reducidos, pero estratégicamente se utilizan de manera correcta para que se puedan cubrir todas las necesidades y brindar un buen servicio.

3.4 SERVICIOS

Los servicios profesionales prestados en el despacho se engloban en tres principales áreas, como se describe a continuación:

3.4.1 Personas físicas y morales

Se enfoca en los principales servicios contables, financieros y fiscales que son requeridos por los clientes del despacho. A continuación, se enlistan los servicios profesionales correspondientes al área de Personas físicas y morales:

- Reconocimiento contable de las operaciones de la empresa en Aspel COI.
- Cálculo y presentación de declaraciones de impuestos federales.
- Cálculo y timbrado de nóminas en Aspel NOI.
- Cálculo y presentación de declaración de los Impuestos Sobre Erogaciones por Remuneraciones al Trabajo Personal (ISERTP).
- Cálculo de cuotas obrero-patronales del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) e Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) en el Sistema Único de Autodeterminación (SUA).
- Envío mensual de la contabilidad electrónica.
- Presentación de declaraciones Informativas de Operaciones con Terceros.
- Elaboración de estados financieros.
- Regularización de situación fiscal.
- Devolución de impuestos.

3.4.2 Auditoría y contraloría

Se enfoca en servicios prestados de manera interna o externa para los clientes, con base a sus necesidades. A continuación, se enlistan los servicios profesionales correspondientes al área de Auditoría y contraloría:

- Optimizar los procesos internos de manera sencilla, estandarizada y automatizada.
- Controlar las operaciones y funciones de los diferentes departamentos.
- Realizar auditorías internas a los diferentes departamentos de forma periódica.
- Vigilar el control presupuestal de los distintos proyectos.

- Verificar y evaluar la información contable, que ésta sea veraz y responda a la realidad
- económica de la empresa.
- Detectar áreas con dificultad y malos manejos de recursos.
- Establecer medidas que corrijan las desviaciones.

3.4.3 Otros servicios

Se enfoca en servicios específicos o especializados que solicitan los clientes de acuerdo con requerimientos financieros o fiscales adicionales. A continuación, se enlistan los servicios profesionales correspondientes al área de otros servicios:

- Asesoría financiera y fiscal.
- Costeo de productos.
- Trámites y solventación de requerimientos ante dependencias (Instituto Mexicano del Seguro Social, Servicio de Administración Tributaria y Secretaría de Administración y Finanzas).
- Registro de obras y presentación de avisos (Servicio Integral de Registro de Obras de Construcción SIROC).
- Presentación de Avisos para el cumplimiento de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita.
- Registro de Prestadores de Servicios Especializados u Obras Especializadas (REPSE), Informativa de Contratos de Servicios u Obras Especializados (ICSOE) y Sistema de Información de Subcontratación (SISUB).

3.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

3.5.1 Planeación

Dentro de la planeación, las principales metas que destacan son garantizar servicios de alta calidad, identificación de áreas de oportunidad, lograr que el 100% de los clientes cumpla con sus obligaciones fiscales dentro de los plazos establecidos,

evitando sanciones o multas, adoptar tecnologías para automatizar procesos contables y fiscales, mejorando la eficiencia y reduciendo los errores e incrementar la base de clientes y mantener a los actuales. Las metas son definidas por la dirección, los colaboradores no participan en su formulación, pero se toman en cuenta sus opiniones.

Así mismo, los criterios que se utilizan para identificar las necesidades administrativas del despacho se basan en la evaluación de los objetivos organizacionales.

Con referente al uso de recursos disponibles (humanos, tecnológicos, financieros) se considera que el uso es adecuado, ya que se alinean con las necesidades operativas y estratégicas de la empresa.

3.5.2 Organización

Los roles y responsabilidades dentro del despacho son de acuerdo con los puestos que se encuentra en la estructura jerárquica, sin embargo, para que sean efectivas para las operaciones de la empresa son con base a las áreas de oportunidad, debido a que en temporadas el personal está incompleto cuando no se cuenta con practicantes.

Por otra parte en relación con los procesos y procedimientos administrativos son pocos los que se encuentran documentados, ya que solo en algunas etapas se puede enfocar en eso, pero por carga de trabajo se ha ido dejando en segundo lugar. Por tanto, los procedimientos para el personal si están claros y son funcionales más sin embargo se deben mejorar.

3.5.3 Dirección

Los principales canales de comunicación se utilizan para transmitir información son de manera presencial y por medios electrónicos. Así mismo para una comunicación efectiva es importante el tipo de liderazgo y el que más se utiliza en la empresa se basa

en *laissez-faire* (dejar hacer), dando la libertad al equipo para tomar decisiones y trabajar de forma autónoma, solo se interviene cuando es necesario.

Con base a la capacitación del personal se realizan capacitaciones en temas fiscales y financieros, también se toman cursos sobre los sistemas contables directamente con los proveedores de los sistemas y en caso de requerir un curso más específico se hace de manera remota.

3.5.4 Control

La frecuencia con la que se revisan los resultados del proceso administrativo, son regularmente, como mínimo dos veces por semana, ya que se deben revisar constantemente que se cumplan con las obligaciones fiscales en tiempo y forma. Por otra parte, no se cuenta con indicadores o métricas para evaluar el desempeño administrativo, no obstante, parece ser un punto muy importante para implementar en el despacho.

Con base a la retroalimentación a los colaboradores sobre su desempeño administrativo siempre se realiza de manera verbal y también se procura de realizar ajustes o cambios de manera inmediata en caso de identificar un problema o áreas de mejoras.

En este capítulo se ha presentado un análisis detallado del despacho contable ByA, abarcando su evolución, cultura organizacional, estructura, recursos, servicios, proceso administrativo y los desafíos y oportunidades que enfrenta en relación con las variables de estudio. Dicha información fue obtenida con base a los resultados obtenidos en la entrevista realizada a la directora general del despacho contable ByA de acuerdo con las preguntas aplicadas como se muestra en el Anexo 1.

Esta revisión integral proporciona un contexto sólido para fundamentar el diseño metodológico y la investigación de campo que se desarrollarán en el siguiente capítulo,

con el propósito de proponer mejoras específicas que impacten positivamente en la eficiencia operativa y la satisfacción de los colaboradores.

IV. UNIDAD DE ANÁLISIS

En este capítulo se describe los pasos seguidos para llevar a cabo el estudio, incluyendo los métodos utilizados, los instrumentos aplicados y la determinación de la muestra. Se presentan los resultados del análisis, organizados en función de las etapas administrativas: planeación, organización y dirección, lo que permite realizar un diagnóstico integral del problema. Finalmente, se aborda el estado del problema en relación con la hipótesis planteada, fundamentando las conclusiones del trabajo.

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología que se utiliza se centra en un estudio de caso, que sirve para identificar las características y áreas de oportunidad del despacho contable ByA que se encuentra situada en la ciudad de Puebla, ya que se busca comprender y analizar en profundidad la implementación del proceso administrativo; dicho estudio es de tipo exploratorio - descriptivo, ya que busca analizar la aplicación del proceso administrativo con el propósito de identificar las áreas de oportunidad que inciden en su eficiencia operativa y desempeño organizacional.

En lo que respecta al carácter exploratorio permite examinar la situación actual del despacho en torno a las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), mientras que el enfoque descriptivo facilita detallar y distinguir las prácticas administrativas observadas; es decir, la investigación se enmarca en un enfoque mixto, combinando herramientas cualitativas (entrevista semiestructurada) y cuantitativas (encuesta estructurada) para lograr un diagnóstico integral del fenómeno de estudio.

El trabajo de investigación se realizó a través de un estudio exploratorio con el propósito de comprender la parte teórica sobre el proceso administrativo en los despachos contables. Para ello, se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de literatura en diversas fuentes, como libros especializados, revistas científicas, artículos

electrónicos y bases de datos académicos. Se priorizaron aquellas fuentes que aportaran información relevante y actualizada en torno a la administración y proceso administrativo.

Una vez recopilada la información, se llevó a cabo un riguroso proceso de selección de documentos con base en su pertinencia, calidad y relevancia para la investigación. Posteriormente, se realizó un análisis crítico de los textos elegidos, identificando conceptos clave, tendencias y mejores prácticas en la implementación de proceso administrativo. La información obtenida se sintetizó con el fin de establecer una base teórica sólida que permitiera orientar la segunda fase de la investigación.

4.2 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para el método de investigación se el método deductivo, partiendo del análisis general del proceso administrativo hasta su aplicación específica en el despacho contable ByA, en virtud de que este método permitió contrastar los fundamentos teóricos con la práctica real, para identificar diferencias y áreas de mejora. Para la presente investigación se diseñó y aplicación de dos instrumentos como técnicas principales que son: una entrevista y una encuesta.

El primer instrumento, una entrevista semiestructurada de 23 preguntas (ver Anexo 1), se aplicó a la directora general del despacho ByA. Su propósito es obtener información cualitativa para el estudio de caso, así mismo obtener información que permita identificar áreas de mejora dentro de la organización, así como comprender la perspectiva directiva sobre la implementación del proceso administrativo.

El segundo instrumento, una encuesta de 20 preguntas de opción múltiple (ver Anexo 2), fue aplicada al personal del despacho contable, conformado por la contadora general, la auditora y dos auxiliares contables. Este instrumento tiene como objetivo recopilar información clave sobre el desarrollo y la percepción del proceso administrativo

en la operación del despacho, proporcionando datos que complementen el análisis cualitativo obtenido en la entrevista.

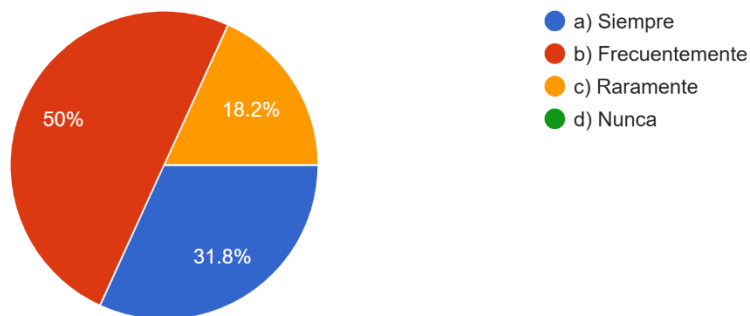
Para validar los instrumentos, el comité tutorial de tesis realizó tres revisiones, asegurando su pertinencia y adecuación.

4.3 RESULTADO DE ANÁLISIS

A continuación, se presenta una descripción de los resultados obtenidos en la entrevista semiestructurada del presente trabajo de investigación:

Grafica 1.1 *Establecimiento de metas claras.*

En el despacho contable, ¿se establecen metas claras a corto, mediano y largo plazo
22 respuestas



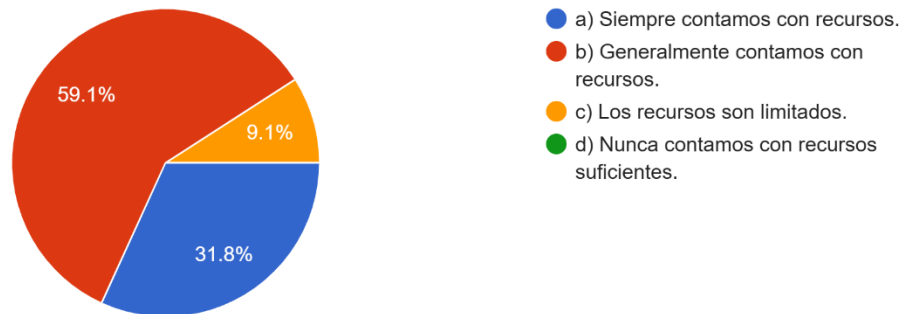
Fuente: Elaboración propia, 2024.

El despacho cuenta con metas, pero no son lo suficientemente claras ya que no se encuentran plasmadas en un documento, lo que puede generar confusión en los empleados.

Grafica 1.2 *Análisis de necesidades y recursos.*

¿Estima que el despacho cuenta con los recursos suficientes (personales, tecnológicos, financieros) para alcanzar los objetivos establecidos?

22 respuestas



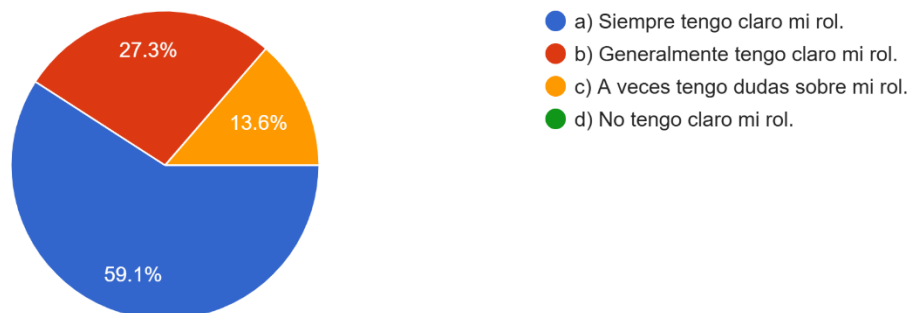
Fuente: Elaboración propia, 2024.

La gráfica muestra que se cuenta con recursos financieros y materiales suficientes para el desarrollo de las actividades, sin embargo, se resalta la necesidad de recurso humanos en ciertos periodos del año.

Grafica 1.3 *Asignación de roles, responsabilidades y estructura jerárquica.*

¿Le queda claro cuál es su rol y las responsabilidades que debe asumir dentro del despacho?

22 respuestas



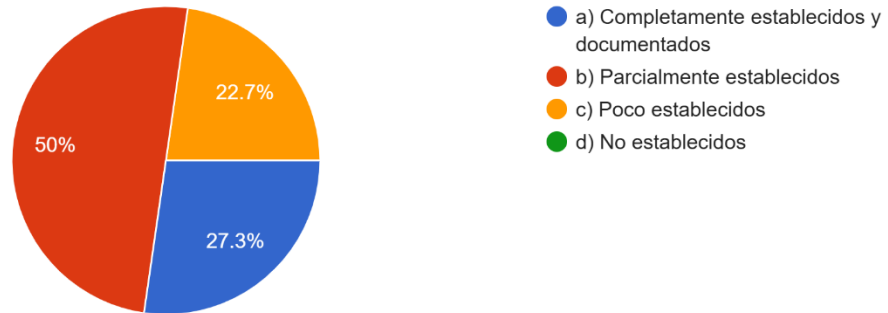
Fuente: Elaboración propia, 2024.

Los roles y responsabilidades dentro del despacho se definen en función de los puestos, pero no siempre son efectivos, especialmente en temporadas con falta de personal.

Grafica 1.4 *Establecimiento de procesos y procedimientos.*

¿El despacho cuenta con procesos y procedimientos establecidos?

22 respuestas



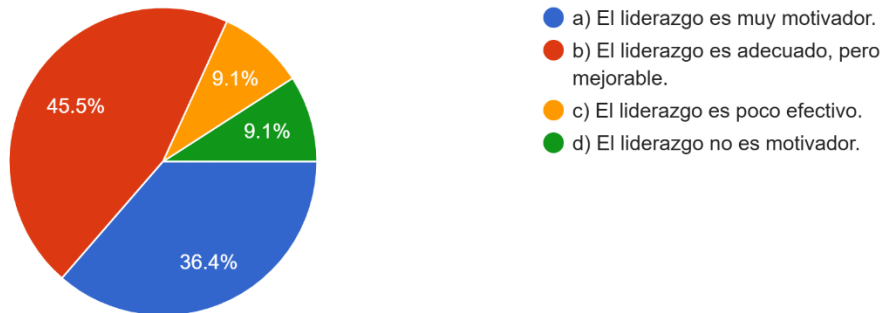
Fuente: Elaboración propia, 2024.

Se percibe que los procedimientos para el personal son claros y funcionales pero la documentación de los procesos es escasa, lo que dificulta su seguimiento y mejora continua.

Grafica 1.5 *Liderazgo.*

¿Considera que el liderazgo dentro del despacho es efectivo y le motiva a realizar bien su trabajo?

22 respuestas



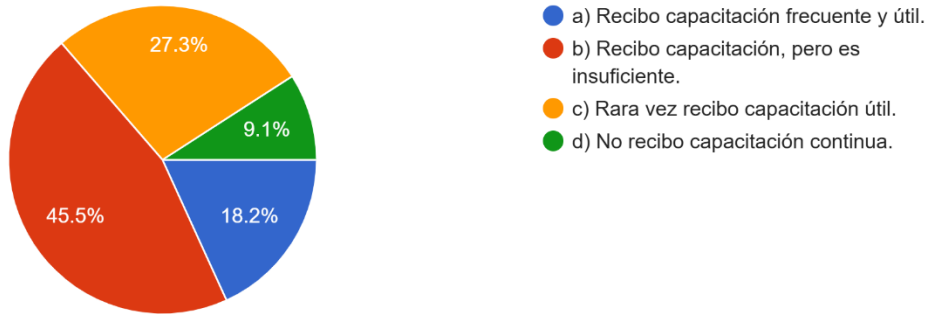
Fuente: Elaboración propia, 2024.

Dentro del despacho predomina un estilo de liderazgo laissez-faire, que, si bien puede ser efectivo en ciertos contextos, pero en otros casos puede limitar el desarrollo de los colaboradores y la toma de decisiones estratégicas.

Grafica 1.6 Capacitación continua.

¿Recibe capacitación continua en temas contables, fiscales o tecnológicos que le ayuden a mejorar su desempeño laboral?

22 respuestas



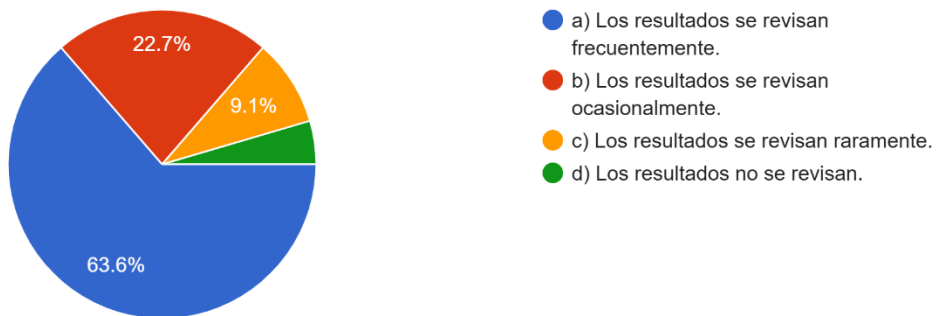
Fuente: Elaboración propia, 2024.

Las capacitaciones se realizan en temas fiscales y financieros, así como en el uso de sistemas contables.

Grafica 1.7 Revisión de resultados.

¿El despacho revisa regularmente los resultados de su trabajo (calidad, cumplimiento de plazos, satisfacción del cliente, etc.)?

22 respuestas



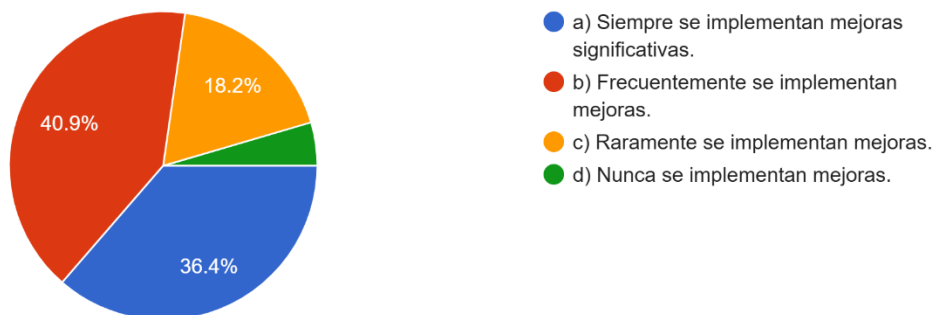
Fuente: Elaboración propia, 2024.

Se realizan revisiones periódicas de los resultados, pero no se utilizan indicadores o métricas para evaluar el desempeño administrativo, lo que dificulta la identificación de áreas de mejora y el seguimiento de los avances.

Grafica 1.8 Retroalimentación y ajustes.

¿Se implementan mejoras en los procesos administrativos basadas en la retroalimentación recibida?

22 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2024.

El despacho proporciona retroalimentación verbal a los colaboradores y se realizan ajustes de manera inmediata.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal del despacho contable ByA:

Tabla 1.1 Resumen de resultados.

Categoría evaluada	Hallazgo principal	Interpretación / Implicación
Antigüedad laboral	Mayoría con menos de 5 años en el despacho.	Indica alta rotación y una permanencia promedio aproximada de 3 años. Lo que se refleja en una inestabilidad y pérdida de experiencia acumulada.
Establecimiento de metas	Se establecen metas a corto y mediano plazo con frecuencia.	El despacho sí incorpora elementos de planeación; sin embargo, podrían requerir mayor formalización y seguimiento.
Claridad de objetivos	Los objetivos existen, pero no siempre son claros.	La falta de claridad dificulta su cumplimiento y genera inconsistencias en el desempeño.
Disponibilidad de recursos	En ocasiones se carece de recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.	Limita el buen desarrollo de actividades y la eficiencia operativa.

Claridad de roles	La mayoría del personal tiene claro su rol dentro de la empresa.	Genera desempeño eficiente; área fortalecida dentro de la organización.
Organización del espacio de trabajo	Existen áreas de trabajo organizadas y adecuadas.	Aporta a la eficiencia operativa y al orden administrativo.
Estandarización de procedimientos	Existen procedimientos parcialmente establecidos.	Área de oportunidad: se requiere formalización documental y estandarización.
Claridad de procedimientos	Los procedimientos son claros, pero no están documentados.	Se opera por experiencia; representa riesgo ante rotación y falta de uniformidad.
Estilo de liderazgo	El liderazgo es percibido como muy bueno y motivador.	Clima laboral positivo; fortalece desempeño y compromiso.
Motivación del personal	La motivación se relaciona con la eficiencia; el personal frecuentemente se siente motivado por sus superiores.	La motivación sostenida favorece productividad, pero requiere mecanismos formales de reconocimiento.
Capacitación	La capacitación se ofrece solo al ingresar y ocasionalmente en cursos de actualización.	Necesidad de desarrollar un plan formal y continuo de capacitación.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

- La antigüedad laboral del personal del despacho contable es menor a 5 años, de lo observado se infiere que la rotación de personal es muy alta y que en general un trabajador laborará en promedio 3 años en el mismo despacho contable.
- En el despacho contable frecuentemente se establecen metas a corto y mediano plazo, una actividad indispensable en el proceso administrativo dentro de la etapa de planeación.
- En relación con la claridad de los objetivos establecidos en el despacho contable, se destaca que a pesar de existir objetivos muchas veces pueden no ser claros, lo que genera dificultad para alcanzarlos.
- En el despacho contable a veces se llega a carecer de recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros, y esto impide el buen desarrollo de las actividades.

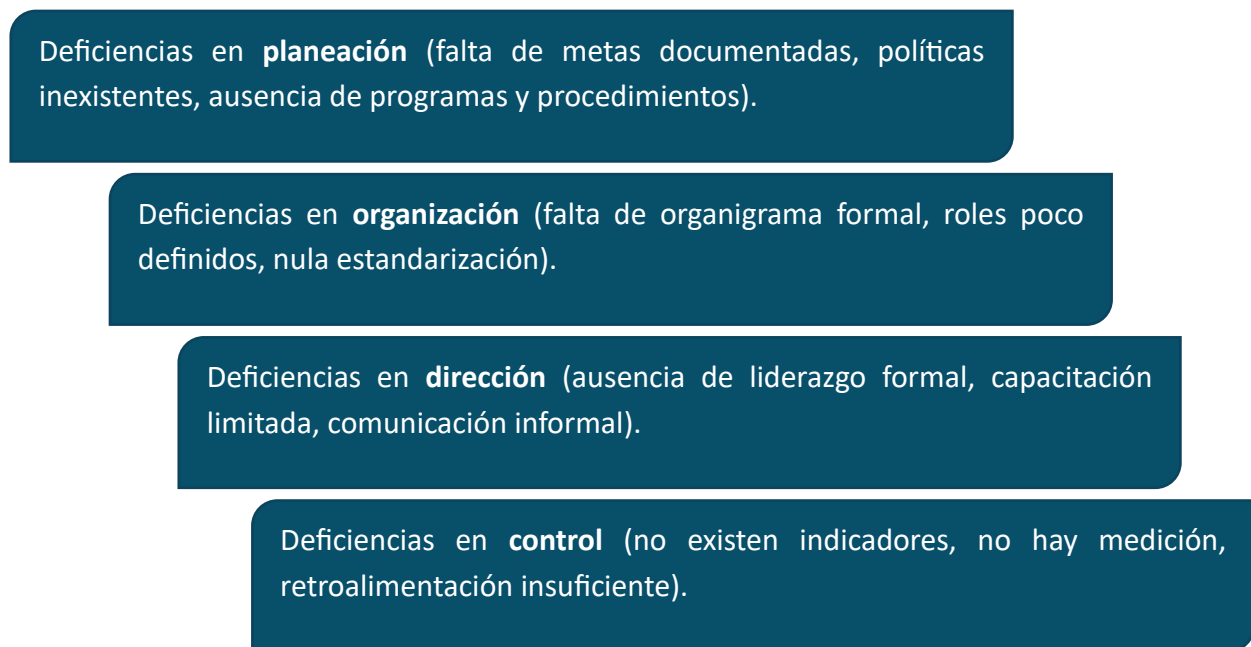
- La mayoría de los colaboradores del despacho contable, sin importar el nivel jerárquico, la mayoría de las veces tienen claro su rol dentro de la empresa lo que les permite desempeñar de manera efectiva sus actividades.
- El despacho si cuenta cuentan con áreas de trabajo organizada o adecuada para llevar a cabo sus actividades.
- Se destaca el hecho de que la mayor parte del despacho contable cuentan con procedimientos parcialmente establecidos, lo que destaca un área de oportunidad en el presente trabajo de investigación.
- Los procedimientos en el despacho contable si son claros, pero no se encuentran plasmados en algún documento, solo se realizan las actividades con forme a lo que se sabe que, se tiene que realizar en cada cierto periodo.
- El liderazgo que se utiliza en el despacho contable es muy bueno, ya que todo el personal se siente motivado por su jefe.
- La motivación del equipo de trabajo se encuentra relacionada con su eficiencia, de acuerdo con los resultados obtenidos los trabajadores frecuentemente se sienten motivados por las personas que se encuentran en los niveles de dirección.
- La capacitación que recibe cada colaborador es solo cuando inicia a laborar en el despacho y de vez en cuando se toman cursos de actualización.

4.3.1 Identificación de las principales deficiencias del proceso administrativo

Dentro del proceso administrativo del despacho contable ByA la identificación de las principales deficiencias, constituye un paso fundamental para comprender el alcance real de los problemas que afectan su eficiencia operativa y la productividad del personal; es por ello que a partir de los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados

entrevista dirigida y cuestionario al personal fue posible analizar de manera detallada el grado de cumplimiento de cada una de las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Este análisis permitió detectar áreas críticas que limitan el desempeño institucional, evidenciando la ausencia de elementos esenciales para una gestión administrativa efectiva como se muestra en la siguiente imagen 1.1:

Imagen 1.1 *Principales deficiencias del proceso administrativo.*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Con base en estos resultados obtenidos, se identificaron las principales deficiencias del proceso administrativo, dando cumplimiento al objetivo específico referente a identificar las áreas críticas que afectan la productividad y eficiencia del despacho.

Por lo antes expuesto se procede a organizar los resultados de acuerdo con las etapas del proceso administrativo, identificando fortalezas y debilidades del despacho contable ByA:

1. Planeación

Aspecto evaluado	Resultado	Interpretación
Establecimiento de metas	Existen metas, pero no están documentadas.	La falta de formalización genera confusión y dificulta la evaluación de resultados.
Recursos disponibles	Cuentan con recursos materiales y financieros, pero hay carencia de personal en ciertas temporadas.	Se requiere planeación de recursos humanos a corto plazo.
Claridad de objetivos	Los objetivos se comunican, pero no se difunden formalmente.	Es necesario establecer objetivos por escrito y socializarlos.

Fuente: Elaboración propia.

2. Organización

Aspecto evaluado	Resultado	Interpretación
Estructura jerárquica	Definida, pero poco documentada.	Se recomienda un organigrama formal y manual de funciones.
Procesos y procedimientos	Claros, pero sin documentación.	Falta institucionalizar los procesos administrativos.
Asignación de responsabilidades	Se realiza según los puestos, pero con sobrecarga temporal.	Requiere redistribución de tareas en periodos de alta demanda.

Fuente: Elaboración propia.

3. Dirección

Aspecto evaluado	Resultado	Interpretación
Estilo de liderazgo	Predomina el estilo laissez-faire.	Da autonomía al personal, pero puede limitar la toma de decisiones estratégicas.
Comunicación	Efectiva por medios presenciales y digitales.	Se puede fortalecer con reuniones formales de seguimiento.
Capacitación	Se ofrecen cursos básicos y de actualización.	Conviene planificar un programa de capacitación anual.

Fuente: Elaboración propia.

4. Control

Aspecto evaluado	Resultado	Interpretación
Revisión de resultados	Se realizan semanalmente.	Falta utilizar indicadores cuantitativos de desempeño.
Retroalimentación	Predominantemente verbal.	Se recomienda implementar reportes escritos de evaluación.
Medición del desempeño	No existen métricas formales.	Se sugiere crear indicadores de productividad y eficiencia.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

La implementación del proceso administrativo en el despacho contable ByA mejorará la eficiencia operativa, incrementará la productividad del personal y optimizará la toma de decisiones.

Esta hipótesis se aprueba parcialmente, tomando como base el diagnóstico realizado en el despacho contable ByA el cual permitió identificar diversas áreas de oportunidad relacionadas con la ausencia de procedimientos formalizados, la falta de claridad en los objetivos, la limitada disponibilidad de recursos, la nula estandarización de actividades y la inexistencia de indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficiencia operativa; si bien podemos visualizar que el personal manifiesta contar con claridad en sus roles y percibe un liderazgo motivador por parte de la dirección, también se observan problemáticas que afectan la productividad, tales como la alta rotación laboral, la capacitación insuficiente y la ejecución de actividades basadas en la experiencia individual y no en lineamientos documentados.

Por ello la importancia de abordarlos mediante una propuesta de mejora del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) del despacho contable ByA incrementará significativamente la eficiencia operativa al mejorar el establecimiento de metas claras, la asignación de roles y responsabilidades, y la revisión de resultados, además de impactar positivamente en la satisfacción de los colaboradores a través del fortalecimiento del liderazgo, la capacitación continua y la retroalimentación efectiva.

Después de identificar los problemas en la investigación de campo, a continuación, se presentan propuestas que optimice el proceso administrativo del despacho contable.

CAPÍTULO V. HACIA UNA PROPUESTA

La presente propuesta está basada en la construcción teórica y en los hallazgos obtenidos en la investigación de campo, en el despacho contable ByA caso de estudio, se han identificado diversas áreas de oportunidad resultado de la entrevista realizada, así como el cuestionario los cuales están relacionadas con la medición del cumplimiento de los elementos del proceso administrativo dentro del despacho; lo que dio como resultado la falta de procedimientos formalizados puede generar demoras en las actividades operacionales, así como en la atención a clientes y una administración poco eficiente de los recursos obtenido en el Capítulo IV.

5.1 SISTEMATIZACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1.1 Tomando como base los resultados más relevantes de la investigación

La propuesta que deben implementar en el área de dirección y área operativa del despacho contable y se abarcan las cuatro fases del proceso administrativo, el cual es un ciclo continuo e interdependiente de planeación, organización, dirección y control como se muestra a continuación:

- **Planeación:** Las metas y objetivos no se encuentran formalmente documentados ni se acompañan de indicadores que permitan medir su cumplimiento.
- **Organización:** Aunque las funciones del personal son claras, no existen manuales ni organigramas actualizados que formalicen los roles y responsabilidades.
- **Dirección:** El liderazgo es positivo, pero carece de seguimiento formal y comunicación estratégica.

- Control: Se efectúan revisiones periódicas, pero sin indicadores cuantitativos que evalúen el desempeño administrativo ni mecanismos de retroalimentación sistematizados.

Estos hallazgos evidencian la necesidad de implementar un modelo administrativo estructurado y formalizado que oriente la gestión interna, mejore la eficiencia operativa y eleve la calidad del servicio contable y fiscal ofrecidos; es decir, estas debilidades no solo afectan la productividad y eficiencia del despacho, sino que también limitan la estandarización de procesos, dificultan la toma de decisiones y restringen el desarrollo profesional del personal. La propuesta, por lo tanto, se construye con el propósito de atender de manera específica esas necesidades detectadas, articulando acciones estratégicas para fortalecer las fases de planeación, organización, dirección y control desde un enfoque integral y práctico.

5.1.2 Destacando las implicaciones teóricas y prácticas de la investigación

Desde la perspectiva teórica la investigación confirma lo señalado por los autores clásicos de la administración: que un proceso administrativo eficiente requiere formalización, claridad en la estructura interna, definición de funciones y mecanismos de control; tal como establecen Fayol, Koontz & O'Donnell, Terry y Chiavenato, la planeación, organización, dirección y control no pueden desarrollarse de manera aislada, sino como un ciclo interrelacionado que asegura el funcionamiento ordenado de cualquier organización.

Los resultados de ByA coinciden con estos planteamientos teóricos: la falta de planeación formal debilitó la estructura organizacional, la inexistencia de documentos institucionales afectó la dirección, y la ausencia de indicadores impidió el control efectivo.

Ante esta situación, se vuelve imprescindible analizar e implementar un proceso administrativo estructurado que permitan mejorar la operatividad del despacho, para ello en lo que respecta a las implicaciones prácticas las cuales representa un conjunto de herramientas y procedimientos aplicables directamente al contexto operacional del despacho, donde dichos hallazgos permiten formular una propuesta concreta que ayude a:

- Optimiza la planeación estratégica del despacho mediante objetivos medibles y alcanzables.
- Promueve una organización interna formal con roles, organigramas y manuales operativos.
- Fortalece el liderazgo directivo y la comunicación efectiva.
- Institucionaliza un sistema de control con indicadores de desempeño y retroalimentación continua.
- Estandarizar procesos operativos

5.1.3 Hacia una propuesta

En este apartado se presentan las principales herramientas y la relación entre los hallazgos del diagnóstico, las necesidades detectadas y las acciones estratégicas propuestas mediante un esquema que permita facilitar la comprensión integral de la propuesta de mejora administrativa planteada para el despacho ByA como se muestra a continuación en la imagen 1.1:

Imagen 1.1 Necesidades detectadas y las acciones estratégicas.



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta integral se estructura en torno a las cuatro fases del proceso administrativo, las cuales se complementan para generar un sistema de gestión más eficiente, como se muestra a continuación:

Planeación

Documentación de metas y objetivos

En respuesta a estas necesidades, la propuesta de mejora incorpora herramientas específicas de planeación, iniciando con el Formato Ítem 1 para documentar metas, el cual permite establecer objetivos claros, medibles y verificables; asimismo, se integran indicadores cuantitativos, seleccionados con base en la naturaleza de los servicios contables del despacho, lo que facilita la evaluación de avances y resultados. Finalmente, se plantea un calendario operativo, cuya función es programar actividades, plazos y responsables, garantizando un seguimiento sistemático y ordenado; ya que, con estas acciones, la propuesta atiende directamente las carencias detectadas, estableciendo bases sólidas para una planeación estratégica y operativa efectiva.

Se propone formalizar y plasmar en un documento las metas a corto, mediano y largo plazo, estableciendo indicadores que permitan medir el avance y cumplimiento de objetivos, por lo que, se sugiere el siguiente formato del Ítem 1:

Ítem 1. Metas

PROPUESTA DE FORMATO PARA ESTABLECER METAS Y KPIS

[Nombre del Despacho Contable]

Fecha de Elaboración: [dd/mm/aaaa]

Responsable de la Planeación: [Nombre y Cargo]

OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Este formato tiene como finalidad establecer metas a corto, mediano y largo plazo para el despacho contable, asegurando un seguimiento estructurado mediante indicadores clave de desempeño (KPIs).

FORMATO EJEMPLO DE PLANIFICACIÓN

Meta	Plazo	Indicador (KPI)	Valor Esperado	Responsable	Acciones Claves	Frecuencia de Evaluación
[Ejemplo: Incrementar la cartera de clientes]	Corto Plazo (3 meses)	Número de nuevos clientes	+5 clientes	[Responsable]	Implementar campañas de marketing digital	Mensual
[Ejemplo: Reducir tiempos de entrega de informes financieros]	Mediano Plazo (6 meses)	Días promedio de entrega	3 días hábiles	[Responsable]	Optimizar procesos internos y automatizar reportes	Trimestral
[Ejemplo: Implementar un sistema ERP contable]	Largo Plazo (1 año)	% de adopción del ERP	100% del equipo capacitado	[Responsable]	Capacitación y migración progresiva del sistema	Semestral

Aprobado por Cargo

Fecha

[Nombre]

Director General [dd/mm/aaaa]

Fuente: Elaboración propia.

Instrucciones de llenado

1. Periodo de Planeación: Defina el horizonte de planeación (trimestral, semestral, anual, etc.).
2. Metas: Asegúrese de que las metas sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.
3. Definir indicadores: Relacione métricas cuantificables para evaluar el cumplimiento de cada meta.
4. Acciones claves: Enumere las estrategias o actividades necesarias para lograr cada meta.
5. Responsables: Asigne a un encargado o equipo responsable de la ejecución y seguimiento.
6. Frecuencia de evaluación: Establezca la periodicidad con la que se medirá el avance mediante instrumentos de seguimiento e indicadores.

Con el fin de lograr un seguimiento ordenado y coherente con la dinámica del trabajo contable, se propone un calendario operativo estructurado por niveles de periodicidad; este esquema permite diferenciar entre actividades rutinarias que requieren vigilancia constante y los procesos de mayor alcance que demandan revisiones más amplias y estratégicas, como se muestra en la siguiente tabla 1.1

Tabla 1.1 *Frecuencia de Evaluación y Calendario Operativo del Sistema de Seguimiento.*

Frecuencia	
Semanal	Control operativo, revisión de incidencias (reunión corta 15 a 20 min)
Mensual	Consolidado de indicadores operativos (% plazos, errores, carga de trabajo), reunión de análisis (30 a 60 min)
Trimestral	Revisión estratégica de objetivos, plan de capacitación y ajustes de procedimientos
Anual	Evaluación global, actualización del plan estratégico y metas 12 meses

Fuente: Elaboración propia.

Seguimiento y control

- ✓ Registro de Avances: Documentar los avances de cada meta en reuniones periódicas.
- ✓ Análisis de Desviaciones: En caso de no cumplir con los objetivos, identificar causas y tomar medidas correctivas.
- ✓ Revisión y Ajustes: Evaluar si es necesario modificar alguna meta o estrategia.

Análisis de recursos y necesidades

Implementar un diagnóstico periódico que identifique las fluctuaciones en la demanda de recursos humanos, permitiendo planificar contrataciones temporales o redistribución interna para cubrir picos de trabajo. Por tanto, se sugiere el siguiente formato del Ítem 2:

Ítem 2. Diagnóstico periódico de demandas de recursos humanos

FORMATO DE DIAGNÓSTICO PERIÓDICO DE DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS

[Nombre del Despacho Contable]

Fecha de Elaboración: [dd/mm/aaaa]

Responsable del Diagnóstico: [Nombre y Cargo]

OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Este formato tiene como finalidad identificar las fluctuaciones en la demanda de recursos humanos dentro del despacho contable, permitiendo planificar contrataciones temporales o redistribuir internamente el personal para cubrir áreas de trabajo de manera eficiente.

FORMATO EJEMPLO DE DIAGNÓSTICO

Periodo Evaluado	Área o Departamento	Picos de Trabajo Identificados	Recurso Humano Disponible	Necesidad de Personal	Acciones Implementadas	Efectividad de la Medida
[Ejemplo: Enero - Marzo]	Contabilidad	Cierre fiscal anual	5 contadores	Se requieren 2 auxiliares contables	Contratación temporal	Alta
[Ejemplo: Abril - Junio]	Auditoría	Auditorías externas	3 auditores	Redistribución interna	Asignación de contadores auxiliares a auditoría	Media

APROBACIONES Y RESPONSABLES

Aprobado por Cargo

Fecha

[Nombre] Director General [dd/mm/aaaa]

[Nombre] Responsable de RRHH [dd/mm/aaaa]

Instrucciones de llenado

1. Periodo de evaluación: Indique el periodo de tiempo analizado (mensual, trimestral, semestral, etc.).
2. Identificación de picos de trabajo: Registre los momentos de mayor carga laboral en función de proyectos, auditorías, cierre fiscal, etc.
3. Recursos humanos disponibles: Describa la cantidad y tipo de personal disponible.
4. Necesidades de personal: Determine si se requieren contrataciones temporales o redistribución interna.

5. Medidas tomadas: Detalle las acciones implementadas para cubrir las necesidades detectadas.
6. Revisión y ajustes: Analice si las medidas fueron efectivas y si es necesario hacer ajustes en futuras planificaciones.

Seguimiento y recomendaciones

- ✓ Frecuencia del diagnóstico: Se recomienda realizar esta evaluación de manera periódica (mensual o trimestral).
- ✓ Análisis de tendencias: Comparar con periodos anteriores para detectar patrones y prever necesidades futuras.
- ✓ Mejora continua: Ajustar estrategias según los resultados obtenidos en cada diagnóstico.

Organización

Clarificación de roles y estructura

En atención a estas deficiencias, la propuesta incorpora elementos esenciales de organización: la creación de un organigrama actualizado (Ítem 3) que clarifica los niveles jerárquicos y las líneas de mando; la descripción de puestos, que detalla funciones, competencias y áreas de responsabilidad; y manuales y guías de actividades (Ítem 4) que sistematizan y estandarizan los procedimientos, garantizando uniformidad en la ejecución de tareas. Estos instrumentos fortalecen la estructura administrativa del despacho, formalizando actividades que anteriormente dependían del criterio individual y fomentando una organización más eficiente, ordenada y profesionalizada.

Elaborar un organigrama actualizado junto con descripciones de puestos detalladas para definir con precisión roles y responsabilidades. Esto facilitará la coordinación interna y la asignación efectiva de tareas, con la siguiente estructura de acuerdo con el Ítem 3:

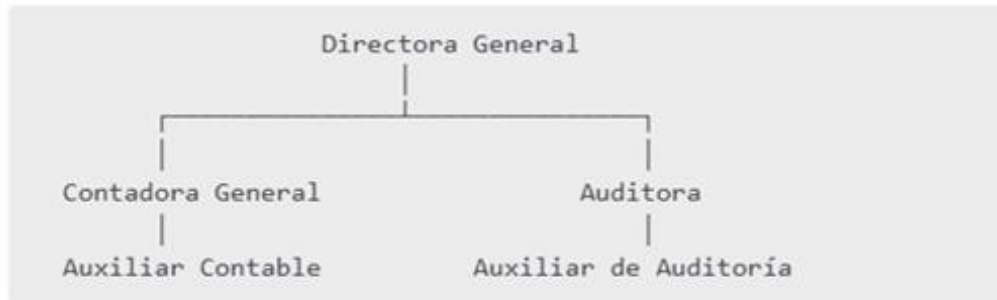
Ítem 3. Organigrama

ORGANIGRAMA DEL DESPACHO CONTABLE

[Nombre del Despacho Contable]

Fecha de Elaboración: [dd/mm/aaaa]

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia.

Descripción de puestos

1. Directora general: Responsable de la gestión estratégica y operativa del despacho, toma de decisiones clave y representación institucional ante clientes y entidades regulatorias.
2. Contadora General: Supervisa la gestión contable y fiscal del despacho, garantizando el cumplimiento de normativas vigentes, elaboración de estados financieros y asesoramiento en planeación fiscal.
3. Auditora: Encargada de liderar auditorías internas y externas, evaluar riesgos financieros y operativos, asegurar la correcta aplicación de normativas y proporcionar recomendaciones de mejora.
4. Auxiliar Contable: Apoya en la elaboración y registro de transacciones contables, conciliaciones bancarias, cálculo de impuestos y preparación de reportes financieros.
5. Auxiliar de Auditoría: Brinda soporte en la recopilación y análisis de documentos para auditorías, participa en la evaluación de procesos y en la elaboración de informes de hallazgos y recomendaciones.

Recomendación

Este organigrama debe actualizarse conforme a la evolución del despacho y necesidades operativas.

- Estandarización de procesos y procedimientos:

Desarrollar manuales operativos que documenten de forma sistemática cada procedimiento. Esta estandarización permitirá un seguimiento adecuado y promoverá la mejora continua en la ejecución de las actividades con la siguiente estructura de acuerdo con el Ítem 4:

Ítem 4. Guía de actividades

GUÍA DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES CONTABLES Y FISCALES

Ref.	Día hábil del mes	Concepto
	Del 1 al 5	Descargar del sitio del PAC autorizado, la relación de las facturas emitidas durante el mes inmediato anterior (archivo de Excel).
	Del 1 al 5	Descargar los archivos XML del sitio "SAT-Verificación de comprobantes-Consulta y recupera" por las facturas recibidas de nuestros proveedores y las emitidas a nuestros clientes (esta actividad puede ser semanal).
	Del 1 al 5	Actualizar archivo de activo fijo con las adquisiciones del mes inmediato anterior, en su caso, y ejecutar cálculo de la depreciación del mes.
	Del 1 al 5	Calcular el Impuesto estatal sobre nómina (3%) y registrar la provisión
	Del 1 al 5	Obtener del portal de IMSS-SIPARE el reporte para el pago de las cuotas correspondientes al mes o bimestre inmediato anterior y provisionar los gastos.
	Del 1 al 5	Recopilar información de los pagos e ingresos de la última semana del mes. Esta actividad se realizará semanalmente en el transcurso del mes.
	Del 1 al 5	Recabar o descargar estados de cuenta bancarios.
	Del 1 al 5	Elaborar pre conciliación bancaria.
	Del 1 al 5	Investigar faltantes, errores u omisiones.
	Del 1 al 5	Codificar los documentos de acuerdo al catálogo de cuentas, aplicable a cada cliente.
	Del 6 al 10	Capturar los documentos en el COI, utilizar pólizas de ingresos (Ig.) para la cobranza, pólizas de egresos (Eg.) para los pagos y pólizas de diario (Dr.) para provisiones y otros registros. Esta actividad es semanal.
	Del 11 al 11	Archivar documentación contabilizada.
	Del 11 al 15	Revisar pendientes, errores u omisiones en aclaración.
	Del 11 al 15	Elaborar conciliación bancaria, en su caso, aclara partidas.
	Del 11 al 15	Procesar y emitir en COI el reporte DIOT.
	Del 11 al 15	Conciliar reporte de DIOT con los gastos y el IVA registrados.
	Del 11 al 15	Calcular los impuestos federales.
	Del 11 al 15	Procesar y emitir estados financieros de cada cliente.
	Del 11 al 15	Procesar e imprimir en PDF los siguientes reportes del COI: <ul style="list-style-type: none"> • Resumen de pólizas procesadas. • Diario general de operaciones. • Balanza de comprobación
	Del 15 al 17	En el portal del SAT, capturar datos de la declaración de Impuestos federales
	Del 16 al 17	Procesar los cheques para pagar: Impuestos federales a cargo y retenidos; aportaciones de seguridad social (IMSS) e impuesto sobre nómina o en su caso pagar en línea con la referencia proporcionada por la autoridad.
	Del 15 al 20	Archivar documentación.
	Del 17 al 20	Generar archivo *.TXT para DIOT.
	Del 17 al 20	Enviar la declaración de DIOT a través del portal del SAT.

GUÍA DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES CONTABLES Y FISCALES

	Del 17 al 25	Elaborar integración de cuentas colectivas y de impuestos por pagar.
	Del 20 al 25	En el portal del SAT recuperar archivo de la declaración y/o acuse de recibido de los pagos efectuados de: <ul style="list-style-type: none"> • Impuesto del 3% sobre nómina • Declaración mensual de impuestos federales Pago al IMSS-SIPARE
	Del 25 al 30	Preparar archivos con datos del mes siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Activo fijo-Depreciación • Facturación • Póliza múltiple • Conciliaciones bancarias • Conciliación DIOT • Cálculo de impuestos.
	3 día antes de la quincena y/o fin de mes	<ul style="list-style-type: none"> • Procesar en NOI la nómina de la quincenal, 1ª y 2ª según sea el caso, timbrar los recibos y contabilizar en COI.

Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones

La guía es de acuerdo con las actividades que generalmente se realizan en un despacho contable por tanto tomar en cuenta cada paso ayudará a tener orden y a reducir tiempos en las actividades.

Para atender estas necesidades, la propuesta incorpora un plan de comunicación interna, cuyo objetivo es garantizar la fluidez, claridad y formalidad en la transmisión de información; asimismo, se propone la realización de reuniones mensuales formales, orientadas a evaluar avances, resolver problemáticas y coordinar actividades. Finalmente, se incluye un programa anual de capacitación, diseñado para fortalecer competencias técnicas y administrativas del personal, elevando la calidad del servicio y fomentando una cultura de aprendizaje continuo. Con estas acciones, la propuesta responde de manera directa a las debilidades detectadas en las prácticas de dirección.

La propuesta integral se estructura en torno a las cuatro fases del proceso administrativo, las cuales se interrelacionan para generar un sistema de gestión más eficiente como se muestra en el siguiente esquema 1.1:

Esquema 1.1 *Modelo de propuesta administrativa para el despacho contable ByA*

Fase	Objetivo	Herramientas propuestas	Resultados esperados
Planeación	Establecer metas y objetivos claros, medibles y alcanzables.	Formato de planeación estratégica (ítem 1), reuniones trimestrales de seguimiento, indicadores de cumplimiento.	Metas documentadas, control de avances, mayor enfoque organizacional.
Organización	Definir estructura formal de roles y responsabilidades.	Organigrama actualizado (ítem 3), descripción de puestos, manual de procedimientos.	Coordinación efectiva, reducción de duplicidades y sobrecarga laboral.
Dirección	Fomentar un liderazgo participativo y comunicación estratégica.	Plan de comunicación interna, reuniones mensuales de equipo, programa anual de capacitación.	Motivación, cohesión del equipo y fortalecimiento del liderazgo.
Control	Evaluar desempeño y resultados mediante indicadores.	Sistema de métricas administrativas, reportes mensuales de desempeño, reuniones de retroalimentación.	Control continuo, mejora de eficiencia y toma de decisiones informada.

Fuente: Elaboración propia.

La correcta implementación de una propuesta de mejora requiere no solo el diseño de procedimientos y lineamientos, sino también la definición de un sistema de evaluación capaz de medir los avances, el desempeño y el impacto real de las acciones implementadas; para garantizar un monitoreo integral, se establecieron instrumentos específicos y una frecuencia de evaluación diferenciada según la naturaleza de cada indicador como se muestra en el esquema 1.2, donde este conjunto de indicadores funciona como una base sólida para fortalecer la cultura de seguimiento, transparencia y mejora continua dentro del Despacho Contable ByA ya que permite vincular de manera directa cada proceso con resultados medibles y accionables.

Esquema 1.2 *Sistema de Indicadores y Frecuencia de Evaluación para el Seguimiento Operativo*

Indicadores	Definición	Fórmula	Periodicidad de medición	Instrumento	Meta sugerida
Porcentaje de cumplimiento de plazos	Porcentaje de entregas (declaraciones o entregables internos) entregadas en la fecha pactada	$(N \text{ entregas a tiempo} / N \text{ entregas totales}) \times 100$	Semanal para tareas operativas; consolidado mensual	Registro de incidencias o reporte semanal	Mayor o igual al 95% en operaciones rutinarias
Tasa de errores operativos	Número de incidencias que requieren corrección por errores en los procedimientos (errores de registro, cálculos, omisiones, etc.)	$(N \text{ errores detectados} / N \text{ procesos ejecutados}) \times 100$	mensual	Checklist de control de calidad o bitácora de correcciones	Mayor o igual al 2% (meta progresiva: bajar 1 punto % por trimestre)
Utilización / carga de trabajo (personas)	Porcentaje de horas productivas vs horas disponibles	$(\text{Horas productivas registradas} / \text{Horas laborales disponibles}) \times 100$	mensual (usar para planificar contrataciones temporales)	Hoja de control de horas	mayor al 85% da un riesgo de sobrecarga (considerar apoyo)
Satisfacción interna (percepción de claridad de roles)	promedio en encuesta breve: "Tengo claridad sobre mis	Trimestral	Trimestral	Encuesta interna (3 a 5 preguntas)	Mayor o igual a 4.0 / 5

	funciones" (escala 1-5)				
Rotación de personal	Porcentaje de salidas voluntarias anuales	$(N \text{ salidas voluntarias en 12 meses} / N \text{ plantilla promedio}) \times 100$	Anual		Mantener por debajo del 10% (ajustar por sector)
Satisfacción de clientes (NPS o escala simple)	Porcentaje de clientes satisfechos (encuesta corta post - servicio)		Semestral o por cliente		Mayor o igual al 80% satisfechos

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta integra un sistema de indicadores de desempeño (KPIs) adaptados al trabajo contable, lo que permitirá medir productividad, calidad y cumplimiento de tareas; planteando también la implementación de reportes escritos mensuales, con el fin de generar evidencia documental y facilitar la toma de decisiones basada en datos. Finalmente, se propone un sistema de retroalimentación formal, que sustituye la comunicación verbal y permite establecer compromisos, acuerdos y planes de mejora continua; estas estrategias fortalecen la etapa de control, garantizando la supervisión constante y objetiva de los procesos.

Es por ello que la propuesta presentada constituye una guía de implementación práctica del proceso administrativo en el despacho contable ByA, ya que su aplicación permitirá:

- Incrementar la eficiencia operativa mediante una planeación formal y un control efectivo.
- Mejorar la coordinación interna a través de una estructura organizacional claramente definida.
- Fortalecer la motivación y compromiso del personal, consolidando un liderazgo más estratégico y humano.
- Elevar la calidad de los servicios contables y fiscales, generando mayor satisfacción tanto de clientes como de colaboradores.

De esta manera, se demuestra que el fortalecimiento del proceso administrativo en microempresas contables no sólo mejora la productividad, sino que también fomenta la sostenibilidad organizacional en entornos competitivos.

CONCLUSIONES

El análisis del despacho contable como empresa ha resaltado la importancia de la contabilidad en el entorno empresarial. La contabilidad no solo cumple una función técnica de registro y análisis de operaciones, sino que también desempeña un papel estratégico en la toma de decisiones. Los despachos contables, como el de estudio, se organizan en diferentes áreas funcionales para ofrecer una gama de servicios que van desde la contabilidad general hasta auditoría y asesoría fiscal. La implementación del proceso administrativo en estos despachos es esencial para asegurar la calidad del servicio, optimizar el uso de recursos y mantener un enfoque estratégico que permita su crecimiento y sostenibilidad. Un enfoque bien estructurado del proceso administrativo en los despachos contables permite mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, factores clave para su competitividad en el mercado.

Así mismo, el análisis del cumplimiento de los elementos del proceso administrativo dentro despacho contable ByA ha permitido identificar cómo la aplicación del proceso administrativo influye en su funcionamiento y evolución. A través de la revisión de su misión, visión y valores, se evidencia un compromiso con la calidad y la mejora continua. La estructura organizacional del despacho y la distribución de recursos reflejan la importancia de una adecuada planeación y organización para garantizar la eficiencia operativa. La dirección, a través del liderazgo y la gestión del talento humano, es un factor determinante en la motivación y productividad del equipo. Finalmente, el control permite evaluar el desempeño y realizar ajustes estratégicos para mejorar la calidad del servicio. La aplicación del proceso administrativo en el despacho contable ByA no solo fortalece su operación interna, sino que también contribuye a su crecimiento y posicionamiento en el sector, consolidando su reputación y capacidad para enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

En lo que respecta a la hipótesis planteada en esta investigación sostiene que “la implementación del proceso administrativo en el despacho contable ByA mejorará la eficiencia operativa, incrementará la productividad del personal y optimizará la toma de

decisiones”; se concluye que derivado de los resultados obtenidos en la entrevista y encuesta aplicadas, se confirma parcialmente la hipótesis en virtud de que los datos demuestran que el despacho ByA cuenta con fortalezas importantes en su operación interna, pero aún presenta áreas de oportunidad que limitan su máximo desempeño. Es decir, los resultados evidencian que el despacho posee una estructura organizativa funcional y un liderazgo adecuado, sin embargo, carece de documentación formal de metas, procedimientos e indicadores de desempeño, lo que afecta el control y la evaluación objetiva de resultados; por lo tanto, se concluye que la aplicación formal y sistemática del proceso administrativo sí contribuye a mejorar la eficiencia operativa y la productividad, siempre que se acompañe de mecanismos de seguimiento, capacitación y liderazgo participativo.

Asimismo, el cumplimiento de los objetivos de la investigación se realizó de forma satisfactoria, el cual consistió en proponer la implementación del proceso administrativo en sus diferentes etapas (planeación, organización, dirección y control) en el despacho contable ByA para optimizar su eficiencia operativa, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la gestión interna. Donde los objetivos específicos se lograron de la siguiente manera:

1. Analizar los fundamentos teóricos del proceso administrativo, donde se revisaron autores clásicos y contemporáneos como Chiavenato, Koontz, Terry y Weihrich, entre otros, que sustentan teóricamente la investigación.
2. Diagnosticar la situación actual del despacho ByA mediante la entrevista y encuesta se identificaron deficiencias en la planeación, comunicación, liderazgo y control administrativo.
3. Diseñar una propuesta de mejora por medio del desarrolló de una propuesta integral basada en la formalización del proceso administrativo, fortalecimiento del liderazgo, documentación de procedimientos y establecimiento de indicadores de desempeño.

Por lo tanto, los objetivos propuestos fueron cumplidos en su totalidad, permitiendo formular una propuesta viable y contextualizada a las necesidades del despacho contable estudiado.

Referente a los hallazgos más relevantes derivados de la investigación, con base al análisis teórico y empírico realizado, se identificaron los siguientes:

1. Falta de planeación formal: Aunque existen metas a corto y mediano plazo, estas no se encuentran documentadas ni se acompañan de estrategias claras para su evaluación.

2. Ausencia de procedimientos estandarizados: Las actividades se ejecutan por costumbre o experiencia, sin manuales operativos ni guías de procesos.

3. Liderazgo efectivo pero informal: El liderazgo ejercido motiva al personal, sin embargo, carece de un esquema formal de comunicación y retroalimentación.

4. Carencia de indicadores de control: No existen métricas para evaluar la productividad o eficiencia administrativa, lo que impide medir el impacto de las acciones realizadas.

5. Alta rotación de personal: Se identificó una rotación laboral considerable, asociada a la falta de desarrollo profesional y planeación de recursos humanos.

Estos hallazgos confirman la necesidad de implementar un modelo administrativo estructurado, con objetivos claros, liderazgo participativo y sistemas de control que permitan medir el desempeño. En virtud de que la investigación demuestra que la formalización del proceso administrativo es un factor determinante para mejorar la competitividad y sostenibilidad de los despachos contables en contextos de alta demanda y cambio constante.

En términos generales el estudio de caso permitió constatar que la gestión administrativa representa un componente esencial para el desarrollo y crecimiento de las microempresas contables, en específico para el caso del despacho ByA muestra que la aplicación integral del proceso administrativo que va desde la planeación estratégica hasta el control operativo, no solo se optimizan los recursos y se mejora la eficiencia, sino también se fortalece la cultura organizacional, promoviendo la participación del personal y elevando la calidad del servicio al cliente.

Para el despacho ByA la propuesta planteada constituye una guía viable de aplicación práctica, que al implementarse permitirá consolidar un modelo de gestión administrativa sólido, medible y orientado a la mejora continua.

REFERENCIAS

- Aguilar, V. F. (2015). Administración moderna: Las organizaciones en un mundo globalizado. (16^a ed.). Pearson Educación.
- Alvarez, L. F. (2017). Modelos de Gestión. Areandino.
<https://digitk.areandina.edu.co/repositorio/handle/123456789/1394>
- Álvarez M.T., Chávez, M.Y. y Moreno S. A., El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica.
https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Aktouf, O. (2003). La administración entre tradición y renovación. Cali. Artes gráficas del valle.
- Andrea, P. y Meriño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. Fundación Universidad Central de Colombia, (2), 75-93.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053004>
- Anzola S. (2002). Administración de pequeñas empresas. 2da Edición. México: McGraw-Hill
- Ávila, L. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. [Versión electrónica]. Consultado el 04 junio de 2018 de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/index.htm>
- Baca Urbina, G., Rodríguez Perego, N., Pacheco Espejel, A., Reyes García, J. M., Alcántar Mariscal, M. E., Prieto Gallardo, A. M., . . . Rivera González, G. (2014).
- Blanco, M., Cantorna, S. y Aibar, B. (1999), El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral. Vol. XXVIII Núm. 98 Enero – Marzo, pp. 77-104. Administración integral. (1^a ed.). Grupo Editorial Patria.
- Castillo, M. (2019). Software Contable y su Implementación. Journal of Financial Management, 17(2), 98-104.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7^a ed.). McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana.
- Daft, R. L. (2016). The leadership experience. Cengage Learning.
- David A, Hatchuel A & Laufer R. (2000). (coord.) Les nouvelles fondations des sciences de gestión. Paris: Vuibert
- Dávila A (1999): "El Cuadro de Mando Integral". Revista Antiguos Alumnos IESE. pp. 34-42.
- Delgado, M. S. (2011). Administración 1 (1ª ed.). Grupo Editorial Patria.
- De la Fuente Molina, J. (2023). Contaduría Pública. Instituto Mexicano de contadores Público, 26-27. <https://contaduriapublica.org.mx/revista/2023/01/>
- Etkin, J, & Schvarstein, L. (2005). Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos IESE, (marzo), pp. 31-42.
- Gómez, L. F. (2011). Administración: Teoría y práctica (2ª ed.). Editorial McGraw-Hill.
- Gómez, J., & Lara, P. (2018). Gestión de Despachos Contables. Editorial Empresarial.
- Guergo, J. (s.f.). Los procesos de gestión. <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). (s.f.). ¿Qué es un Contador Público? <https://imcp.org.mx/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). Estudio sobre la demografía de los negocios 2021 (o documentación sobre clasificación por número de empleados). INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bviniegi/productos/nueva_estruc/889463903833.pdf
- Hernández, J., & Díaz, G. (2020). Automatización en Contabilidad. Journal of Accounting, 23(4), 89-97.
- Hernández Reyes, L.A., & Moreno Luce, R. G. (2018) La importancia de la contabilidad y la responsabilidad del contador hacia el contribuyente. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iic/files/2018/12/Num09-Art06-165.pdf>

- Kaplan y Norton, (2001). Como utilizar el cuadro de mando integral (The strategy-focused organization). Harvard Business School Pres.
- Kaplan y Norton, (2004). Mapas estratégicos. Editorial Gestión 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. (14ª ed.). McGraw Gill.
- Kuhn, T. (1962). The structure of scientific revolutions. Chicago: University of Chicago Press.
- Longenecker, J., Moore C., Petty J. y Palich L. (2007). Administración de pequeñas empresas. 13ra Edición. México: Thomson.
- López, F., & Ramírez, C. (2017). Servicios Contables y Fiscales. Revista Fiscal, 28(3), 63-75.
- Lorino, P. (1995). El control de gestión estratégico. Barcelona. Marcombo.
- Madrigal, E. (2013). Semana del Contador 2013. La universidad del Contador. http://www.contadores.cr/videos/SemanaContador2013/El_Contador_y_su_Despacho_contable.pdf
- Maldonado, C. (2003). Marco teórico del trabajo en Ciencias de la Complejidad y siete tesis sobre la Complejidad. Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia, Universidad El Bosque, 4, (8-9): 139 – 154.
- Manzo, S. A. (2001). Algo nuevo bajo el sol: el método inductivo y la historia del conocimiento en la gran restauración de Francis Bacon. Revista Latinoamericana de Filosofía, 27(2), 227-254. www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.10039/pr.10039.pdf
- Morin, E. (2001). Introducción al Pensamiento Complejo (4). Barcelona: Editorial Gedisa.
- Morin, E. (2007). La epistemología de la complejidad. El paradigma ecológico en las Ciencias Sociales. Barcelona: Icaria Editorial
- Münch, Lourdes (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Pearson Educación.
- Munch, L. (2016). Administración: Fundamentos y aplicaciones. Pearson Educación.
- Navarro, J. (2000). Gestión de organizaciones: Gestión del caos. Revista Dirección y Organización, Universidad Politécnica de Madrid. (23). 136 – 145.

- Navarro, J. (2002). Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio. Tesis de doctorado, Universidad de Barcelona, España.
- Orellana, C., Orellana, E. Olivo, M. y Tambo, V. (2020). Modelos de Gestión para Procesos administrativos en empresas de economía popular y solidaria. *Journal of businne and empresarial studies* (4), 343-351. <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.113>
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson Education.
- Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y casos*. Ediciones de la U.
- Rojas, T. (2018). Sistemas de Información Contable. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(1), 82-91.
- Romero, J. (2018). *Administración de empresas*. Ecoe Ediciones.
- Romero, R. (1998) "El desarrollo el conocimiento y la gestión de organizaciones". En: *Revista Innovar*, 11. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.
- Sánchez Bañuelos, M. N. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: La evolución en la visión de la organización. *Redalyc* (10), 65-74. Redalyc: https://www.redalyc.org/journal/5116/511653854007/html/#redalyc_511653854007_ref4
- Salgado Bermúdez, D. (2020). Propuesta de un sistema electrónico financiero y tributario para microempresas industriales en la ciudad de Puebla. <https://repositorioinstitucional.buap.mx/server/api/core/bitstreams/010191cc-f40b-45ec-b01a-a31586973431/content>
- Serna Gómez, H. M., Álvarez Giraldo, C. M., & Calderón, H. G. (Julio de 2012). SCIELO. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552012000200012
- Terry, G. R. (1980). *Principios de administración*. McGraw-Hill.
- Torres, L. (2020). Análisis FODA en Despachos Contables. *Revista Estratégica*, 12(1), 105-111.

Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). Origen y desarrollo de la administración. Redalyc (20), 45-54.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>

Zimmerman, B. (1993): Chaos & Nonequilibrium: the flip side of strategic processes. Organization Development Journal, 11. (1). 31- 38.

ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Propósito de la entrevista

El propósito de esta entrevista es comprender mejor los aspectos del proceso administrativo ByA, para identificar buenas prácticas, desafíos y oportunidades de mejora. Sus respuestas serán muy valiosas para mi investigación.

Historia del despacho

¿Podría describir brevemente la historia y evolución del despacho contable ByA?

Contexto General del Despacho

- ¿Cuál es la visión del despacho contable ByA?
- ¿Cuál es la misión del despacho contable ByA?
- ¿Cuáles son los valores del despacho contable ByA?
- ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece el despacho contable ByA?
- ¿Cuántas personas forman parte del equipo, y cómo están organizados jerárquicamente?

Planeación

Establecimiento de metas claras

- ¿Cuáles son las metas principales del despacho a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cómo se definen estas metas? ¿Participan otros colaboradores en su formulación?

Análisis de necesidades y recursos

- ¿Qué criterios utiliza para identificar las necesidades administrativas del despacho?
- ¿Qué tan adecuado considera que es el uso actual de los recursos administrativos disponibles (humanos, tecnológicos, financieros)?

Organización

Asignación de roles, responsabilidades y estructuración jerárquica

- ¿Cómo se asignan los roles y responsabilidades dentro del despacho?
- ¿Existen estructuras jerárquicas definidas? ¿Son efectivas para las operaciones del despacho?

Establecimiento de procesos y procedimientos

- ¿Existen procesos y procedimientos administrativos documentados?
- ¿Qué tan claros y funcionales considera que son estos procedimientos para el personal?

Dirección

Comunicación efectiva y liderazgo proactivo

- ¿Qué canales de comunicación se utilizan para transmitir información y directrices dentro del despacho?
- ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo al dirigir las operaciones administrativas?

Capacitación continua

- ¿Qué tipo de capacitaciones se ofrecen a los colaboradores?

- ¿Cómo se evalúa la efectividad de estas capacitaciones para mejorar el desempeño administrativo?

Control

Revisión de resultados

- ¿Con qué frecuencia se revisan los resultados del proceso administrativo?
- ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para evaluar el desempeño administrativo?

Retroalimentación y ajustes

- ¿Cómo se proporciona retroalimentación a los colaboradores sobre su desempeño administrativo?
- ¿Qué tan rápido y efectivo es el proceso para realizar ajustes cuando se identifican problemas o áreas de mejora?

Cierre

¿Hay algún otro aspecto relacionado con el proceso administrativo que considere importante mencionar?

Muchas gracias por su tiempo y sus valiosas respuestas. Esta información será de gran ayuda para mi investigación.

ANEXO 2

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL DESPACHO CONTABLE ByA

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo

El objetivo de esta encuesta es comprender mejor los aspectos del proceso administrativo en el despacho en que labora, para identificar buenas prácticas, desafíos y oportunidades de mejora. Sus respuestas serán muy valiosas para mi investigación.

Instrucciones

Seleccione la opción que mejor represente su experiencia en el despacho contable en el que labora, en caso de que dos respuestas representen su experiencia seleccione la de mayor relevancia.

Datos generales

Puesto.

- a) Auxiliar contable
- b) Contador general
- c) Auditor

Antigüedad laboral.

- a) menos de 5 años
- b) 5-10 años
- c) 10-20 años
- d) más de 20 años

Planeación

En el despacho contable, ¿se establecen metas claras a corto, mediano y largo plazo?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Raramente
- d) Nunca

¿Tiene claridad sobre los objetivos que se han establecido en el despacho contable?

- a) Siempre tengo claros los objetivos.
- b) Los objetivos son claros, pero no siempre.
- c) Los objetivos no se me comunican de manera efectiva.
- d) No tengo claridad sobre los objetivos.

¿Siente que el despacho cuenta con los recursos suficientes (personales, tecnológicos, financieros) para alcanzar los objetivos establecidos?

- a) Siempre contamos con recursos.
- b) Generalmente contamos con recursos.

- c) Los recursos son limitados.
- d) Nunca contamos con recursos suficientes.

¿Qué tipo de recursos considera que le hace falta al despacho contable en el que labora?

- a) Personales
- b) Tecnológicos
- c) Financieros
- d) No hace falta recursos

Organización

¿Le queda claro cuál es su rol y las responsabilidades que debe asumir dentro del despacho?

- a) Siempre tengo claro mi rol.
- b) Generalmente tengo claro mi rol.
- c) A veces tengo dudas sobre mi rol.
- d) No tengo claro mi rol.

¿Siente que el despacho tiene una estructura organizada para coordinar las tareas entre los diferentes equipos (fiscal, contable, administrativo)?

- a) Muy bien organizada la estructura.
- b) La estructura es adecuada.
- c) La estructura es confusa.
- d) La estructura está desorganizada.

¿El despacho cuenta con procesos y procedimientos establecidos?

- a) Completamente establecidos y documentados
- b) Parcialmente establecidos
- c) Poco establecidos
- d) No establecidos

¿Los procedimientos que sigue para realizar las tareas contables más comunes (registros, declaraciones, etc) son claros y estandarizados?

- a) Los procedimientos están claros y estandarizados.
- b) Los procedimientos están en su mayoría claros.
- c) Los procedimientos son poco claros.
- d) No existen procedimientos estandarizados.

Dirección

¿Considera que el liderazgo dentro del despacho es efectivo y le motiva a realizar bien tu trabajo?

- a) El liderazgo es muy motivador.
- b) El liderazgo es adecuado, pero mejorable.
- c) El liderazgo es poco efectivo.
- d) El liderazgo no es motivador.

¿Con qué frecuencia se motiva y lidera proactivamente al equipo en su despacho contable?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Raramente
- d) Nunca

¿Recibe capacitación continua en temas contables, fiscales o tecnológicos que le ayuden a mejorar tu desempeño laboral?

- a) Recibo capacitación frecuente y útil.
- b) Recibo capacitación, pero es insuficiente.
- c) Rara vez recibo capacitación útil.
- d) No recibo capacitación continua.

¿Qué tipo de capacitación recibe regularmente?

- a) Capacitación interna por parte de un superior.
- b) Cursos externos con validez oficial.
- c) Cursos externos sin validez oficial.
- d) No recibo ningún tipo de capacitación

Control

¿El despacho revisa regularmente los resultados de su trabajo (calidad, cumplimiento de plazos, satisfacción del cliente, etc.)?

- a) Los resultados se revisan frecuentemente.
- b) Los resultados se revisan ocasionalmente.
- c) Los resultados se revisan raramente.
- d) Los resultados no se revisan.

Cuando los resultados no son los esperados, ¿Se toman acciones correctivas o se busca mejorar?

- a) Se toman acciones correctivas de inmediato.
- b) Se toman acciones correctivas, pero lentas.
- c) Las acciones correctivas son pocas.
- d) No se toman acciones correctivas.

¿Recibe retroalimentación para mejorar su desempeño?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Raramente
- d) Nunca

¿Se implementan mejoras en el proceso administrativo basadas en la retroalimentación recibida?

- a) Siempre se implementan mejoras significativas.

- b) Frecuentemente se implementan mejoras.
- c) Raramente se implementan mejoras.
- d) Nunca se implementan mejoras.