

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TRABAJO TERMINAL:**

**“MANUAL DE FUNCIONES PARA MEJORAR CALIDAD DEL SERVICIO. CASO:  
EMPRESA DE CONSULTORÍA.”**

Presenta:

**L.C. Gabriela Balderrama Quintero.**

Para obtener el **DIPLOMA** de:  
**ESPECIALIDAD EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

Director de Trabajo Terminal:  
**Dra. Zulema Córdova Ruiz**

# Índice

Contenido	
AGRADECIMIENTOS: .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO I .....	5
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	5
1.2. Planteamiento del problema .....	6
1.3. Objetivos de la investigación .....	7
1.4 Preguntas de investigación .....	8
1.5. Justificación .....	8
1.6 Definición de términos .....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	10
<b>2.1 Manual de funciones</b> .....	10
2.1.1 <b>Utilidades del Manual de Funciones.</b> .....	10
2.1.2 Contenido del Manual de Funciones .....	11
<b>2.1.3 Ficha Descriptiva de un Puesto de Trabajo.</b> .....	12
2.2 Comunicación en el Equipo de Trabajo .....	15
2.2.1 Elementos del Proceso de Comunicación en el Equipo .....	16
Emisor y Receptor .....	17
Mensaje .....	19
Retroalimentación .....	19
Barreras para una Buena Comunicación en el Equipo .....	21
CAPÍTULO III. METODOLOGIA .....	27
Características de la investigación documental .....	28
Pasos para llevar a cabo una investigación documental .....	29
Ventajas de la investigación documental .....	30
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	32
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	38
REFERENCIAS .....	39

## **AGRADECIMIENTOS:**

Muy en especial a la Dra. Zulema Córdova Ruiz, quien me brindo apoyo y asesoría en todo el trayecto de la especialidad con comentarios de mejora y fundamentados en bibliografía confiable y de calidad.

A mi directora de especialidad; Dra. Sósima Carrillo por sus atenciones brindadas y apoyo con las diversas dudas de toda la carga académica en el transcurso de la especialidad.

A mi hermana; Lic. Adela Maribel Balderrama Quintero por el apoyo en la estructura y lingüística del trabajo aquí presentado, con correcciones de ortografías y apego al formato APA.

A mi alma mater la Universidad Autónoma de Baja California por permitirme continuar con mi crecimiento tanto profesional como académico, por las oportunidades brindadas y el apoyo a los profesionistas que ha formado a lo largo de sus ya más de 60 años.

A mi madre Adela Quintero Vela por su apoyo incondicional en mi formación como profesionista, por sus palabras de motivación y fuerza para continuar con mis estudios de posgrado.

A todos agradezco cada granito y el tiempo dedicado en el presente caso de estudio.

**Atentamente.**

***Gabriela Balderrama Quintero.***

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente documento, se habla sobre la estructura de un manual de operaciones dirigido a los contadores y auxiliares contables que laboran en los despachos contables o empresas. Esto con el fin de lograr una homogenización de los planes de trabajo y estrategias que utilizan en las empresas con el fin de lograr un trabajo y atención de calidad hacia los clientes que manejen dichas empresas.

Durante el desarrollo de este proyecto, se encuentra información que fue documentada e investigada para lograr conocer los temas y experiencias que otras personas e investigadores han vivido.

De igual manera, durante el proceso de esta investigación se fueron aprendiendo demasiados aspectos desconocidos de un inicio. Profundizar sobre conceptos, definiciones e investigaciones previas siempre ayudan para crear expectativas y generar proposiciones para el futuro.

El manual de operaciones contable será elaborado con el propósito de crear una armonía entre los trabajadores que tienen contacto directo con el cliente y manejo de sus operaciones contables o fiscales.

El documento presente muestra cada una de las fases y metodologías que se implementarían en dicho manual de operaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **1.1. Antecedentes**

Un manual de procedimientos es una guía con el propósito de establecer la secuencia de pasos para que una empresa, organización o área consiga realizar sus funciones.

La elaboración de un manual para el contador dentro de un despacho contable es útil para el establecimiento de estándares y procesos establecidos como también estandarizados. Para que todos se conduzcan por la misma vía de transparencia y calidad.

Las funciones que elabora y soluciona el contador tienen como propósito cumplir con las normatividades fiscales establecidas por el estado; es decir, aunque cada contador tenga su forma y manera de trabajar y dirigirse hacia su cliente, hay normas que ya se encuentran establecidas y estipuladas por la ley, estado y normatividad.

Es por eso la suma importancia de contar con un manual, un documento en el que se encuentren todos esos procesos que el contador puede llevar a cabo y respetarlos porque de eso depende su empleo, su fidelidad, honestidad y confiabilidad hacia el cliente.

En un despacho contable la base fundamental es contar con una cartera de clientes que pueda cubrir las necesidades para poder llevar a cabo la proyección financiera. Los clientes necesitan ser atendidos de manera oportuna y calidad en lo que se les muestra de acuerdo a sus necesidades y al buen funcionamiento financiero de las empresas que son propietarios, la rotación de contadores en un despacho es clave de la pérdida de clientes, ya que estar tratando con diversos contadores y que la información sea migrada por el contador que renuncia al que se reubica en el puesto del antecesor sino existe una buena explicación del cliente y sobre todo detalles muy precisos de la

cartera de clientes causa el descontento y molestia del cliente porque aquel nuevo contador que lo atenderá no sabe cómo seguirlo apoyando con sus estrategias financieras en lo que resta del ejercicio fiscal.

La importancia de contar con un manual del contador es dar una seguridad y fidelidad más grande a los clientes, estar seguros de contar con una homologación y un proceso estándar de parte de cualquier contador profesional que se contrate; es decir, que un cliente pueda contratar un contador en cualquier despacho contable con la confianza de que recibirá el mismo servicio, grato y honestidad en cuanto a su proceso.

Que es lo que sucede en la mayoría de las ocasiones que se contrata un servicio profesional, se puede acudir a 3 despachos; por mencionar un ejemplo, y en cada uno de ellos mencionan diferentes procedimientos, costos, manejos o documentación y esto confunde mucho y puede causar conflictos y desconfianza para los clientes y empresas.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Cuando se establecen procesos y métodos estandarizados dentro de un manual, es mucho más factible y eficaz realizar un trabajo de calidad, ya que serían sumamente reducidas las discrepancias entre contadores porque todos manejarían los mismos estándares y sería mucho más complicado caer en un error o faltas de honestidad. Al llevar esto a cabo siempre existirá la transparencia y confiabilidad en cualquier despacho o empresa contable.

Existe una evidente problemática por la carencia de procesos administrativos contables, lo que ha venido complicando la gestión interna, desviando sus funciones de planificar, administrar, controlar y no tomar decisiones de acuerdo a su función, y así ocasionando que el negocio vaya bajando su competitividad y en pocos años se vaya a la quiebra (Wong, 2013).

Es debido a esta situación que surge la pregunta de investigación: ¿Por qué es necesario contar con un manual homogéneo en cada despacho contable?

Basado en la experiencia dentro de un despacho contable, el problema que más se origina entre los contadores es que en su mayoría no cuentan con procesos estandarizados y homologados. Se emplean diversas formas de trabajo, estrategias, métodos y procesos que no son los mismos para cada uno de los clientes o empresas a los que ofrecen sus servicios.

La elaboración de un manual del contador es para lograr crear un cambio, lograr dar un estatus más alto a los contadores, que se tome en cuenta la importancia que tienen ellos en la economía de nuestro país, como apoyan para que la ciudadanía, las empresas y comercios sean responsables de sus pagos, deudas y obligaciones hacia la comunidad. Que se vea que hay procesos que se encuentran establecidos por leyes y por los contadores. Que no se tenga la idea errónea de que cada contador hace lo que es más conveniente para él, que sigue los procesos y métodos que individualmente el decide.

Algo base de todo esto es que el manual no solo se elabore, sino que se aplique, que en cada despacho contable se cuente con mínimo uno para que hagan uso de su información.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### Objetivo general

Elaborar un manual para el contador, que este exista en cada uno de los despachos contables, con estrategias, protocolos, servicios, procesos estandarizados y conocimientos que sean homologados para todo contador.

#### Objetivos específicos

Proponer descripciones de cada uno de los puestos de los contadores; el mismo deberá contener nombre del puesto, horario, personal a su cargo, actividades a desarrollar, derechos, obligaciones, salario, prestaciones de ley y diversas.

Llevar a cabo semanas culturales para cursos y capacitaciones de los contadores dentro y fuera del despacho contable para una actualización continua.

#### **1.4 Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es la importancia de contar con un manual para el contador?
- ¿Cuál será la finalidad de homologar los términos y protocolos en los contadores?
- ¿Cuáles son los términos claves que debe contener un manual de contador?
- ¿Cuáles son los protocolos que debe manejar el contador para dar un servicio de calidad y eficiencia al cliente o empresa?
- ¿Cuáles son los beneficios que este manual traerá al despacho contable?

#### **1.5. Justificación**

El reto al que nos enfrentamos al realizar este proyecto, es lograr un beneficio y una mejora para el contador. Es de suma importancia que un profesional siempre se encuentre preparado en cuanto a su campo para poder realizar un trabajo eficaz y confiable. La contabilidad es un servicio que otorgan los contadores a las personas y empresas, la cual exige mucha dedicación, esfuerzo y actualización; no es algo que se pueda quedar simplemente en los estudios universitarios que se recibieron, sino que se debe estudiar, prepararse y conocer los avances, cambios y especificaciones planteadas.

Igualmente es sumamente importante que los procesos que se manejan en la contabilidad sean homologados, es decir, que en una empresa todos los contadores que laboran ahí den el mismo servicio a los clientes y empresas; que los procesos, estándares y protocolos sean estandarizados e iguales para todos. Que no se utilicen diferentes métodos o procesos de servicio a las personas.

Por esto es sumamente importante la creación de un Manual de Contador, en donde los contadores se basen, se orienten y asesoren para realizar su trabajo y así todos los clientes reciban el mismo trato y calidad de servicio.

## **1.6 Definición de términos**

- Contabilidad: se denomina la disciplina encargada de la sistematización, análisis, interpretación y presentación, mediante estados contables, de la información financiera de una empresa u organización.
- Contador: persona que tiene por oficio llevar la contabilidad de una empresa u organismo público.
- Manual: es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia.
- Estrategia: serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.
- Actualización: es el proceso y el resultado de actualizar. Este verbo alude a lograr que algo se vuelva actual; es decir, conseguir que esté al día.
- Homologación: Igualación o comparación de una cosa con otra por tener ambas en común características referidas a su naturaleza, función o clase.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Manual de funciones**

El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización.

Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas.

El manual de funciones de puesto nos ayuda directamente a la administración implementada en cada uno de los puestos de la empresa para poder cumplir y llevar a cabo un proyecto de trabajo.

#### **2.1.1 Utilidades del Manual de Funciones.**

El Manual de Funciones va a permitir las siguientes acciones:

- En primer lugar, documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas, así como los métodos y estrategias que se llevan a cabo por cada uno de los puestos que se encuentran en el despacho contable.
- Establecer o completar el organigrama jerárquico-funcional de la organización, es sumamente importante contar con una jerarquía bien establecida y estructurada, nunca se debe saltar o no respetar este orden; al momento de ocurrir algún problema, anomalía o discrepancia comunicarlo al encargado o jefe inmediato para así seguir con el esquema establecido y escalonado.
- Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.
- También hace posible efectuar el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias.
- Integrar las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo, todo manual y esquema de trabajo debe contener competencias y metas a corto, mediano y largo plazo que serán llevadas a cabo y elaboradas por el contador; esto con el fin de mejorar, crecer y volverse más competitivo.

- Definir áreas de resultados. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.
- Analizar las funciones identificando potenciales duplicidades en actividades, funciones, tareas, responsabilidades, entre otras derivadas del puesto.
- Hacer posible la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.
- Finalmente, facilitar la función de prevención de riesgos laborales.

### 2.1.2 Contenido del Manual de Funciones

El Manual de Funciones compila las descripciones de puestos de trabajo producto del análisis de puestos de trabajo “procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”. (FCA UNAM, s.f., trabajo integrado). Esto quiere decir, que las funciones de un manual deben cumplir con el procedimiento que se encuentra estipulado ahí, dejar bien en claro el tipo de personas o profesionales al que va dirigido, la experiencia, los cargos o puestos desempeñados, lo que se espera de cada una de las personas contratadas, las responsabilidades y obligaciones que tendrá y como se enfrentará a ellas.

En este manual de funciones, como su nombre lo dice; se debe desglosar y explicar de manera detallada, clara y concisa, que no quede a duras, cuáles son las funciones que va a desempeñar el contador dentro de la empresa o despacho contable que labore, cuáles son las funciones a realizar en cada una de las situaciones que se le presenten en su vida profesional; así como, cuáles son las responsabilidades que tiene a su cargo, ya que siempre va a contar con estas, para con su jefe directo, para con sus compañeros y para con su persona, las cuales debe cumplir satisfactoriamente para lograr un trabajo de calidad.

Una ficha de descripción de puestos es un documento formal donde se reflejan los resultados del análisis de puestos realizado previamente.

El registro se efectúa ordenadamente y en impreso normalizado. Así, se facilita el conocimiento y la comprensión de los puestos analizados.

### **2.1.3 Ficha Descriptiva de un Puesto de Trabajo.**

La finalidad es saber la contribución básica de un puesto a los resultados de la organización:

- Gestión global de la empresa, optimizando los resultados clave del negocio.
- Dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los Departamentos en colaboración con el Director Técnico.
- Impulsar, mantener y desarrollar la gestión de la calidad total en la empresa.

#### **Área de Eficacia / Resultados**

Es lo que materialmente aporta un Puesto a una Empresa o a un Área Funcional de la misma: resultados económicos y financieros, rentabilidad de las inversiones, planificación y cumplimiento del presupuesto, mejora de la calidad e imagen de la empresa.

#### **Tareas**

Es el conjunto de actos elementales que realiza una persona para materializar una parte importante de su trabajo, ejemplos:

- Unir dos piezas mediante soldadura eléctrica.
- Mecanizar una pieza en una máquina-herramienta, realizando las operaciones de: devaste, acabado y roscado.
- Realizar asientos contables mediante registro manual en los libros de Contabilidad.
- Elaborar una orden de compra.
- Archivar un documento.

## **Funciones.**

Para una mejor comprensión del manual de funciones, conviene agrupar las tareas que se realizan en unidades de mayor dimensión que se denominan funciones. A su vez, estas funciones se clasifican en:

### **De Ejecución.**

Son grupos de tareas o actos que realiza una persona para conseguir un objetivo o fin concreto. Por ejemplo:

- Seleccionar proveedores.
- Dimensionar la plantilla de una Unidad o Departamento.
- Contratar empleados.
- Reparar maquinaria.

### **Directivas.**

- Planificación (Previsión, programación, presupuestar, políticas y reglamentación).
- Organización (Estructura, Delegación y Coordinación).
- Dirección (Toma de decisiones, Selección, Formación, Motivación, Comunicación, asesoramiento).
- Control (de resultados de personal).

### **Empresariales.**

- Producción (Fabricación, Mantenimiento).
- Comercial (Promoción, Venta, Producto, Distribución).
- Personal (Selección, Formación, Motivación, Administración de personal, Relaciones Laborales).
- Adquisiciones (Compras, almacén, gestión de Stock).
- Administración y Finanzas (Contabilidad, Facturación, Tesorería, Finanzas).
- Investigación y Desarrollo.

En el análisis de los puestos directivos y de mando, el manual de funciones debe:

- De un lado, reflejar el contenido exacto que para cada puesto en cuestión tiene cada una de las mismas.

- Por otro, captar su complejidad y entidad.

Con relación a los puestos de ejecución, el análisis de los mismos deberá reflejar totalmente las Funciones y Tareas más significativas.

**Ejemplo de la primera página de una Ficha Descriptiva de Puesto, contenida en un Manual de Funciones:**

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del Puesto	Categoría Laboral	
DIRECTOR TÉCNICO	DIRECTOR TÉCNICO	
Departamento	Nº. Titulares	Jornada laboral
Técnico	1	Mañana y tarde
2. FINALIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La captación de clientes y elaboración de presupuestos.</li> <li>• Ajustar el desarrollo de las obras a los presupuestos consignados.</li> <li>• La dirección del Departamento de Producción, así como la gestión de los recursos humanos y materiales aplicados en los proyectos de trabajo, asignando el personal a los distintos trabajos.</li> </ul>		
3. ÁREAS DE EFICACIA / RESULTADOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes captados.</li> <li>• Presupuestos ajustados a un margen comercial eficaz.</li> <li>• Gestión de recursos humanos y materiales de su departamento.</li> <li>• Ajuste de resultados al presupuesto establecido en cada proyecto de trabajo.</li> <li>• Control de presupuestos.</li> </ul>		

### Decisiones.

En el estudio de las decisiones que se adoptan en un determinado puesto, es fundamental definir la envergadura de esta, la cual viene dada por la magnitud de la decisión.

### Relaciones del Puesto.

En toda organización los puestos están íntimamente relacionados entre sí. De tal manera, si la conexión y cooperación entre ellos no es eficiente, el funcionamiento y resultados de estos no alcanzan el rendimiento esperado.

Las relaciones entre los puestos se clasifican en dos grandes grupos:

- Jerárquicas o de Mando. Aquellas en que el titular de un Puesto mantiene con su jefe inmediato y con sus propios subordinados.

- Funcionales o de funcionamiento. Son las que el titular de un Puesto necesita mantener con otros puestos de la propia empresa, o de entidades externas a la misma. Por ejemplo, dar o recibir información, colaborar en la ejecución de una tarea o resolución de un problema o tomar una decisión, negociar, asesorar.

#### **Condiciones de Trabajo:**

Determinados puestos de trabajo operan en unas condiciones de penosidad, por ejemplo: ruido, polvo, calor, frío, humedad, toxicidad, peligrosidad, esfuerzo físico, que requieren una determinada capacidad física de los titulares o que afectan a la salud de estos.

El manual de funciones reflejará también los riesgos posibles de cada puesto. Esta información es de gran valor ya que permite mejorar la gestión de la prevención y seguridad laboral.

#### **Requerimientos del puesto**

El desempeño eficiente de un puesto de trabajo exige que el titular del mismo posea determinado:

- Nivel Académico.
- Grado de conocimientos técnico y tecnológicos específicos.
- Grado de experiencia o dominio operativo de la actividad a desarrollar.
- Conjunto de capacidades intelectuales, aptitudes, habilidades y características de personalidad.

La elaboración del manual de funciones del contador tendrá un análisis desde su contratación, así como los diversos exámenes que pudieran tener de evaluación y valorización para poder determinar al área y puesto que sea competente y con ello poderle entregar su ficha descriptiva del puesto. (Aiteco Consultores, párr.2 al 14.).

## **2.2 Comunicación en el Equipo de Trabajo**

Una buena comunicación en el equipo de trabajo es esencial para generar un entorno que impulse un rendimiento excelente.

De hecho, un factor clave del éxito de un equipo de trabajo es la calidad con la que sus miembros intercambian la información. Y no solo eso. Para calibrar el papel

básico de la comunicación eficaz en el equipo de trabajo, hay que atender a los que se denomina proceso del equipo. Este se refiere a cómo trabaja el equipo para alcanzar resultados y desarrollar las competencias de sus componentes.

En este proceso, “la comunicación tiene un papel esencial, constituye un prerrequisito para alcanzar buenas realizaciones, de forma que una comunicación pobre impedirá un buen rendimiento”. (Dickinson y McIntyre, 1997).

Mediante la comunicación, el equipo se coordina, define las metas y los objetivos intermedios, intercambia conocimiento, información y opiniones, y toma decisiones.

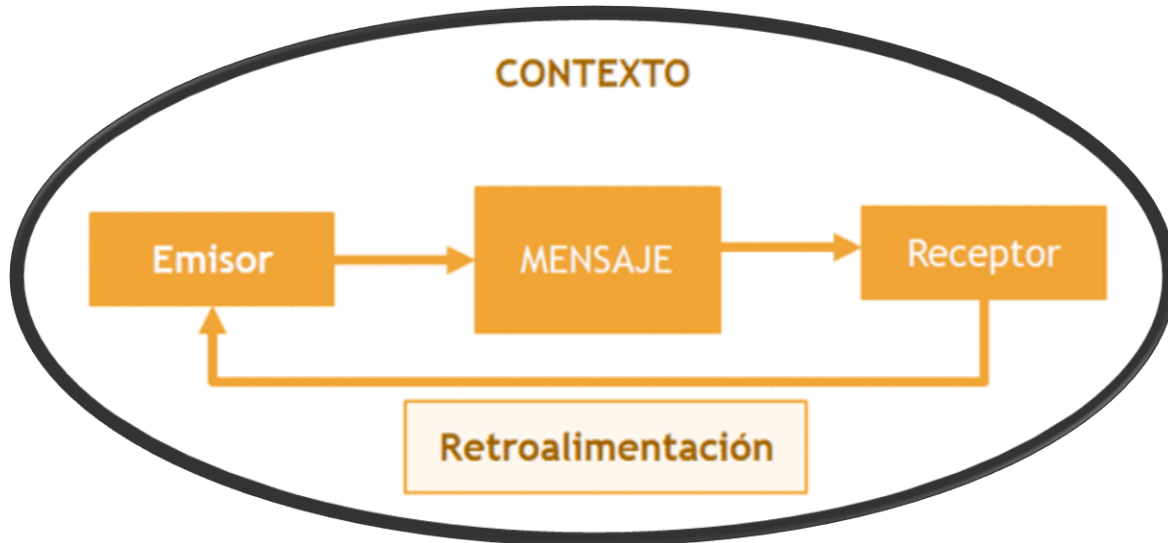
Los equipos que se comunican bien desarrollan un lenguaje común y hacen posible el intercambio de puntos de vista, lo que mejora la calidad de las decisiones. La información se comparte de un modo más preciso, sin perder elementos importantes. Podemos afirmar que la comunicación es una herramienta clave en los equipos de trabajo.

### **2.2.1 Elementos del Proceso de Comunicación en el Equipo**

Conocer en qué consiste el proceso de comunicación es el primer paso para conseguir una comunicación eficaz.

Son cuatro los elementos básicos de comunicación

- Emisor.
- Receptor.
- Mensaje.
- Retroalimentación.



### **Emisor y Receptor**

Hay una serie de factores que afectan a cómo los emisores comunican, y al modo en que los receptores comprenden el mensaje.

### **Las palabras utilizadas**

- Múltiples significados. En Castellano, muchas palabras tienen múltiples significados (lo que se denomina "polisemia"). Esta polisemia puede tener efectos negativos en la comunicación, en el sentido que el emisor utilice una palabra en un sentido, y el receptor la interprete en otro distinto.
- Contexto. Las palabras tienen un significado u otro también en función del contexto en que son utilizadas.
- Jerga. Un grupo profesional o social utiliza palabras que tienen un sentido concreto para ese colectivo, y que puede ser diferente fuera del mismo.
- Acrónimos. Son palabras que están formadas a partir de las letras iniciales de otras palabras o frases. Por ejemplo, OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Es posible que el receptor no conozca el significado de un acrónimo.

### **Comunicación no Verbal**

Las palabras por sí solas no establecen la autenticidad del mensaje.

El emisor utiliza un “lenguaje del cuerpo” y un tono de voz que matiza fuertemente lo que expresa y, por tanto, lo que el receptor puede entender.

### **Experiencia**

El conocimiento de la situación del otro, de sus experiencias y educación, puede servir de guía para seleccionar las palabras apropiadas. También para utilizar adecuadamente los gestos y el tono, de forma que faciliten transmitir el mensaje eficazmente.

### **Actitudes**

La actitud se define como la disposición, posición y sentimiento hacia una persona, cosa o situación. Las actitudes del emisor y del receptor afectan a la comunicación.

Por ejemplo, si el receptor está en una posición hostil, será extremadamente sensible a la forma de expresión del mensaje. Esto influirá sobre qué y cómo escucha el mensaje.

### **Habilidades**

Las habilidades de comunicación influyen también sobre la calidad de la comunicación en el equipo. Por lo tanto, es preciso desarrollar estas habilidades para comunicar eficazmente, al tiempo que es conveniente tener en cuenta las habilidades de los demás para interpretar mejor las ideas que transmiten.

Una habilidad fundamental es escuchar activamente “Saber escuchar es, al menos, la mitad de lo requerido para establecer comunicaciones exitosas. Significa aplicar lo que se denomina Escucha Activa. Esta consiste supone poner en juego distintos comportamientos dirigidos a interpretar correctamente el mensaje del interlocutor”. (Aiteco Consultores, s.f., párr.1)

### **Percepción**

Cuando percibimos, estamos recibiendo información a través de los sentidos. La percepción es un factor clave “La percepción es un poderoso factor que influye en el modo en que cada uno interpreta el mundo y los procesos de información” (Aiteco

Consultores, s.f., párr.1) que influye en el modo como cada uno interpreta el mundo y los procesos de comunicación.

La percepción de un mismo estímulo o acontecimiento puede diferir de unas personas a otras.

Al igual que podemos tener diferentes percepciones sobre esta figura, tenemos distintas percepciones sobre otras personas y sus mensajes.

El resultado inevitable de esta percepción selectiva es una distorsión. Cuando distorsionamos los hechos, comenzamos a estereotipar a las personas y, quizá, a sesgar los mensajes que recibimos de ellas. Percibir supone:

- Interpretar las palabras que escuchamos.
- Escuchar y dar sentido a la inflexión y tono de la voz.
- Interpretar las expresiones faciales.
- Observar las señales no verbales implicadas.
- Filtrar las cosas que no queremos escuchar, que no creemos que son verdad, etc.

A todos estos factores, podemos añadir nuestros sentimientos personales, opiniones y experiencias. Nuestra percepción es un tipo de sistema de filtro. Es la manera en que interpretamos la información que nos circunda para que tenga sentido.

## **Mensaje**

La efectividad del mensaje es determinada por la exactitud de la información que se intentan transmitir.

## **Retroalimentación**

Retroalimentación es la información facilitada a una persona (o grupo), relativa al efecto que la conducta de esa persona tiene sobre otra persona o sobre el grupo.

La retroalimentación constructiva es descriptiva y difiere de la crítica, la cual es evaluativa. La retroalimentación constructiva “La retroalimentación constructiva es una valiosa herramienta para ayudar a las personas a comprender qué están haciendo bien y en qué necesitan mejorar. Su objetivo es promover un cambio positivo que beneficie a las personas implicadas, al equipo y a la organización.”. (Aiteco Consultores, s.f., párr.1),

no es crítica y pretende ayudar a los otros a comprender las percepciones, sentimientos y reacciones que su conducta ha provocado.

En cuanto al proceso de comunicación en sí, la retroalimentación posibilita al emisor conocer hasta qué punto se ha comprendido su mensaje. Así, puede actuar, en caso necesario, repitiendo el mensaje con las modificaciones que crea oportunas para que finalmente sea comprendido.

La retroalimentación constructiva es un instrumento importante para mejorar la comunicación en el equipo. Algunas razones para llevarla a cabo son:

### **Mejora la eficacia del equipo**

La retroalimentación constructiva ayuda a los miembros del equipo a mejorar la eficacia de sus comunicaciones interpersonales, y por tanto mejora la interacción en el equipo y su rendimiento.

### **Ayuda al equipo a evaluar sus progresos**

Permite al equipo a evaluar sinceramente su progreso con relación a los objetivos.

### **Promueve un clima de apoyo mutuo**

Ayuda a promover una atmósfera de seguridad y de apoyo mutuo, debido a no tener que “adivinar” acerca de las reacciones de los otros.

### **Previene las agendas “ocultas”**

Previene la aparición de agendas ocultas destructivas, así como el surgimiento de rumores sobre disputas y sentimientos que no son afrontados mediante una comunicación abierta en el equipo y entre los individuos.

### **Incrementa la confianza entre los miembros del equipo**

Como consecuencia de practicar una comunicación abierta, sin embargo, existe una serie de circunstancias en las que es conveniente evitar la retroalimentación:

- Usted no conoce suficientemente bien el contexto en que se produjo la conducta.
- La retroalimentación se refiera a algo que la persona no puede cambiar.
- La otra persona parezca estar en un momento de baja autoestima.

- Usted se encuentra con un sentimiento de baja autoestima.
- Su propósito no es en realidad la mejora.
- Las circunstancias del momento no son apropiadas.

### **Cómo dar y recibir Retroalimentación**

#### **Al facilitar retroalimentación:**

- En primer lugar, sea descriptivo.
- No use etiquetas que califiquen a la otra persona. Piense que damos retroalimentación sobre conductas y resultados. No cuestionamos a la persona como tal.
- No exagere. Si lo hace, está distorsionando la realidad y puede generar reacciones negativas en los demás.
- Hable primero sobre uno mismo, no sobre la otra persona.
- Empiece con retroalimentación sobre conductas positivas.
- Expresar la cuestión como una frase, no como una pregunta.
- Limitar la retroalimentación a hechos que conozca con certeza.
- Ayude a las personas a escuchar y aceptar los elogios cuando se les facilita retroalimentación positiva.

#### **Cómo recibir Retroalimentación**

- Respire y relájese.
- Escuche atentamente.
- Agradezca la retroalimentación.
- Reconozca los aspectos sobre los que le han dado información correcta.
- Tómese un tiempo para ordenar las ideas que le han sugerido.

### **Barreras para una Buena Comunicación en el Equipo**

En cualquier situación pueden surgir barreras para una eficaz comunicación en el equipo. Estas han de superarse para que el equipo de trabajo se desenvuelva con éxito.

#### **Imponer**

Decirle a una persona qué debe hacer. Como es lógico, hay situaciones en las que actuar así es necesario. No obstante, es mejor estimular una comunicación abierta,

en la que los miembros del equipo se sientan libres para expresar sus puntos de vista y perciban un clima participativo. Esto es crucial en un equipo de trabajo.

### **Amenazar**

Si usted utiliza su autoridad formal para obligar a otra persona a ceder, amenazando con consecuencias negativas, suprimirá completamente el espíritu de cooperación necesario en todo equipo de trabajo. Además, levantará un muro impenetrable para la comunicación abierta.

### **Aleccionar**

Esto es, decirle a otra persona del equipo lo que es y no es una conducta adecuada.

### **Aconsejar sin habérselo pedido**

Opinar sobre cómo debe resolver otra persona los problemas, sin que le hayan preguntado.

Es posible que usted esté llegando a conclusiones sin conocer todos los datos. Sea, por tanto, cuidadoso y elegante cuando verdaderamente quiera ayudar a otro miembro del equipo.

### **Juzgar**

Hacer juicios negativos o evaluaciones de la otra persona, descalificando o minusvalorando su contribución.

### **Elogiar falsamente**

Evite dar elogios sin fundamento. Elogiar sin motivos es una táctica de manipulación alejada del espíritu que debe prevalecer en un equipo de trabajo.

Si elogia a alguien, hágalo sobre la base de conductas o desempeños específicos.

## **Ridiculizar**

No menospreciar jamás a otra persona o sus propuestas. Si lo hace, generará sentimientos negativos en ella al tiempo que impedirá que, en el futuro, los miembros del equipo se expresen con libertad y pongan en juego la creatividad.

En síntesis, trate a los demás como quiere que lo traten a usted. Si alguien tiene fuertes sentimientos sobre el tema de debate, esos sentimientos deben abordarse de manera constructiva.

No pueden ser ignorados si realmente queremos comunicarnos de manera efectiva. A menudo, solo permitir que la persona verbalice sus sentimientos mejorará las relaciones de equipo.

La responsabilidad de la eficaz comunicación en el equipo es una labor tanto del emisor como del receptor, ya que la comunicación es un proceso interactivo: enviamos información, recibimos información y verificamos constantemente si el mensaje fue recibido correctamente.

## **Contenido de la plantilla**

### **1. Introducción**

- 1.1. Propósito del documento
- 1.2. Alcance del documento
- 1.3. Audiencia objetivo

### **2. Contexto de la organización**

- 2.1. Reseña histórica
- 2.2. Misión
- 2.3. Visión
- 2.4. Descripción
- 2.5. Estructura organizacional
- 2.6. Objetivos
- 2.7. Políticas, normas y restricciones

### 3. Procedimientos

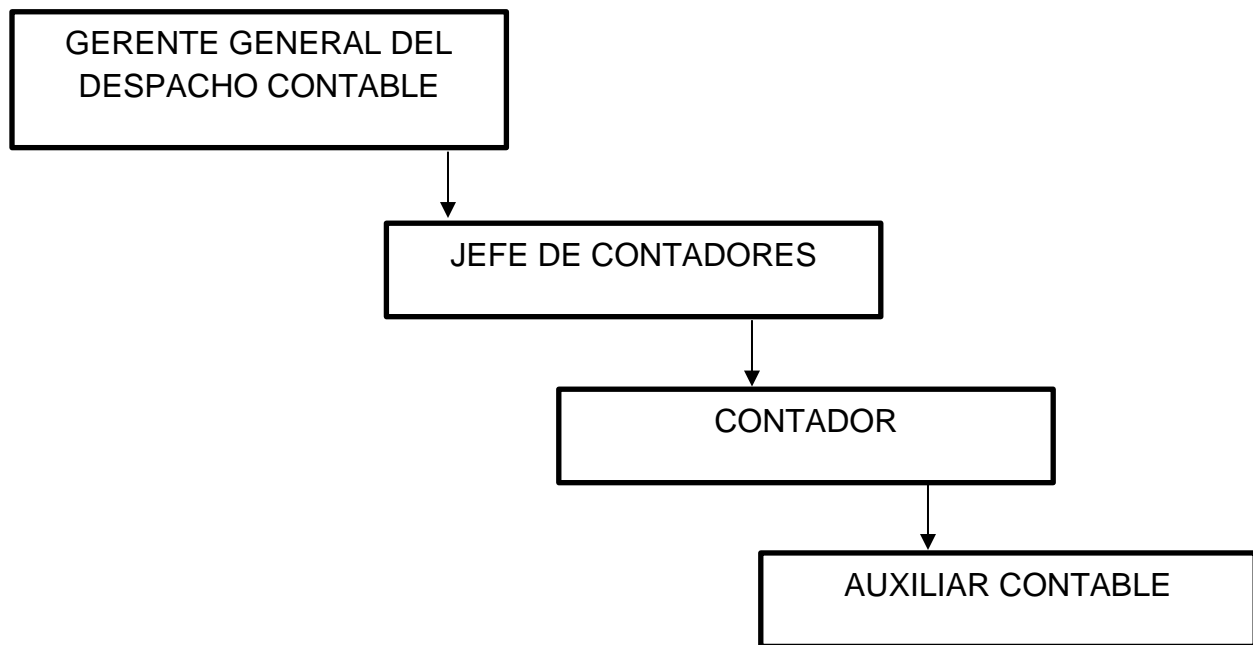
3.1. Mapa de procedimientos

3.2. Procedimientos de dirección

### 4. Glosario de términos

#### Plantilla laboral.

Se comienza por el contenido de la plantilla:



Comenzando con el Gerente general del despacho contable, quien se encargará de manejar el control con los clientes y empresas, los contratos, derechos y obligaciones. Es quien tiene el trato directo con el cliente, no maneja efectivo, ni dinero solamente es la primera vista del cliente y es quien le hace llegar el contrato elaborado por los contadores. Este ya previamente elaborado con las condiciones y necesidades previamente establecidas por le cliente durante la reunion que tuvo con el gerente.

Un jefe de contadores se encarga de la elaboración de contratos y servicios hacia el cliente o empresa, es quien vigila que se estén llevando a cabo las exigencias y

demandas del cliente, de igual forma que se haga con honestidad, confianza y calidad. Que no exista por ningún momento alguna discrepancia o duda en que el trabajo se está elaborando con veracidad.

De igual forma, vigilar que los contadores realicen las tareas y responsabilidades que les han sido asignadas en tiempo y forma. Que por ningún motivo quede por sentado alguna actividad, debe existir una comunicación clara y concisa de las actividades que se van a realizar.

Posteriormente los contadores deben realizar los cálculos, pagos de impuestos, facturación y demás actividades establecidas y estandarizadas para ellos.

Los auxiliares de contadores, por otra parte están encargados de llevar a cabo el apoyo a los contadores, con material administrativo, contacto al cliente por vía telefónica, fechas, calendarios, entre otros.

El manual de operaciones también debe estar dirigido a un tipo de personas, a quien quiere estar dirigido, si bien puede leerlo cualquier persona del ámbito laboral que sea, siempre estará dirigido para un público en particular, como en este caso para contabilidad. Es importante establecerlo en los términos y descripciones del manual.

Cualquier empresa o despacho contable debe contar con una visión y misión; la primera se refiere a lo que se espera a futuro para la empresa, lo que podemos traducir a las metas y objetivos que tiene la empresa. Ya que el propósito de estas es, en la mayoría de los casos, crecer, ser competentes, lograr una globalización e internacionalizarse, ser conocida en todo el mundo y que tenga siempre una demanda.

En cambio, la misión es el porque existe la empresa, es decir, el motivo por el cual el dueño, socio y persona quiso emprender ese camino, el porque decide dedicarse a la contabilidad de las personas y empresas.

La descripción de las actividades que debe realizar cada una de las figuras que están establecidas dentro del despacho contable deben estar bien descritas dentro del manual de operaciones, porque es de suma importancia que no quede duda de las actividades que debe realizar cada uno de las figuras, para que de esta forma existan las

menores fallas o errores en la realización del servicio que se le otorgue al cliente.

La estructura organizacional dentro de cualquier empresa es fundamental porque es la base de todo, si no existe una organización y pasos a seguir es mucho más complicado que las actividades sean de calidad; pueden quedar a duda procesos establecidos, olvidar pasos o métodos a realizar y de ahí surgen las complicaciones.

Aparte de los procedimientos, también como en cualquier manual y proceso debe existir normas y restricciones; lo que está permitido y no, el contacto y relaciones que se llevan con los demás empleados y personal del despacho contable. Porque es sumamente importante el ambiente de trabajo y el ambiente en el que se desarrollan las relaciones, donde hay un buen contacto y trato es seguro que existirá un gran equipo.

Durante el desarrollo de un manual es importante tomar en cuenta tres aspectos clave: el manual, el proceso y procedimiento. El manual se refiere a una recopilación por escrito de todos los procesos o procedimientos a realizar por diversas figuras o personas, donde se deben desglosar las actividades a realizar, si se habla de procesos estandarizados y establecidos. El proceso, en esta sección se debe explicar como realizar cada una de las actividades desglosadas y establecidas anteriormente en el manual, ya que no solo es describir que se hará sino como se hará. Por último el procedimiento es cuando ya se reúnen todas las personas involucradas para el producto final de la actividad.

Todo manual debe incluir un glosario de términos en la que se mencionan las palabras complicadas, difíciles o no conocidas por el lector, ya que cualquier persona puede leer dicho manual y puede que no tenga los conocimientos sobre los términos que se manejan ahí y es por eso que deben encontrarse ahí mismo las definiciones de las mismas.

### **CAPÍTULO III. METODOLOGIA**

El trabajo se realizó mediante la metodología documental descriptiva tipo exploratoria, con diseño no experimental, dado que la investigación documental es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, etc. (Torres, Á., 1998).

A comparación de otros métodos, la investigación documental no es tan popular debido a que las estadísticas y cuantificación están consideradas como formas más seguras para el análisis de datos. Este tipo de investigación suele asociarse con la investigación histórica, por lo que los investigadores pierden confianza por su falta de claridad. Sin embargo, la historia da sentido al pasado y al presente.

De acuerdo a Duverger (1975), una investigación documental es aquella que se basa en el estudio de “todo aquello en lo que ha dejado huella el ser humano” (como se cita en Tena y Rivas Torres, 2005, p.49). Es por ello, que la investigación documental es localizable en diversas fuentes de información, las cuales pueden ser instituciones, personas u objetos, que de forma directa o indirecta permitan al interesado obtener información para un mayor conocimiento del tema en cuestión (Valderrábano, Hernández, y Trujillo, 2002).

Es importante mencionar que la investigación documental implica el análisis de documentos, por tanto, tanto lo personal como lo subjetivo hacen que el elemento cualitativo se vuelva característico en este tipo de investigaciones (Tena y Rivas-Torres, 1998).

Por otro lado, una investigación de tipo descriptiva tiene como objetivo inicial especificar las propiedades importantes de cualquier fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, mide y evalúa diversos aspectos y dimensiones del fenómeno de interés de manera independiente, después integra dichas observaciones con el fin de definir cómo es y cómo se manifiesta (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

Así mismo esta investigación, está dirigida hacia un diseño no experimental, ya que el objetivo principal de este modelo es el de observar los fenómenos tal y como se dan en su entorno natural y consecuentemente analizarlos (Hernández et al., 1998). En esta investigación no se ha manipulado ninguna de las variables, únicamente se ha limitado a la revisión, descripción e interpretación de la información obtenida.

### **Características de la investigación documental**

Entre las características más importantes de la investigación documental se encuentran las siguientes:

- La recolección y uso de documentos existentes para analizar los datos y ofrecer resultados lógicos.
- Recolecta los datos con un orden lógico, lo que permite encontrar hechos que sucedieron tiempo atrás, encontrar fuentes de investigación y elaborar instrumentos de investigación, etc.
- Utilizas múltiples procesos como análisis, síntesis y deducción de documentos.
- Se realiza de forma ordenada, con una lista de objetivos específicos con el fin de construir nuevos conocimientos.

## **Fuentes de información para realizar una investigación documental**

La investigación se lleva a cabo gracias a la información que se obtiene de las siguientes fuentes de información:

- **Documentación impresa:** Los materiales impresos pueden ser libros, periódicos, directorios, tesis, proyectos de investigación, impresiones de archivos estadísticos, etc.
- **Documentación electrónica:** Son todos los materiales que se pueden encontrar en internet, como libros, revistas especializadas o artículos que se publican en formato digital.
- **Documentación gráfica:** Estos materiales son los que aportan información, como mapas, planos, fotografías, etc.
- **Documentación audiovisual:** Esto son videos y audios que contienen información de entrevistas, presentaciones, conferencias, etc.

Lo primordial para comenzar la elaboración del manual de procedimientos administrativos dentro del ámbito contable y para el manejo estandarizado y de calidad que se espera, es conocer cómo se compone el mismo, los elementos, divisiones, partes de las cuales se conforma para lograr que dicho manual sea exitoso.

## **Pasos para llevar a cabo una investigación documental**

La metodología que se utiliza para realizar una investigación documental es la siguiente:

**Selección del material:** Al realizar una investigación documental, es importante hacer una recolección extensa del material que puede ser útil para el proceso.

**Revisión del material:** En este paso, el investigador clasifica el material y separa los que son poco necesarios de los que son importantes para el tema.

**Organización:** El investigador compara el material seleccionado y obtiene información textual para realizar citas y referencias con el objetivo de sustentar teorías e interpretaciones.

**Análisis de datos:** El investigador analiza la información y elabora un documento donde se refleje su opinión e interpretación sobre el fenómeno de estudio.

**Conclusiones:** El investigador cierra el tema especificando los puntos que quería demostrar.

### **Ventajas de la investigación documental**

Entre las ventajas más importantes de la investigación documental se encuentran:

- Te permite ahorrar recursos como tiempo y dinero.
- Aumenta los conocimientos y la capacidad de memorizar.
- Es fácil recolectar la información que se necesita.
- Permite organizar y distribuir las ideas.
- Es posible realizar una base de datos donde se recolecten las fuentes de información.
- Es posible verificar las conclusiones obtenidas en la investigación.

La investigación documental es sumamente importante para nuestra sociedad, ya que se encarga de mostrar los hallazgos dejados a lo largo del tiempo.

El aprendizaje que permite obtener genera conocimiento y ofrece fuentes de información a los investigadores para interpretar y mejorar nuevos documentos.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

Henri Fayol sostenía que “la administración es algo distinto a la contabilidad, las finanzas, la producción y otras funciones características de los negocios. Mencionaba que la administración era una actividad común a todos los esfuerzos humanos en los negocios, el gobierno y hasta en el hogar” (Aiteco Consultores, párr.5.). Entonces, es aquí donde se refuerza la independencia profesional, de la profesión contable, capaz de tomar decisiones, frente a las adversidades que este mundo de cambios le presente, estando a la vanguardia del mercado globalizado; donde no se convierta, en solo un recolector de información pasada, sino que presente una proyección futurista para la toma de decisiones, que afecten de la mejor manera a las entidades y personas que se desempeñan en ellas.

La utilidad del manual de procesos es sin duda alguna una herramienta que facilita en gran medida poder elaborar, estructurar, objetivar y desarrollar las actividades específicas del contador en sus áreas, sin perder conciencia de aquello que es inminente de acuerdo con sus funciones y segmentaciones del puesto. Mediante este tipo de manual, se puede describir de manera más detallada los procesos y procedimientos que se deben realizar, para la consecución del objeto social de la entidad, con el fin de poner en orden las distintas actividades, que cada uno de los responsables debe llevar a cabo, este tipo de manual puede ser desarrollado por el contador y hacer un análisis más profundo de los procesos y procedimientos de la empresa. Probablemente, el manual más importante del área operativa sea el manual de procedimientos, pues define específicamente el ¿Qué? y el ¿Cómo?, de las actividades dentro de la organización, su creación se basa más que todo en la observación, y captura de todas las actividades, implica más detalle frente a las actividades de los participantes de las diferentes áreas del ente.

En este momento la idea de las grandes compañías y de la gran economía, es intentar unificar de cierta manera tantos sistemas presentes en el planeta, como sea posible; una de estas formas es hablar el mismo idioma, y por lo tanto generar entornos de fácil acceso a todas las entidades y personas interesadas; tal vez, este sea, el objetivo principal y primordial de las (NIF), inmersas en el proceso de desarrollo económico.

El Manual de Funciones compila las descripciones de puestos de trabajo producto del análisis de puestos de trabajo “procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización (Amador, 2012).

Considerando lo anterior se puede indicar que un manual administrativo es un documento que sirve como medio de coordinación que nos permite registrar de manera ordenada y sistemática la información de una organización.

Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.

Un manual contable facilita los procedimientos específicos para su contabilización y ayuda al departamento contable a la preparación de los estados financieros. De esta forma la alta dirección de las organizaciones cuentan con información contable-financiera consistente para el cumplimiento de sus obligaciones legales y fiscales y para la toma de decisiones estratégicas (Elizondo, 2011).

De acuerdo con Cantú y Guajardo (2008) un manual contable también puede ser llamado como guía de contabilización, ya que representa la estructura del sistema de contabilidad de una entidad económica. Se trata de un documento en el que, además de los números y títulos de las cuentas, se describe de manera detallada lo que se debe registrar en cada una de ellas junto con los documentos que dan soporte a la transacción así como lo que representa su saldo.

Según Greco (2007), la definición de un manual contable sería: normas e instrucciones sobre prácticas, procedimientos y políticas contables en una organización, incluyendo el plan de cuentas y su descripción y clasificación.

Anexando, procesos del área contable, a la creación de un manual administrativo, se daría como resultado una herramienta, orientada a la aplicación de Contabilidad Administrativa que es “la división de la contabilidad que, a partir de informes internos acertados técnicamente, entrega información a la administración para que ésta, a través de sus funciones de planeación, dirección, organización y control, tome las decisiones estratégicas que la organización requiere para alcanzar sus objetivos. Esta contabilidad tiene una sola base: la utilidad de su información (Cantú y Guajardo, 2008).

La importancia de usar manuales contables en las empresas es fundamental porque sirven de guías y apoyo para el personal que tienen a cargo las funciones del proceso de control contable, ya que facilita de esta manera la preparación de reportes y estados financieros en forma adecuada y oportuna para la toma de decisiones manteniendo de este modo una uniformidad en los registro e información financiera que se origine y presente a la los directivos.

Los objetivos de los manuales contables consisten en contar con un sistema de información que proporcione los elementos necesarios para generar informes financieros confiables. De los cuales se pueden destacar en la siguiente figura:



**Fuente:** Elaboración propia.

Algunas de las ventajas al utilizar los manuales contables entre ellas se pueden citar:

1. Facilitar la supervisión y ahorrar el tiempo de inspección y ejecución.
2. Ayudar a determinar, aclarar, definir autoridad y responsabilidades.
3. Ayudar en el entrenamiento de nuevo personal.
4. Sirve como ayuda en la instalación de un nuevo sistema.
5. Reducir al mínimo la mala interpretación de las instrucciones.

Deben existir pasos esenciales los cuales deben ser tomados en cuenta para elaborar un manual, como primer paso esta la planeación, la cual está relacionada con los recursos técnicos, humanos y financieros para la realización de las actividades, como segundo la investigación la cual se hará a través de uso de técnicas de investigación como entrevistas, cuestionarios, inspección y observación. Como último paso está el análisis en el cual se deben analizar las posibles alternativas hasta llegar a la selección de al que sea mapas conveniente que permita diseñar un manual de acorde a las necesidades de la entidad (Zambrano, 2011).

De acuerdo a Guzmán y Pintado (2012), si se implementa un manual de funciones y procedimientos contables se generara un mejor funcionamiento al sistema contable asegurando el respaldo y resguardo a la información, ya que si no se tiene un buen flujo de proceso administrativo contable, se refleja en la falta de designaciones de funciones de personal y falta de un manual de control interno administrativo contable.

Probablemente, no puede existir orden sin ciertos parámetros, que pueden estar representados dentro de las entidades, denominadas políticas empresariales, término relativamente redundante dentro de la aplicación de la norma internacional, pues es el primer requisito con el que se encuentran las entidades, al aplicarlas, y por varias razones, su existencia no es una característica muy general de las empresas micro. “Las políticas de empresa son el instrumento para establecer y difundir los valores de la organización, traducidos en patrones de conducta y procesos a seguir ante ciertas circunstancias, las políticas emitidas por las empresas pueden alcanzar un nivel de concreción al que no alcanzan las normas establecidas por los ordenamientos jurídicos,

con una vocación más general, pero en el bien entendido que no deberían contravenirlas. En este sentido, las políticas de empresa refuerzan el contenido de las normas jurídicas, permitiendo su correcta interpretación y aplicación en el contexto de las actividades empresariales diarias. Es más, para garantizar el desarrollo ético y sostenible de la actividad empresarial, en ocasiones las políticas de empresa elevan el umbral de exigencia en relación con los requisitos mínimos que establece el marco jurídico de obligado cumplimiento (Casanovas, 2013).

Clasificación básica de los manuales por su naturaleza o área de aplicación:

Microadministrativos: Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica. Macroadministrativos: Son los documentos que contienen información de más de una organización. Mesoadministrativos: Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término meso administrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado (Guerra, 2012).

Partiendo de dicha clasificación, se puede considerar el llevar a cabo una propuesta de manual contable para los despachos con enfoque a la actividad contable-administrativos, la cual sería de tipo mesoadministrativo para que sea de aplicación genérica en las entidades con dicha característica.

Desarrollo de la propuesta:

1. Definición de los objetivos y metas tanto generales como específicas.
2. Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de actividades.
3. Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los procedimientos.
4. Delimitación precisa de autoridad y los niveles de responsabilidad.
5. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
6. Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.

7. Aplicación de recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
8. Instrucciones por escrito.
9. Identificación de puntos clave de control en cada actividad, proceso o ciclo.
10. Actualización de medidas de seguridad.
11. Registro adecuado de toda la información.
12. Conservación y adecuado sistema de archivo para la documentación.
13. Incentivar al personal para que se encuentre comprometido con las actividades.
14. Analizar si las personas efectúan su labor de manera adecuada y eficaz.
15. Implementar procedimientos administrativos que sean efectivos para establecer responsabilidades.
16. Exponer en un lugar visible la información realizada.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se puede concluir que éste es un proyecto viable para los despachos contables, empresas o fábricas que cuentan con la realización de contabilidad para clientes o propios; por medio de esto se podrá estandarizar y renovar los procedimientos y procesos que actualmente sean utilizados, ya que de esta forma se logrará unificación entre contadores.

Para la generación de información de calidad, dentro de las organizaciones, es necesaria la construcción de la estructura organizacional, y el marco institucional del ente, como base para cualquier proceso en ella.

El proceso de identificación de los diversos manuales, que puedan ser aplicables a la entidad, hace más enriquecedora la cultura y el control organización, además de orientar a la entidad al crecimiento.

Los Manuales de Políticas Administrativas, y contables, son un recurso enriquecedor y guiador, en procesos macro y micro dentro de cualquier organización, sin importar su objeto social.

Al no contar con los manuales no se puede tener bien especificadas las funciones ocasionando conflictos entre áreas, teniendo como resultado incumplimiento de los procesos correspondientes y retrasos en los resultados esperados. Por lo que se recomienda que se apliquen dichos manuales con el fin de dar cumplimiento adecuadamente a los procesos.

## REFERENCIAS

- Aiteco, Consultores.** (2005). Métodos y herramientas. Recuperado 19 de septiembre de 2020. <http://www.aiteco.com/herramie.htm>
- Amador, J.** (2012). Manuales administrativos. Manual administrativo.
- Cantú, G. y Guajardo, A.** (2008). Contabilidad Financiera, quinta edición, México.
- Casanovas, A. (2013). Gestión de políticas de empresas. Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal No. 5. Disponible en <https://www.kpmgcumplimientolegal.com>
- Dickinson, T. L. & McIntyre, R. M.** (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. In Brannick & Prince (Eds.), Team performance and measurement (pp. 19-43). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Elizondo, A.** (2011). Proceso contable. Quinta edición. International Thompson. México.
- Greco, O.** (2007). Diccionario contable, cuarta edición, Valleta Ediciones, Buenos Aires, Arg,
- Guerra, J.** (2012). Clasificación de los manuales. Disponible en <http://manualesdejc.blogspot.com.co/2013/12/clasificacion-de-los-manuales.html>.
- Guzmán, D. y Pintado, M.** (2012). Propuesta para el diseño de un manual de control interno administrativo y contable para área de contabilidad de la Universidad politécnica Salesiana, Cueca; Universidad Salesiana.
- Hernández, Fernández, Baptista.** (2007) "Metodología de la investigación" 4ta. Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Monroy, E.** (2014). Análisis del proceso administrativo. Quinta edición. International Thompson. México
- Rivas-Torres, R.** (1998) "Manual de investigación documental" 1ra. Reimpresión. Editorial Plaza y Valdés, México.
- Rivas-Torres, R.** (2005) "Manual de investigación documental" 2da. Reimpresión. Editorial Plaza y Valdés, México.
- Rodríguez, J.** (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera edición, International Thomson, México.
- Torres, Á.** (1998). Taller de investigación documental. Guía Teórico-metodológica. ILCE, México.

**Zambrano, R.** (2011). Diseño de un manual de procedimiento para el departamento de operaciones y logística de la compañía Circolo y su incidencia en el 2011.

<http://dspace.ups.edu.ec>

**Dickinson, T. L. & McIntyre, R. M.** (1997). A conceptual framework for teamwork measurement. In Brannick & Prince (Eds.), Team performance and measurement (pp. 19-43). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

## **Electrónicas**

<https://definicion.de/actualizacion/>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Frank\\_Gilbreth](https://es.wikipedia.org/wiki/Frank_Gilbreth)

<https://normasapa.com/como-citar-referenciar-formato-apa-sin-tener-toda-la-informacion-disponible/>

<https://psycnet.apa.org/record/1997-08872-001>

<https://softgrade.mx/plantilla-de-procesos-y-procedimientos-de-empresa/> Consultado el  
9 de abril del 2020

<https://www.aiteco.com/analisis-de-puestos/>

<https://www.aiteco.com/comunicacion-en-el-equipo-de-trabajo/>

<https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>

<https://www.aiteco.com/percepcion-y-comunicacion-interpersonal/>

<https://www.aiteco.com/proceso-de-comunicacion/>

<https://www.aiteco.com/retroalimentacion-constructiva/>

<https://www.aiteco.com/saber-escuchar/>

[https://www.google.com/search?q=definicion+de+contador&rlz=1C1SQJL\\_esUS786US814&oq=definicion+de+contador&aqs=chrome..69i57j0l7.2699j1j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=definicion+de+contador&rlz=1C1SQJL_esUS786US814&oq=definicion+de+contador&aqs=chrome..69i57j0l7.2699j1j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

[https://www.google.com/search?q=elaboracion+de+un+manual&rlz=1C1SQJL\\_esUS786US814&oq=elaboracion+de+un+manual&aqs=chrome..69i57j0l7.4217j1j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=elaboracion+de+un+manual&rlz=1C1SQJL_esUS786US814&oq=elaboracion+de+un+manual&aqs=chrome..69i57j0l7.4217j1j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

[https://www.google.com/search?q=mapa+de+procedimientos+en+un+manual&rlz=1C1SQJL\\_esUS786US814&sxsrf=ALeKk029zVSBldLmEhKm4-p9wnfkUjCisg:1586816301845&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=fXT5JBfyBD6WnM%253A%252CJHrT5eHhMQsmdM%252C\\_&vet=1&usq=AI4\\_kTtkBVRNA0393u72pl5bscyHg422g&sa=X&ved=2ahUKEwi1xPqvt-boAhVEJKwKHfg7AklQ9QEwAHoECAoQHg#imgrc=72\\_gtlIcZTs5\\_M](https://www.google.com/search?q=mapa+de+procedimientos+en+un+manual&rlz=1C1SQJL_esUS786US814&sxsrf=ALeKk029zVSBldLmEhKm4-p9wnfkUjCisg:1586816301845&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=fXT5JBfyBD6WnM%253A%252CJHrT5eHhMQsmdM%252C_&vet=1&usq=AI4_kTtkBVRNA0393u72pl5bscyHg422g&sa=X&ved=2ahUKEwi1xPqvt-boAhVEJKwKHfg7AklQ9QEwAHoECAoQHg#imgrc=72_gtlIcZTs5_M)

[https://www.google.com/search?rlz=1C1SQJL\\_esUS786US814&sxsrf=ALeKk034MOU38Jb0Yt-KYTbo6jaC0ldWBA%3A1586815026919&ei=MuCUXpnMN4K8tQWM8I7ICg&q=que+es+la+mision+de+una+empresa&oq=que+es+la+mision+de+una+empresa&gs\\_lcp=CgZwc3ktYWlQAzIGCAAQBxAeMgIIADIGCAAQBxAeMgYIABAHEB4yBggAEAcQHjIGCAAQBxAeMgYIABAHEB4yBggAEAcQHjIGCAAQBxAeMgYIABAHEB46BAgAEEdKCggXEgYxMi0xMjhKCAgYEgQxMi01UPeZCVj4rQlqxa8JaAFwA3gAgAH8AYgB-w6SAQMyLTiYAQCgAQGgAQdnd3Mtd2I6&scient=psy-ab&ved=0ahUKEwiZrYPQsuboAhUCXq0KHQy4A6kQ4dUDCAw&uact=5](https://www.google.com/search?rlz=1C1SQJL_esUS786US814&sxsrf=ALeKk034MOU38Jb0Yt-KYTbo6jaC0ldWBA%3A1586815026919&ei=MuCUXpnMN4K8tQWM8I7ICg&q=que+es+la+mision+de+una+empresa&oq=que+es+la+mision+de+una+empresa&gs_lcp=CgZwc3ktYWlQAzIGCAAQBxAeMgIIADIGCAAQBxAeMgYIABAHEB4yBggAEAcQHjIGCAAQBxAeMgYIABAHEB4yBggAEAcQHjIGCAAQBxAeMgYIABAHEB46BAgAEEdKCggXEgYxMi0xMjhKCAgYEgQxMi01UPeZCVj4rQlqxa8JaAFwA3gAgAH8AYgB-w6SAQMyLTiYAQCgAQGgAQdnd3Mtd2I6&scient=psy-ab&ved=0ahUKEwiZrYPQsuboAhUCXq0KHQy4A6kQ4dUDCAw&uact=5)

consultado el 8 de abril de 2020

<https://www.monografias.com/trabajos104/ingenieria-metodos-medicion-tiempos-movimientos-y-metodos-usados/ingenieria-metodos-medicion-tiempos-movimientos-y-metodos-usados.shtml>

<https://www.significados.com/>

<https://www.uss.cl/centros-uss/crear/como-citar-en-sistema-apa/>