

# Excelencia Administrativa Online

Revista de la Facultad de Contaduría y Administración  
de la Universidad Autónoma de Chihuahua



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
CHIHUAHUA



FACULTAD DE  
CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN

NÚMERO **1**

AÑO 1  
Enero-abril 2022

# ÍNDICE

<b>Artículo:</b> Análisis agregado del impacto de la innovación en la industria manufacturera en México entre 2010 y 2016 <i>Omar Elier Varela Faudoa, Brenda Guadalupe Burciaga Sánchez y Liz Aguilera García</i>	1-24
<b>Artículo:</b> Autonomía Financiera Municipal y su relación con Indicadores de Desarrollo Humano <i>Marcela Del Carmen Piedra Romero y Juan Óscar Ollivier Fierro</i>	25-48
<b>Artículo:</b> Consumers' perceptions toward eco-friendly food packages: A review of theories, models, and recent studies <i>Mauricio Iván García Montes y Jesús Manuel Palma Ruiz</i>	49-72
<b>Artículo:</b> Análisis de los Programas de Educación Financiera en México <i>Jocelyn Daniela Muñoz Aguirre</i>	73-91
<b>Artículo:</b> Comparación del clima laboral antes y después del Covid-19 en el centro de salud del municipio de Namiquipa <i>José Andrés Guillén Jaramillo, Karen Idaly Pérez Ortega, Servando Salcido Garza y María Isabel Domínguez Cázares</i>	92-110
<b>Artículo:</b> Formación de equipos de alto desempeño, una realidad en los despachos contables de Chihuahua capital. <i>Verónica Gisell Quintana Canales, Viviana Berroterán Martínez y Cristina Cabrera Ramos</i>	111-127
<b>Reseña de Libro:</b> Hurgando en la memoria histórica, reseña del libro: Antología sobre la teoría de la administración pública <i>Virginia Verónica Villegas Garza</i>	128-136

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Excelencia Administrativa Online

"Investigación y Docencia con Sentido Social"

**Formación de equipos de alto desempeño, una realidad en los despachos contables de Chihuahua Capital.**

*Creating High-end performance teams, a reality of the accounting firms in Chihuahua City.*

Fecha de recepción: febrero 2022

Fecha de aceptación: marzo 2022

**Verónica Gisell Quintana Canales<sup>1</sup>, Viviana Berroterán Martínez<sup>2</sup>, Cristina Cabrera Ramos<sup>3</sup>**

1.Maestra en Mercadotecnia, catedrática-investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua (vquintana@uach.mx).

2.Maestra en Finanzas, catedrática-investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua (vberroteran@uach.mx).

3.Doctora en Administración. Docente de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua (ccabrera@uach.mx).

Correspondencia: Verónica Gisell Quintana Canales

Dirección: Circuito Universitario #1, Nuevo Campus Universitario, Chihuahua, Chih, México. CP 31125

Teléfono: (52) 614 442 0000 extensión 6511

(52) 614 406 50 67

Correo: vquintana@uach.mx

## RESUMEN

Los despachos contables buscan brindar un servicio integral actualizado, con la finalidad de cubrir las necesidades de cada cliente, independientemente de la actividad económica y/o tamaño de la empresa, ofreciendo un valor agregado y cumpliendo con el código de ética, mediante un personal eficaz y productivo, para esto conforman equipos de trabajo de alto desempeño.

El objetivo de la presente investigación fue identificar si los despachos contables trabajan con equipos de alto desempeño, entre los meses de mayo a noviembre de 2021, la naturaleza del estudio fue empírica, el carácter de la investigación fue no experimental de tipo transeccional descriptiva, la población de interés fueron los despachos contables establecidos en Chihuahua Capital de 10 a 100 empleados cada uno.

**Palabras clave.** Despacho contable, equipos de trabajo, equipos de alto desempeño, liderazgo.

## ABSTRACT

Accounting firms seek to provide an updated comprehensive service, in order to cover the needs of each client, regardless of the economic activity and/or size of the company, offering added value and complying with the code of ethics, through an efficient staff and productive, for this they form high-performance work teams.

The objective of the present investigation was to identify if the accounting firms work with high-performance teams. The research took place between the months of May to November 2021 and the nature of the study was empirical and non-experimental of a descriptive transactional type; the population of interest were the accounting firms established in Chihuahua Capital with 10 to 100 employees each.

**Keywords.** Accounting firm, work teams, high-performance teams, and leadership.

## INTRODUCCIÓN

Para enfrentar los retos de la nueva realidad que ha traído la pandemia por SARS-CoV-2 al mundo entero, ha sido necesario modificar productos, procesos, procedimientos, comportamientos y entre otros aspectos en las organizaciones que habían permanecido intactos por décadas. En específico, en este documento se aborda el cambio dirigido al interior de la organización, como lo es conformar equipos de alto desempeño que permitan crear, desarrollar y mantener una filosofía de trabajo que verdaderamente abone a la organización y por ende asegure su permanencia y crecimiento en el mercado.

Según García, D. y Guadarrama, E. (2021) el Contador Público, a través de una visión integral, ofrece servicios que coadyuvan a la toma de decisiones para lograr primero la continuidad de las operaciones y el cumplimiento de las metas de las pequeñas y medianas empresas en México, las cuales han experimentado crisis sanitaria y financiera debido a la pandemia SARS-CoV-2, por lo que el Contador constantemente se tiene que adaptar a todos los cambios contables, financieros, fiscales, tecnológicos y comerciales.

Por la naturaleza de las actividades que se realizan en los despachos contables de la ciudad de Chihuahua, y con el objetivo central de saber si este tipo de empresas construyen equipos de alto desempeño ejerciendo un liderazgo visionario, se definió la hipótesis central de esta investigación como: “los despachos contables de la ciudad de Chihuahua que trabajan con equipos de alto desempeño ejercen un liderazgo visionario para lograrlo”, así mismo se definieron las hipótesis específicas de la siguiente forma: h1: los despachos contables cuentan con personal competente alineado a los objetivos, misión y visión de la empresa; h2: los colaboradores se sienten competentes en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desarrollar las funciones específicas de sus puestos; h3: los equipos de trabajo de los despachos contables cuentan con las características de equipos de alto desempeño; h4: el estilo de liderazgo que predomina en los despachos contables de la ciudad de Chihuahua es el visionario.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### - Equipos de trabajo

(Bohórquez & Cruz, 2012) comparten que el trabajo en equipo es una agrupación de dos o más personas que entre ellas actúan dinámicamente, ya sea presencial o virtualmente, adaptativa e interdependiente, en el cual cada uno de ellos desempeña un rol específico, pero compartiendo responsabilidad en sus resultados.

Un equipo de trabajo es un número de personas que poseen conocimiento y habilidades que se complementan, que unen sus capacidades con el fin de lograr objetivos, para construir un equipo de trabajo que sea eficiente primeramente debe de existir responsabilidad y compromiso por parte de los miembros del equipo para realizar la tarea, así mismo se deben de establecer objetivos claros para delimitar responsabilidad, actividades y tareas en específico, sin embargo también deben estos miembros compartir valores que expresen el cómo ven la vida, cómo la viven y cuál es su filosofía. (Ander-Egg, 2001).

Cuando los equipos alcanzan el alto desempeño mediante acciones respetuosas llenas de confianza, comunicación, liderazgo etc., es más probable que cumplan con éxito los objetivos de la organización, pues la gente estará motivada con decisión, compromiso y propósito de alcanzar la visión organizacional desarrollando la misión de la empresa. (Pérez, 2010)

Para los gerentes, directores o líderes organizacionales, la formación de equipos de trabajo de alto desempeño es una tarea ardua, pues deben de propiciar un ambiente de confianza, comunicación, liderazgo para lograr los objetivos de la organización aprovechando las habilidades y fortalezas de los miembros permitiéndoles desarrollarse como personas y como trabajadores. (Malpica, Rossell y Hoffmann, 2014)

El equipo de alto desempeño al contar con personas comprometidas con el logro de los objetivos de la organización, bien organizadas con tareas claras, respeto y responsabilidad, debe de ser apoyada por la gerencia propiciando un ambiente favorable dotando de recursos tanto financieros, como motivacionales, de espacio, estructura para que puedan desarrollarse satisfactoriamente. (Dueñas, 2018)

Formación de equipos de alto desempeño, una realidad en los despachos contables de Chihuahua Capital.

*Quintana Canales, Berroterán Martínez, Cabrera Ramos*

- Equipos de alto desempeño

Los equipos de alto desempeño son un conjunto de personas que tiene las habilidades requeridas para realizar sus tareas que se preocupan tanto por su crecimiento personal como el de la organización y sus acciones contribuyen a alcanzar los objetivos de la empresa. (Katzenbach y Smith, 1993)

Este tipo de equipos se caracteriza porque todos sus miembros realicen las actividades de forma interdependiente, con la intención de reunir los esfuerzos y cumplir objetivos. (D'Aguillo, 2012)

Los equipos de alto desempeño son el enlace que le permite a la organización obtener los resultados planeados de manera eficaz y eficiente, logrando un fortalecimiento de los procesos operativos, haciendo así, una marcada diferenciación a aquellas empresas que no cuentan con ellos. (Franco & Reyes, 2003)

Así mismo, cada uno de los integrantes debe de tener la iniciativa de involucrarse en las actividades, comprometerse y sobre todo agregar valor, siempre partiendo desde sus propias habilidades y conocimientos para abonar al crecimiento del equipo. (Nelson, 2001).

- Características principales de los equipos de alto desempeño

Según Blanchard (2009), un equipo de alto desempeño debe contener siete características, y lo resume en el acrónimo en inglés PERFORM, que es Propósito y valores, Empoderamiento, Relaciones y comunicación, Flexibilidad, Óptima productividad, Reconocimiento y aprecio y Moral.

El autor enfatiza que aquellos equipos de alto desempeño que cuentan con las siete características desarrollan ventajas competitivas fuertes ya que están mejor preparados en diseñar estrategias creativas debido a la multidisciplinaria de los mismos.

- Propósito y valores. El equipo debe de compartir el propósito, valores y visión pues de aquí se derivan metas y generan estrategias.
- Empoderamiento. Deben ser capaces de identificar y superar problemáticas proponiendo soluciones ya que están facultados para hacerlo dentro de los límites que han sido claramente definidos.

Formación de equipos de alto desempeño, una realidad en los despachos contables de Chihuahua Capital.

*Quintana Canales, Berroterán Martínez, Cabrera Ramos*

- Relaciones y comunicación. De acuerdo al autor, esto se refiere a que la comunicación debe ser abierta entre los miembros, conduciéndose siempre con respeto las discrepancias que se susciten, ya que esas diferencias son las que enriquecen al equipo.
- Flexibilidad. Los miembros pueden adaptarse al cambio rápidamente.
- Óptima productividad. Se tiene un alto compromiso con los resultados y con la calidad de todo lo que hacen.
- Reconocimiento y aprecio. “El reconocimiento refuerza el comportamiento, crea estima y aumenta la sensación de valor y logro”.
- Moral. Ejecutar todo lo anterior con moralidad.

- Liderazgo

Desde hace muchos años se ha debatido entre los diferentes autores si el liderazgo es una característica propia de las personas con la que se nace, o bien si puede adquirirse, como lo comentan Hughes, Ginnett, y Curphy (2007) quienes afirman que son habilidades que pueden adquirirse a través del aprendizaje y que las características individuales de las personas que lo ejercen no determinan el liderazgo como tal pero sí pueden favorecerlo. Sin embargo sí deben de poseer características especiales como la automotivación que le ayude a generar el interés colectivo.

Hoon, You y Jung (2015), plantean que es un proceso en el cual el líder es el encargado de influir y orientar sobre las actividades que deben de realizar el equipo de trabajo que tiene a su cargo, para realizarlo debe de conocer a la organización en su totalidad así como los objetivos para llevar a los colaboradores al logro de los mismos. (Godoy y Bresó, 2013).

Las características que un líder debe de poseer las definen López, De la Garza, y Zavala (2017) quienes señalan que debe de ser visionario, generador de estrategias anticipadas que logren la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones a corto y largo plazo que le ayuden a mejorar su desarrollo y crecimiento.

Según Goleman (2015), existen 6 estilos de liderazgo:

- Visionario. El líder comparte los objetivos que se deben cumplir pero no comparte cómo lograrlos, así que los colaboradores deben de averiguar cómo hacerlo.

## Formación de equipos de alto desempeño, una realidad en los despachos contables de Chihuahua Capital.

*Quintana Canales, Berroterán Martínez, Cabrera Ramos*

- Entrenador personal. El líder escucha a sus colaboradores y establece una relación personal de confianza, les ayuda a mejorar su rendimiento y trabajar por sí mismos.
- Afiliativo. Crea armonía dentro de la organización, se centra en la colaboración y está al cuidado de las necesidades emocionales de los miembros de su equipo.
- Democrático. Escucha y toma en cuenta las opiniones o ideas de su equipo, trata de fortalecer vínculos y con ello obtener el compromiso de sus colaboradores para alcanzar las metas de la empresa.
- Controlador. Muchas veces le falta ser claro en las indicaciones, batallan para orientar a su equipo de trabajo, tal vez logren objetivos a corto plazo pero a largo plazo desmotivan a sus colaboradores y genera un mal clima laboral.
- Autoritario. Ordena y manda. Es excelente utilizar este estilo cuando hay crisis o cuando los demás estilos de liderazgo no se han implementado con éxito, pues exige y logra objetivos pero desmotiva altamente.

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente es una investigación empírica, no experimental de tipo transeccional descriptiva, ya que no se manipularon, ni controlaron las variables del estudio, solo se observaron y analizaron los hechos en un solo momento de tiempo.

Paso 1: En el mes de octubre de 2021 se revisó la información disponible en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para conocer el universo de despachos contables que emplean de 10 a 100 personas, arrojando un número de 24 despachos en Chihuahua Capital, sin embargo se encontró que 3 de ellos ya habían cerrado operaciones al realizar llamadas telefónicas y/o enviar correos electrónicos para establecer un primer contacto, por lo cual se tomó como universo 21 despachos en operación con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Paso 2: Se construyó y aplicó un cuestionario conformado con preguntas estructuradas de forma específica, utilizando la herramienta de Google Forms, mismo que fue aplicado a 20 despachos contables con un mínimo de 10 empleados y máximo de 100, establecidos en Chihuahua Capital, con una participación voluntaria en la investigación, durante el mes de noviembre de 2021, con

Formación de equipos de alto desempeño, una realidad en los despachos contables de Chihuahua Capital.  
*Quintana Canales, Berroterán Martínez, Cabrera Ramos*

el cual se midieron las variables del estilo de liderazgo que se ejerce dentro de la organización y su influencia en la formación de equipos de alto desempeño.

La estructuración de este cuestionario se realizó dividiéndose en 4 grandes apartados tomando como base la revisión de literatura:

1) Conocimiento general de la organización, ya que las personas que conforman equipos de alto desempeño conocen a la organización en la que se desenvuelven desde la misión, visión, valores, procesos definidos para dentro de la organización y la toma de decisiones.

2) Aspectos laborales, pues los miembros de los equipos de alto desempeño conocen los roles que deben de desarrollar, se sienten empoderados para tomar decisiones inherentes a su puesto, llegan al cumplimiento de objetivos y conocen cómo es que impactan sus actividades en la organización.

3) Equipos de trabajo, los miembros de los equipos de alto desempeño tienen confianza con los conocimientos, destrezas y habilidades de sus demás compañeros, trabajan en conjunto para el logro de los objetivos, están comprometidos con la organización y se retroalimentan sanamente.

4) Liderazgo, para conocer el estilo de liderazgo que se ejerce dentro de la organización, este apartado detalla las características de los estilos de liderazgo de Daniel Goleman.

Paso 4: El cuestionario se compartió con 2 Contadores públicos que son socios directores de despachos contables, previamente informados del objetivo de esta investigación, pidiéndoles una retroalimentación del contenido de las preguntas.

Paso 5: Una vez retroalimentado el cuestionario, se envió por primera vez a principios del mes de noviembre, vía correo electrónico y WhatsApp a los Directivos de cada Despacho, solicitándoles de la manera más atenta, compartieran con un colaborador del área contable, dicho cuestionario, el cual tuvo como finalidad analizar las prácticas de los equipos de alto desempeño en los servicios contables de la ciudad de Chihuahua haciendo hincapié en que las respuestas serían totalmente anónimas y tendrían exclusivamente fines académicos.

Paso 6: Después de una semana, se llevó a cabo un seguimiento vía telefónica con cada uno de los Directores de los Despachos, para solicitar de nueva cuenta el apoyo, por lo que se volvió a enviar el cuestionario, obteniendo un resultado favorable.

Formación de equipos de alto desempeño, una realidad en los despachos contables de Chihuahua Capital.

*Quintana Canales, Berroterán Martínez, Cabrera Ramos*

Paso 7: Análisis de los resultados.

Con los items incluidos en el cuestionario que respondieron los colaboradores de los Despachos contables, se buscó la recopilación de la siguiente información:

Las preguntas 1 a la 5 evaluaron el nivel de conocimiento general de los Despachos Contables, por parte de sus colaboradores, donde la menor puntuación promedio para cada encuestado, de acuerdo a la escala de Likert establecida, estoy totalmente en desacuerdo, describiría un nivel muy bajo de conocimiento de la organización, en contraste con un resultado promedio de estoy muy de acuerdo que describiría el nivel más alto referente al conocimiento de estas características:

1. Conozco la misión de la organización.
2. Conozco la visión de la organización.
3. Considero que la gerencia está comprometida con sus colaboradores.
4. La organización tiene un proceso definido en la toma de decisiones.
5. La organización tiene un proceso definido para llevar a cabo la solución de los conflictos.

Las preguntas 6 a la 13 se estructuraron para describir los aspectos laborales dentro de los Despachos Contables, donde la menor puntuación promedio para cada encuestado, de acuerdo a la escala de Likert establecida, estoy totalmente en desacuerdo, describiría un nivel muy bajo de conocimiento referente a los aspectos laborales dentro de los Despachos Contables, en contraste con un resultado promedio de estoy muy de acuerdo que describiría el nivel más alto de conocimiento referente a los aspectos laborales dentro de los Despachos Contables:

6. Conozco cuál es mi rol en la organización.
7. Tengo mis funciones y responsabilidades claras.
8. Para asignarme actividades, toman en cuenta mis conocimientos, habilidades y destrezas.
9. Conozco cómo impacta mi trabajo en la organización.
10. Considero que cuento con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar mi trabajo.

Formación de equipos de alto desempeño, una realidad en los despachos contables de Chihuahua Capital.  
*Quintana Canales, Berroterán Martínez, Cabrera Ramos*

11. Al inicio de una actividad, se me informa acerca del objetivo a cumplir.
  12. Si se presenta un problema laboral, dependiendo de la situación, conozco con quién debo acudir para solucionarlo.
  13. Conozco cuales son los indicadores con los que se evalúa el rendimiento de mi trabajo.
- Con las respuestas a las interrogantes 14 a la 21, se describe si existen equipos de trabajo dentro de los Despachos contables, el resultado más bajo para cada encuestado, sería estoy totalmente en desacuerdo para este grupo de preguntas y revelaría el menor nivel de existencia de equipos de trabajo, por otro lado estoy muy de acuerdo es el mayor resultado de este grupo de preguntas para determinar el mejor nivel de existencia de equipos de trabajo.
14. Existe confianza y respeto dentro de mi equipo de trabajo.
  15. Compartimos y enseñamos conocimientos dentro de mi equipo de trabajo.
  16. Mi equipo me ayuda a completar y/o complementar mi trabajo para obtener un mejor resultado.
  17. Los miembros de mi equipo están comprometidos con la organización.
  18. Los miembros de mi equipo están comprometidos con el bienestar del cliente.
  19. Cuando existe un fracaso, mi equipo de trabajo tiene un sentido compartido sobre los resultados negativos.
  20. Estamos cómodos lidiando y solucionando conflictos del equipo de trabajo.
  21. Autoevalúo periódicamente mis progresos y/o fracasos.

Los ítems que se plantean con la numeración del 22 al 31, se estructuraron para definir si los colaboradores consideran que en los Despachos Contables se cuenta con liderazgo, el más bajo nivel de esta característica se identifica con una puntuación estoy totalmente en desacuerdo, sin embargo, una calificación de estoy muy de acuerdo caracteriza la existencia del liderazgo dentro de los Despachos Contables.

22. Conozco quién es mi jefe de trabajo.

23. Mi líder ordena y manda, provocando desmotivación con sus palabras o acciones.
24. Mi líder toma en cuenta las opiniones de mi equipo de trabajo a la hora de tomar decisiones.
25. A mi líder le interesa más el bienestar físico y mental de sus colaboradores por encima del cumplimiento de los objetivos de la organización.
26. Considero que mi líder es bueno, pero no es capaz de desarrollar mi talento.
27. Mi líder se preocupa y se ocupa por el desarrollo del equipo, busca explotar el potencial de todos los integrantes para dar lo mejor de nosotros mismos.
28. Mi líder inspira confianza, me motiva a dar lo mejor de mí mismo, a que me prepare y capacite continuamente. Me contagia de su visión y con él he alcanzado grandes metas.
29. Mi líder me trata con respeto y confianza en mis conocimientos y habilidades.
30. Mi líder se preocupa por el equilibrio en mi carga laboral para que mi trabajo no intervenga con mi vida personal.
31. Mi líder me entrega retroalimentación, evaluando mi rendimiento y haciéndome reflexionar sobre mis áreas de mejora.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### 1. Conocimiento general de la organización

Una de las características de los equipos de alto desempeño es que comparten la misión y visión de la organización y la viven con su respectivo equipo, más del 80% de las personas que participaron en esta investigación conocen la misión y la visión de la organización.

Así mismo, la gerencia debe de estar comprometida con sus colaboradores proporcionándoles las herramientas, condiciones, estructura en procesos e infraestructura necesaria para desempeñarse, a lo cual el 87.8% afirma que los despachos donde laboran si lo están y que cuentan tanto con un proceso definido de la toma de decisiones y un proceso para la solución de

Formación de equipos de alto desempeño, una realidad en los despachos contables de Chihuahua Capital.  
*Quintana Canales, Berroterán Martínez, Cabrera Ramos*

conflictos, ambos con un 80.5%, de igual forma más del 86% conoce con quien debe acudir en caso de que se suscite una problemática.

#### 1. Aspectos laborales

El que los miembros de los equipos de alto desempeño conozcan su rol en la organización, permite explotar los conocimientos y habilidades de cada uno de ellos en beneficio de la propia empresa, en este caso el 95.1% afirma conocer su rol y reconoce más de un 80% los indicadores que evalúan su rendimiento en el trabajo.

El 90.1% afirma tener el conocimiento de las funciones y responsabilidades de forma clara, fomenta la óptima productividad de alcanzar las metas y objetivos de la organización, al igual que el 95.1% sabe cómo impacta su trabajo en la organización y más del 90% se siente apto tanto en habilidades como en conocimientos para realizar sus labores.

#### 1. Equipos de trabajo

Al establecer equipos de alto desempeño en las empresas permiten que la organización aprenda, ofrecen mayor calidad de gestión, existe un mayor intercambio de ideas, incrementan los beneficios económicos al mejorar la productividad y el rendimiento, se generan respuestas más flexibles y adaptativas. Como ventajas intangibles reducen el estrés de los trabajadores, incrementa el nivel de participación y compromiso de los miembros. (West, 2003).

Tomando en cuenta lo anterior, más del 90% declara que existe confianza y respeto en su equipo de trabajo, más de un 97% comparte y enseña sus conocimientos a los demás, así como un 92.7% afirma que su equipo le ayuda a completar y/o complementar su trabajo para obtener un mejor resultado.

Desde 1996, Senge afirma que el trabajo en equipo se debe de considerar como una de las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes y que están abiertas a aprender deben de practicar.

Coincide que más del 80% considera que existe un gran compromiso hacia la organización y hacia el cliente.

Formación de equipos de alto desempeño, una realidad en los despachos contables de Chihuahua Capital.  
*Quintana Canales, Berroterán Martínez, Cabrera Ramos*

Información importante es que se aprende de los fracasos, siendo un 80% el valor, así como más del 84% afirma que se siente cómodo lidiando y/o solucionando conflictos con su equipo de trabajo y un 87.8% se autoevalúa periódicamente.

#### 1. Liderazgo

En la formación de equipos de alto desempeño el estilo de liderazgo que se ejerza es una pieza clave para explotar las habilidades y destrezas de cada integrante y así llevar a la organización al cumplimiento de sus objetivos.

El 95% conoce quien es su jefe, afirmando además más del 95% que son tratados con respeto y confianza en sus conocimientos y habilidades, preocupados por equilibrar la carga laboral del trabajo para que no intervenga en la vida personal de sus colaboradores en un 70% y retroalimentando evaluando el rendimiento pero haciendo reflexionar sobre las áreas de mejora en un 80% de los casos.

En cuanto al estilo de liderazgo que se ejerce dentro de los despachos contables de la ciudad de Chihuahua es variado, pero siendo el líder visionario el estilo que más se repite con un 95.1% siguiendo el líder capacitador el segundo con un 87.8%. Así mismo existe una combinación con el estilo democrático (87.5%) y afiliativo (56.1%).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en el análisis y discusión de los resultados obtenidos se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

En razón de lo antes expuesto la hipótesis específica 1, los despachos contables cuentan con personal competente alineado a los objetivos, misión y visión de la empresa, se aprueba parcialmente, ya que los colaboradores resultaron caracterizados con todos los criterios mencionados, no en un 100%, pero sí con niveles mayores al 80%.

Formación de equipos de alto desempeño, una realidad en los despachos contables de Chihuahua Capital.  
*Quintana Canales, Berroterán Martínez, Cabrera Ramos*

En razón de lo antes expuesto la hipótesis específica 2, los colaboradores se sienten competentes en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, se aprueba parcialmente, ya que los colaboradores de los despachos contables, resultaron caracterizados con todos estos rasgos de personalidad, no en un 100%, pero sí con niveles mayores al 90%.

En relación a lo ya mencionado la hipótesis específica 3, los equipos de trabajo de los despachos contables cuentan con las características de equipos de alto desempeño, se aprueba parcialmente, debido a que efectivamente la mayoría de los colaboradores de los despachos contables, resultaron caracterizados con las cualidades que requiere un equipo de alto desempeño.

En relación a lo ya mencionado la hipótesis específica 4, el estilo de liderazgo que predomina en los despachos contables de la ciudad de Chihuahua es el visionario, se aprueba parcialmente, ya que a pesar de que los resultados describen los diferentes estilos de liderazgo existentes en los despachos contables, la mayor parte de los colaboradores identifican la existencia del estilo de líder visionario.

Con base en lo anterior la hipótesis general, los despachos contables de la ciudad de Chihuahua que trabajan con equipos de alto desempeño ejercen un liderazgo visionario para lograrlo, se aprueba parcialmente, ya que más del 95% de los colaboradores de los despachos contables externaron que tienen líderes con un estilo visionario.

Como se puede apreciar a lo largo del trabajo, las personas que integran los equipos de alto desempeño, cuentan con los conocimientos y habilidades, además del compromiso con la organización para lograr los objetivos planteados.

Uno de los retos principales que se presentan día a día en los despachos contables es brindar un servicio integral actualizado, con la finalidad de cubrir las necesidades de cada cliente, independientemente de la actividad económica y/o tamaño de la empresa, ofreciendo un valor agregado y cumpliendo con el código de ética, para lo cual se recomienda continuar con la práctica de formar equipos de alto desempeño, con el objetivo de lograr calidad en el servicio, flexibilidad, reducción de costos y adaptación al mundo digital.

Formación de equipos de alto desempeño, una realidad en los despachos contables de Chihuahua Capital.

*Quintana Canales, Berroterán Martínez, Cabrera Ramos*

En general, los equipos de alto desempeño significan un gran activo para todas las organizaciones, como resultado de las actividades desarrolladas por sus miembros, pueden superar mejor las crisis, enfrentar cambios en el mercado y llevar a cabo sus procesos de una mejor manera.

Es importante destacar que el proceso de desarrollo y madurez de un equipo de alto desempeño lo lleva a una efectividad tanto en el desempeño del equipo como en el logro de los objetivos del proyecto de mejora en las organizaciones.

Con base en estas conclusiones y como lo comenta De Arco (2020) el Contador Público, ha estado en constante evolución, adaptándose al entorno cambiante en el que se desempeña profesionalmente, manteniéndose actualizado no solo en los conocimientos técnicos inherentes a la profesión, sino que además debe contar con las habilidades blandas necesarias para beneficio propio, de sus clientes y de la sociedad en general. Por lo que se recomienda para estudios futuros abordar una propuesta de un modelo de implementación de equipos de alto desempeño en los despachos contables que cuentan con 10 a 100 colaboradores, así como a través de los servicios que ofrecen los despachos contables medir el impacto en el desarrollo sustentable de las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel /Leading at a Higher Level*. Editorial Norma.
- Bohórquez, J. A. B., & Cruz, O. H. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70208-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70208-5)
- D'Aguillo, R. E. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. *Estudios gerenciales*, 69-81. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70194-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70194-8)
- De Arco, L.K. (2020). ¿Por qué son tan importantes las habilidades blandas en la formación del Contador Público? *Revista Colombiana de Contabilidad*, 8(15), 87-99.
- Dueñas, E. (2018). *Los equipos de alto rendimiento y su incidencia en la productividad empresarial*. [Tesis de especialización en alta gerencia, Universidad Militar de Colombia] Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/18193>.
- Franco, C. A., & Reyes, A. J. (2003). Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación. *Estudios gerenciales*, 19(87), 13-25.
- García, D. y Guadarrama, E. (2021). El contador en la nueva realidad de los modelos de negocios de las PYMES en México. *Revista Contaduría Pública*, 50(590), 40-41.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64. <https://doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard business review, 11, 109-122.
- Hoon, J., You, Y., y Jung (2016). Una revisión de las características de un estilo de liderazgo de buena calidad. *Reseñas de Humanidades y Ciencias Sociales* 7 (5), p.64-69. doi: 10.17485 / ijst / 2015 / v8i24 / 80246
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007), *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. McGraw Hill: México, D.F
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1996). *Sabiduría de los equipos: El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Ediciones Díaz de santos.

Formación de equipos de alto desempeño, una realidad en los despachos contables de Chihuahua Capital.  
*Quintana Canales, Berroterán Martínez, Cabrera Ramos*

- López-Lemus, Jorge Armando, De la Garza Carranza, María Teresa, & Zavala Berbena, María Alicia. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30 (75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Malpica, Rosaura, & Rossell, Romer, & Hoffmann, Ingrid (2014). Equipos de trabajo de alto rendimiento. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7 (14), 69-83.[fecha de Consulta 23 de Febrero de 2022]. ISSN: 1856-9099. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849005>
- Nelson, B. (2001). *1001 Formas de tomar la iniciativa en el trabajo*. Grupo Editorial Norma
- Pérez Uribe Rafael (2010) Compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia, Lagarcha Martínez Carlos, *Aproximaciones a la Gerencia Humanista: Desde la transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario*, (pp. 143-191) Universidad EAN
- Senge, PM (1996). Organizaciones líderes en aprendizaje. *Formación y desarrollo*, 50 (12), 36-37.
- West, Michael (2003). *El trabajo eficaz en equipo*. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona.

# Excelencia Administrativa Online

Revista de la Facultad de Contaduría y Administración  
de la Universidad Autónoma de Chihuahua



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
CHIHUAHUA



FACULTAD DE  
CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN

EXCELENCIA ADMINISTRATIVA ONLINE tiene como objetivo contribuir al avance del conocimiento científico técnico relacionado con la práctica empresarial, mediante artículos de investigación teórica o aplicada. Volumen I, número 1, enero-abril de 2022, es una publicación cuatrimestral editada por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Campus Universitario # 2 Circuito Universitario No. 1, C.P. 31125 Chihuahua, Chih., México Tels. (614) 442-0000, (614) 442-0030 Ext. 6623 o 6609, <https://vocero.uach.mx/index.php/excelencia-administrativa>, Director: M.F. Luis Raúl Sánchez Acosta, Editor responsable: Dra. Sonia Esther González Moreno. Reserva de Derechos en trámite otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Dr. Luis Ever Caro Lazos, Secretaría de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración. Fecha de la última modificación: abril de 2022.