



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
Centro de Investigación y Posgrado



Título:

“Elaboración de un análisis y descripción de puestos para el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí. Estudio de Caso.”

Que presenta:

L.M.I. Fernando Daniel Benitez Yudiche

Para obtener el grado de:

Maestría en Administración con Énfasis en Negocios

Director de tesis:

Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila

San Luis Potosí, México. Agosto 2021.



“Elaboración de un análisis y descripción de puestos para el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí. Estudio de Caso.” por Fernando Daniel Benitez Yudiche se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
Centro de Investigación y Posgrado



Título:

“Elaboración de un análisis y descripción de puestos para el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí. Estudio de Caso.”

Que presenta:

L.M.I. Fernando Daniel Benítez Yudiche

Para obtener el grado de:

Maestría en Administración con Énfasis en Negocios

Jurado en el examen de grado

Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila
Directora de tesis y presidente de jurado

Dr. Mario Alberto Martínez Rojas
Codirector y secretario

M.A. Idalia Acosta Castillo
Asesora y vocal

San Luis Potosí, México. Agosto 2021.



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
Centro de Investigación y Posgrado



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título “Elaboración de un análisis y descripción de puestos para el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí. Estudio de Caso.” se realizó entre los meses de diciembre 2020 y mayo 2021, bajo la dirección de la **Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila**.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución. Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas. El autor exime a la U.A.S.L.P. de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo. Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la U.A.S.L.P. para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Fernando Daniel Benitez Yudiche

Dedicatoria

A Ana Isabela Benitez García, un cambio a mi existencia de una forma total. Te amo.

Agradecimientos

A Dios por bendecirme con tantas cosas y personas buenas.

A mis padres, Blanca y Fernando que tengo la gran fortuna de aún tenerlos conmigo, son el pilar más grande para poder seguir adelante.

A mis hermanos, Arlete y Luis, con los que he crecido, pasando por buenos y malos momentos, este es un buen momento para decirles que los quiero.

A toda mi familia, que de alguna manera intentamos estar unidos y siempre nos estamos apoyando, en especial a Alma y Dante que a todos nos quieren como a sus hijos.

A mis amigos, que con sus buenas y malas palabras, directa o indirectamente, han sido parte de la motivación necesaria para poder terminar esta tesis.

A mis maestros del posgrado de la facultad de contabilidad y administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, que a todos les he aprendido algo, pues son personas muy capaces e inteligentes. Un agradecimiento particular a Dra. Luz María Quevedo Monjarás.

Pero en especial a Dra. Adriana Eugenia Ramos Ávila, M.A. Idalia Acosta Castillo y Dr. Mario Alberto Martínez Rojas, por su tiempo y atención a mi tesis, para mí ha sido un gran aprendizaje de ustedes, estoy muy satisfecho de lo que me han enseñado, han sido grandes guías para mi formación personal, estudiantil y profesional.

A mis compañeros de la Maestría en Administración con Énfasis en Negocios, en específico a Rocío, Diana, Angelina, Vanessa, Satsumi y Ricardo.

Y a la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí en la cual se elabora este estudio de caso, por ayudarme a crecer personal y profesionalmente. Principalmente al departamento de contabilidad administrativa por su paciencia, tiempo y disposición para ser parte de este estudio de caso.

Resumen

El presente estudio de caso es para obtener el grado de Maestría en Administración con Énfasis en Negocios, se desarrolló en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí. El nombre comercial, la razón social y/o los datos de la empresa no son utilizados por cuestiones de confidencialidad. La empresa solo permite realizar este estudio de caso en el departamento de contabilidad administrativa, esperando entre otras cosas, sentar las bases por si posteriormente se desea elaborar el análisis y descripción de puestos de los otros departamentos de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

El objetivo principal del estudio de caso es elaborar un análisis y descripción de puestos para el departamento de contabilidad administrativa, que defina las competencias, habilidades, conocimientos y actitudes que logren un buen desempeño del puesto u objetivos determinados, ya que en la actualidad no se cuenta con descripciones de puestos en ninguna de sus áreas, generando diferentes consecuencias laborales.

El número de colaboradores con los que cuenta el departamento de contabilidad administrativa, en esta empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, es de 12 colaboradores mismos colaboradores que se utilizan para el desarrollo de este análisis y descripción de puestos. A los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa se les aplicó cuestionarios que son utilizados como herramientas para la recolección de información.

Para este estudio de caso se manejó un enfoque mixto, transversal, descriptivo, de campo, no experimental.

Palabras claves: Análisis y descripción de puestos; Contabilidad; Empresa de consultoría contable; Estudio de caso.

Índice

Resumen.....	6
Capítulo 1. Introducción.....	22
1.1. Antecedentes.....	22
1.2. Problemática	24
1.3. Pregunta general de investigación	25
1.3.1. Preguntas específicas de investigación	25
1.4. Objetivos.....	26
1.4.1. Objetivo general.....	26
1.4.2. Objetivos específicos	26
1.5. Justificación.....	27
1.6. Delimitación	28
1.7. Hipótesis	28
Capítulo 2. Marco Teórico	29
2.1. Análisis y descripción de puestos.....	29
2.1.1. Análisis de puestos.....	31
2.1.2. Descripción de puestos	32
2.1.3. Diseño del análisis y descripción de puestos	34
2.1.3.1. Flujos de trabajo	35
2.1.3.2. Analítica de recursos humanos.....	36
2.1.3.3. Competencias	37

2.2. Contabilidad	39
2.2.1. Clasificación de contabilidad	40
2.2.1.1. Contabilidad administrativa	42
2.2.2. Proceso contable	43
2.2.3. Periodo contable	43
2.2.4. Modelos contables	44
2.3. Empresa de consultoría contable	44
2.3.1. Empresa	45
2.3.1.1. Tipos de empresa.....	45
2.3.1.1.1. Sector de Actividad	46
2.3.1.1.2. Tamaño	46
2.3.1.1.3. Propiedad del capital	48
2.3.1.1.4. Ámbito de actividad	48
2.3.1.1.5. Destino de beneficios	48
2.3.1.1.6. Forma jurídica	49
2.3.2. Consultoría.....	50
2.3.2.1. Tipos de consultoría	50
2.3.2.2. Consultoría contable.....	51
2.3.3. Empresas de consultoría en la capital de San Luis Potosí	51
2.3.4. Servicio de administración tributaria (S.A.T.).....	52
2.3.4.1. Impuesto al valor agregado (I.V.A.)	52

2.3.4.1.1. Declaración informativa de operaciones con terceros (D.I.OT.).....	52
2.3.5. Sistemas contables	53
2.3.5.1. Nómina en la nube (NOMEN)	53
2.3.5.2. Contpaq contabilidad	53
2.4. Estudio de caso.	53
Capítulo 3. Metodología.....	56
3.1. Enfoque de investigación	56
3.1.1. Cronograma de actividades de la investigación.....	57
3.2. Contextualización	58
3.3. Unidad de análisis.....	58
3.3.1. Historia de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí	58
3.3.2. Organigrama del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.....	59
3.3.3. Descripción de los servicios de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí	60
3.4. Instrumento de recolección de datos	60
3.4.1. Flujo de trabajo del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.....	61
3.4.2. Cuestionario	62
Capítulo 4. Análisis e interpretación de los resultados	66
4.1. Datos generales.....	66

4.1.1. Puesto que se desempeña	66
4.1.2. Género	67
4.1.3. Edad	68
4.2. Inducción y capacitación	69
4.2.1. Pregunta: “Cuándo ingresaste ¿Te dieron inducción de tu puesto de trabajo, (introducción e información de la empresa)?”	69
4.2.1.1. Respuesta: “Sí ¿En qué consistió la inducción?”	69
4.2.1.2. Respuesta: “No ¿Cómo fuiste aprendiendo?”	70
4.2.2. Pregunta: “Cuándo ingresaste ¿Se te ha capacitado para tu puesto de trabajo, (que conocieras los procesos y/o actividades de tu puesto)?”	71
4.2.2.1. Respuesta: “Sí ¿Cuál y cómo fue la capacitación?”	71
4.2.2.2. Respuesta: “Sí ¿La capacitación fue adecuada para llevar a cabo las actividades de tu puesto de trabajo?”	72
4.2.2.2.1. Respuesta: “Sí ¿Por qué?”	72
4.2.2.2.1. Respuesta: “No ¿Por qué?”	73
4.2.2.3. Respuesta: “Sí ¿Cuánto fue el tiempo de capacitación en tu puesto de trabajo (en número semanas)?”	74
4.2.2.3.1. Pregunta: “¿Fue el tiempo necesario para aprender todas las actividades de tu puesto de trabajo?”	74
4.2.2.3.1.1. Respuesta: “No ¿Por qué?”	75
4.3. Historial laboral	76
4.3.1. Antigüedad laboral (Años).....	76

4.3.2. Pregunta: “¿Te has desempeñado anteriormente dentro de la empresa en otro puesto/área?”	77
4.3.2.1. Respuesta: “Sí. Menciona el puesto(s) y cual(es) fueron las actividades que se desempeñaron.”	77
4.3.3. Pregunta: “¿Has tenido un ascenso laboral?”	78
4.3.3.1. Respuesta: “Sí ¿De qué manera?”	78
4.3.4. Pregunta: “Cuándo ingresaste a laborar a la empresa ¿Ya tenías experiencia laboral?”	79
4.3.4.1. Respuesta: “Sí ¿En dónde?”	79
4.3.5. Pregunta: “Para tu puesto de trabajo ¿Consideras importante contar con experiencia previa?”	80
4.3.5.1. Respuesta: “Sí ¿Por qué?”	81
4.3.5.2. Respuesta: “No ¿Por qué?”	81
4.4. Conocimientos	82
4.4.1. Pregunta: “¿Cuál es tu nivel académico?”	82
4.4.2. Pregunta: “¿Cuál consideras que sea el nivel académico y área de estudios necesario para desempeñar el puesto de trabajo?”	83
4.4.3. Pregunta: “¿Qué conocimientos adicionales crees que son necesarios para desempeñar el puesto de trabajo?”	83
4.4.4. Pregunta: “Para el puesto de trabajo ¿Se requiere el conocimiento de otro idioma, además del idioma español?”	84
4.4.5. Pregunta: “¿Qué programa(s)/software(s) se deben saber utilizar para el puesto de trabajo?”	85

4.4.6. Pregunta: “Para el puesto de trabajo ¿Qué nivel de experiencia en el uso de la nube (documentos, hojas de cálculo, presentaciones, etc.) se necesita?”	86
4.4.7. Pregunta: “Para el puesto de trabajo ¿Qué equipo(s) de oficina se deben saber utilizar para el puesto de trabajo?”.....	86
4.5. Competencias (Esta información lo provee el departamento de recursos humanos)	87
4.6. Actividades laborales.....	89
4.6.1. Pregunta: “¿El puesto de trabajo requiere un esfuerzo físico considerable?” .89	
4.6.1.1. Respuesta: “Sí ¿Por qué?”.....	89
4.6.2. Pregunta: “¿Qué actividades/tareas realizas en tu puesto de trabajo?”.....	90
4.6.3. Pregunta: “¿Las actividades/tareas que se realizan son congruentes a tu puesto de trabajo?”	91
4.6.4. Pregunta: “¿Conoces cuáles son las obligaciones de tu puesto de trabajo?” ...	92
4.6.4.1. Respuesta: “Sí ¿Cuáles son?”.....	92
4.6.5. Pregunta: “¿Conoces cuáles son las responsabilidades de tu puesto de trabajo?”	93
4.6.5.1. Respuesta: “Sí ¿Cuáles son?”.....	94
4.6.6. Pregunta: “¿Cuáles son los objetivos en el puesto de trabajo?”	95
4.6.7. Pregunta: “¿Cuándo alguien se ausenta (vacaciones, enfermedad, etc.) existe un plan y/o alguien capacitado para realizar las actividades de trabajo pendientes?”	96
4.6.7.1. Respuesta: “Sí ¿Cómo se maneja?”	96
4.6.7.2. Respuesta: “No ¿Cómo se maneja?”.....	97

4.6.8. Pregunta: “¿Están delegadas las actividades de los puestos de trabajo de manera correcta con los diferentes colaboradores?”	98
4.6.8.1. Respuesta: “Sí ¿Por qué?”	98
4.6.8.2. Respuesta: “No ¿Por qué?”	99
4.6.9. Pregunta: “¿Tomas decisiones que corresponden a tu puesto de trabajo?” ...	100
4.6.9.1. Respuesta: “Sí ¿Por qué?”	100
4.6.9.2. Respuesta: “No ¿Por qué?”	101
4.6.10. Pregunta: “¿Cuál es tu jornada de trabajo? (Días de la semana)”	101
4.6.11. Pregunta: “¿Cuál es tu jornada de trabajo? (Número de horas por día)”	102
4.7. Recursos laborales	103
4.7.1. Pregunta: “Si tienes dudas respecto a tu puesto de trabajo ¿Existe algún documento interno que puedas consultar y resolver tu duda?”	103
4.7.1.1. Respuesta: “Sí ¿Cuál?”	103
4.7.2. Pregunta: “¿Cuentas con los recursos necesarios para llevar a cabo tus actividades del puesto de trabajo?”	104
4.7.2.1. Respuesta: “Sí ¿Cuáles tienes?”	104
4.7.2.2. Respuesta: “No ¿Cuáles faltan?”	105
4.7.3. Pregunta: “¿Utilizas uniforme o algún equipo especial para tu puesto de trabajo?”	105
4.7.3.1. Respuesta: “No ¿Cuál es la vestimenta diaria?”	105
4.8. Supervisión y trabajo del área	106
4.8.1. Pregunta: “¿Alguien te supervisa?”	106

4.8.1.1. Respuesta: “Sí ¿Quién(es)? ¿Cada cuándo?.....	107
4.8.2. Pregunta: “¿Llevas actividades/tareas con otros colaboradores dentro de tu área?”	108
4.8.2.1. Respuesta: “Sí ¿Con quién(es)?”	108
4.9. Descripción breve	109
4.10. Comentarios adicionales (opcional)	110
4.11. Descripciones de puestos del departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.....	112
4.11.1. Descripción del puesto de gerente en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí	112
4.11.2. Descripción del puesto de subgerente en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí	115
4.11.3. Descripción del puesto de contador en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí	118
4.11.4. Descripción del puesto de auxiliar contable en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí	121
4.11.5. Descripción del puesto de practicante en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí	124

Capítulo 5. Conclusiones	128
Referencia bibliográfica	133

Índice de figuras

Figura 1. Gráfico de las empresas de consultoría en la capital de San Luis Potosí.	51
Figura 2. Organigrama del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.....	59
Figura 3. Flujo de trabajo del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.	61
Figura 4. Gráfico del puesto que desempeñan los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.....	66
Figura 5. Gráfico del género de los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.....	67
Figura 6. Gráfico de la edad (años) de los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.....	68
Figura 7. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Cuándo ingresaste ¿Te dieron inducción de tu puesto de trabajo, (introducción e información de la empresa)?”.....	69
Figura 8. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Cuándo ingresaste ¿Se te ha capacitado para tu puesto de trabajo, (que conocieras los procesos y/o actividades de tu puesto)?”. 71	
Figura 9. Gráfico de la respuesta a la pregunta: Respuesta: “Sí ¿La capacitación fue adecuada para llevar a cabo las actividades de tu puesto de trabajo?”.	72
Figura 10. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Fue el tiempo necesario para aprender todas las actividades de tu puesto de trabajo?”.	74
Figura 11. Gráfico de Antigüedad laboral (Años).	76

Figura 12. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Te has desempeñado anteriormente dentro de la empresa en otro puesto/área?”.....	77
Figura 13. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Has tenido un ascenso laboral?”.....	78
Figura 14. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Cuándo ingresaste a laborar a la empresa ¿Ya tenías experiencia laboral?”.....	79
Figura 15. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Para tu puesto de trabajo ¿Consideras importante contar con experiencia previa?”.....	80
Figura 16. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Cuál es tu nivel académico?”.....	82
Figura 17. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Cuál consideras que sea el nivel académico y área de estudios necesario para desempeñar el puesto de trabajo?”.....	83
Figura 18. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Para el puesto de trabajo ¿Se requiere el conocimiento de otro idioma, además del idioma español?”.....	84
Figura 19. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Para el puesto de trabajo ¿Qué nivel de experiencia en el uso de la nube (documentos, hojas de cálculo, presentaciones, etc.) se necesita?”.....	86
Figura 20. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿El puesto de trabajo requiere un esfuerzo físico considerable?”. Fuente: Elaboración propia (2021).....	89
Figura 21. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Las actividades/tareas que se realizan son congruentes a tu puesto de trabajo?”.....	91
Figura 22. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Conoces cuáles son las obligaciones de tu puesto de trabajo?”. Fuente: Elaboración propia (2021).....	92
Figura 23. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Conoces cuáles son las responsabilidades de tu puesto de trabajo?”.....	93

Figura 24. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Cuándo alguien se ausenta (vacaciones, enfermedad, etc.) existe un plan y/o alguien capacitado para realizar las actividades de trabajo pendientes?”.....	96
Figura 25. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Están delegadas las actividades de los puestos de trabajo de manera correcta con los diferentes colaboradores?”.....	98
Figura 26. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Tomas decisiones que corresponden a tu puesto de trabajo?”. Fuente: Elaboración propia (2021).....	100
Figura 27. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Cuál es tu jornada de trabajo? (Días de la semana)”.....	101
Figura 28. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Cuál es tu jornada de trabajo? (Número de horas por día)”.....	102
Figura 29. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Si tienes dudas respecto a tu puesto de trabajo ¿Existe algún documento interno que puedas consultar y resolver tu duda?”....	103
Figura 30. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Cuentas con los recursos necesarios para llevar a cabo tus actividades del puesto de trabajo?”.....	104
Figura 31. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Utilizas uniforme o algún equipo especial para tu puesto de trabajo?”.....	105
Figura 32. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Alguien te supervisa?”.....	106
Figura 33. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Llevas actividades/tareas con otros colaboradores dentro de tu área?”.....	108

Índice de tablas

Tabla 1. Cronograma de actividades para representar la investigación.	58
Tabla 2. Preguntas a realizar en el cuestionario mediante el formulario de google drive.	65
Tabla 3. Tabla de la respuesta: “Sí ¿En qué consistió la inducción?”.	69
Tabla 4. Tabla de la respuesta: “No ¿Cómo fuiste aprendiendo?”.	70
Tabla 5. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Cuál y cómo fue la capacitación?”.	72
Tabla 6. Tabla de la respuesta “Sí ¿Por qué?”.	73
Tabla 7. Tabla de la respuesta: “No ¿Por qué?”.	73
Tabla 8. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Cuánto fue el tiempo de capacitación en tu puesto de trabajo (en número semanas)?”.	74
Tabla 9. Tabla de la respuesta: “No ¿Por qué?”.	75
Tabla 10. Tabla de la respuesta: “Sí. Menciona el puesto(s) y cual(es) fueron las actividades que se desempeñaron.”. Fuente: Elaboración propia (2021).....	77
Tabla 11. Tabla de la respuesta: “Sí ¿De qué manera?”.	78
Tabla 12. Tabla de la respuesta: “Sí ¿En dónde?”.	79
Tabla 13. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Por qué?”.	81
Tabla 14. Tabla de la respuesta: “No ¿Por qué?”.	81
Tabla 15. Tabla de la respuesta a la pregunta: “¿Qué conocimientos adicionales crees que son necesarios para desempeñar el puesto de trabajo?”.	84
Tabla 16. Tabla de la respuesta a la pregunta: “¿Qué programa(s)/software(s) se deben saber utilizar para el puesto de trabajo?”.	85
Tabla 17. Tabla de la respuesta a la pregunta: “Para el puesto de trabajo ¿Qué equipo(s) de oficina se deben saber utilizar para el puesto de trabajo?”.	87
Tabla 18. Tabla de las competencias de los candidatos del departamento de contabilidad administrativa.	88

Tabla 19. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Por qué?”	89
Tabla 20. Tabla de la respuesta a la pregunta: “¿Qué actividades/tareas realizas en tu puesto de trabajo?”	91
Tabla 21. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Cuáles son?”	93
Tabla 22. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Cuáles son?”	94
Tabla 23. Tabla de la respuesta: “¿Cuáles son los objetivos en el puesto de trabajo?”	95
Tabla 24. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Cómo se maneja?”	97
Tabla 25. Tabla de la respuesta: “No ¿Cómo se maneja?”	97
Tabla 26. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Por qué?”	99
Tabla 27. Tabla de la respuesta: “No ¿Por qué?”	99
Tabla 28. Tabla de respuesta: “Sí ¿Por qué?”	100
Tabla 29. Tabla de respuesta: “No ¿Por qué?”	101
Tabla 30. Tabla de respuesta: “Sí ¿Cuál?”	103
Tabla 31. Tabla de respuesta: “Sí ¿Cuáles tienes?”	104
Tabla 32. Tabla de respuesta: “No ¿Cuáles faltan?”	105
Tabla 33. Tabla de respuesta: “No ¿Cuál es la vestimenta diaria?”	106
Tabla 34. Tabla de respuesta: “Sí ¿Quién(es)? ¿Cada cuándo?”	107
Tabla 35. Tabla de respuesta: “Sí ¿Quién(es)? ¿Cada cuándo?”	108
Tabla 36. Tabla de respuesta a la pregunta: “Da un breve resumen sobre el puesto de trabajo Ejemplo: ¿Qué planificas? ¿Qué supervisas? ¿Qué coordinas? ¿Qué realizas? ¿Qué organizas?”	110
Tabla 37. Tabla de respuesta: Comentarios adicionales (opcional)	111
Tabla 38. Formato descriptivo del puesto de gerente en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí	114

Tabla 39. Formato descriptivo del puesto de subgerente en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.....	117
Tabla 40. Formato descriptivo del puesto de contador en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.....	120
Tabla 41. Formato descriptivo del puesto de auxiliar contable en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.....	123
Tabla 42. Formato descriptivo del puesto de practicante en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.....	126

Capítulo 1. Introducción

Por cuestiones de confidencialidad, para la presente tesis, no se utiliza nombre comercial, razón social y/o datos específicos de la empresa, es por eso que se denomina a la empresa cómo: “empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí”. La empresa solo permite realizar este estudio de caso en el departamento de contabilidad administrativa.

1.1. Antecedentes

“La benevolencia de los antecedentes en la investigación, permite dar conocimiento al estado de conocimiento que ya hay sobre un tema de investigación, para qué con base a eso, poder conducir y encaminar el área a la que se está investigando” (Alvarado & Pérez, [2018](#), p. 68).

López & Maday ([2005](#)), mencionan que los hombres de la época primitiva ya comenzaban a formar grupos con la finalidad de alcanzar objetivos, pues si los realizaban de manera individual eran inalcanzables, es ahí que se puede decir que coordinarse ha sido de gran utilidad para el quehacer humano, así como a su vez para la administración. La importancia de la humanidad en organizarse para dividirse las actividades de trabajo, ha desenlazado en necesidades para realizar guías que permitan dirigir a personas. El proceso de enfoque en la gestión del recurso humano ha tenido cambios con base en el dinamismo del desarrollo social, influenciado por actividades e ideas, como por ejemplo la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial. Los antecedentes de estudios en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) han coincidido en la revolución industrial de Estados Unidos y Europa. Por una parte, Charles Babbage en Europa, por otro lado Frederick Taylor en Estados Unidos, ya que ellos fueron los primeros autores que han planteado que esta información podría, pero también debía tener estudios de una manera sistemática con una relación en alguna base científica.

Ayala (2016) señala que realizar una investigación bibliográfica respecto a los motivos de la razón del análisis y descripción de puestos se puede encontrar en el año 1911, ya que hay información con enfoque científico de los principios dentro de la administración de personal.

Según Taylor (1911) los responsables de un taller, que en su mayoría son los jefes, entienden perfectamente que sus propios conocimientos y destrezas personales son menores que las combinadas de todos los colaboradores que están bajo sus órdenes. Es por eso que, incluso los directores con mayor experiencia dan a sus obreros el poder de decidir en ¿Cuál es la mejor forma y/o la de menor costo para realizar un trabajo?

En ese periodo ya se tenía en mente a los colaboradores que no trabajaban en puestos de alto rango dentro de la compañía, esto desenlazó a que Taylor formulará para los gerentes que administraban esa compañía, nuevas ideas sobre adquirir nuevas responsabilidades y/o actividades (Taylor, 1911):

- La (s) necesidad (es) de una ciencia por cada una de las actividades en el trabajo.
- Seleccionar a los colaboradores con base en criterios, enseñándolos o formándolos dependiendo la capacidad del puesto; mientras que anteriormente el colaborador era el que tenía la libertad para elegir el trabajo pero aprendía bajo su riesgo o por cuenta propia.
- Trabajar en conjunto con los colaboradores, para poder confirmar que el trabajo realizado es ad-hoc al principio establecido para la compañía.
- Las responsabilidades del trabajo, son compartidas entre gerencia y colaboradores. De esta manera la gerencia carga con la responsabilidad del trabajo para la que se está más capacitado, que los otros colaboradores, haciendo que recaiga en la gerencia la mayor parte de la toma de decisiones.

- Promover que el colaborador tenga la capacidad de poder crear mejores soluciones de trabajo, tomando en cuenta la opinión del mismo.

Marín (2012) describe que actualmente hay otras tendencias para gestionar los recursos humanos, ya que tienen una directriz hacia algunos enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos. Se debe considerar al Análisis y Descripción de los Puesto de Trabajo como una herramienta base para establecer toda una política de recursos humanos (pues la mayoría de las actividades que se desarrollan en el área de recursos humanos tienen base de algún u otro modo en la información proporcionada por este procedimiento).

1.2. Problemática

Torres & Jaramillo (2000) puntualizan en que aunque parezca absurdo, pero existen algunas organizaciones que no tienen conocimiento del gran trabajo que realizan algunos de sus colaboradores pues sólo tienen una vaga idea de lo que trabajan. Es interesante, observar que una gran parte de los problemas surgidos entre organización y colaboradores tiene inicio en un conflicto que aparece, en periodos, entre los que la organización espera del trabajo del colaborador y lo que los colaboradores realmente hacen. En lo general, este conflicto que se menciona aparece cuando la dirección realiza preguntas por lo que hacen algunas áreas y/o colaboradores, así como el tiempo que se le dedica a lo que trabajan.

La empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, donde se realiza este estudio de caso, inició operaciones el día 23 de Marzo del año 2011. Desde el inicio de sus operaciones hasta la actualidad, se tiene plasmada la misión, visión, políticas generales, flujos de trabajo, valores, etc. pero no se ha realizado un análisis y descripción de puestos en ninguno de los departamentos con los que se cuenta.

Al no haberse realizado un análisis y descripción de puestos, no se conoce de manera concreta ni están organizadas de manera correcta las tareas requeridas de cada departamento. Es importante que los colaboradores desde que inician la relación laboral con la empresa conozcan las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo. Asimismo que en caso de que tengan dudas sobre la información del puesto de trabajo, poderla consultarla en algún documento.

“Se debe precisar en tener un crecimiento intensivo e integral en el empleo: que la economía que brinda una oportunidad en la inversión, una iniciativa en la empresa, que desarrolle calificaciones, los puestos de trabajo y algunos modos de vida que sean sostenibles, si son con base a perspectiva de género, mejor” (Bouzas, [2015](#) , p. 231).

La empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí permitió realizar el estudio de caso en el departamento de contabilidad administrativa, que cuenta con 12 colaboradores, mismos que trabajaron para el desarrollo de este análisis y descripción de puestos. Además, que contestaron los cuestionarios que se utilizaron como una herramienta para la recolección de información.

1.3. Pregunta general de investigación

- ¿Cómo elaborar un análisis y descripción de puestos del departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí?

1.3.1. Preguntas específicas de investigación

- ¿Qué información se requiere para elaborar un análisis y descripción de puestos en el departamento de contabilidad administrativa en la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí?

- ¿De qué manera los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa en la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí conocerán las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo, en el que participan?
- El análisis y la descripción de puestos del departamento de contabilidad administrativa, ¿cómo contribuye en la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Elaborar un análisis y descripción de puestos para el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

1.4.2. Objetivos específicos

- Obtener la información requerida para elaborar un análisis y descripción de puestos en el departamento de contabilidad administrativa en la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.
- Elaborar los descriptivos de puestos que los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa desempeñan en la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, con el propósito de que conozcan las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo. En caso de que tengan dudas sobre la información del puesto de trabajo, poder consultarla en algún documento.
- Hacer una (s) contribución (es) en la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, elaborando un análisis y la descripción de puestos

del departamento de contabilidad administrativa, con la finalidad de sentar un precedente para las otras áreas de la empresa de consultoría antes señalada.

1.5. Justificación

Zamora (2020) especifica que aunque se le ha dado mayor valor y reconocimiento en las últimas décadas al recurso humano, existen organizaciones pequeñas pero también grandes que no le dan la debida atención ni/o un desarrollo adecuado para este tema, esto ha sido por diversos factores, que van desde la desinformación, desactualización, falta de presupuesto o tiempo. Un colaborador que no está satisfecho o tiene un ambiente de desinterés, trae como consecuencia(s) para la empresa: pérdidas financieras, disminución en el desempeño, baja calidad en su trabajo, malas relaciones personales, alta rotación de personal, faltas injustificadas. Todo esto repercute directa e/o indirectamente en la organización.

Fernández (2016) afirma en que hay ocasiones que los colaboradores hacen comentarios sobre no conocer las funciones específicas ni concretas que tiene en su puesto. Al no tenerlas definidas, no existe una posible guía donde se pueda ver ¿cuáles son sus funciones? en ocasiones eso solapa su trabajo con el de otros colaboradores. Esto deriva en muchos problemas, en la mayoría a la hora de contrataciones o cambios en la plantilla de colaboradores.

Ruiz (2015) describe que al día de hoy, uno de los problemas más grandes a los que se enfrentan las organizaciones, es el de tener una correcta administración del capital humano. Es por eso, que deben ser reclutados los mejores profesionales para posteriormente ubicarlos en los puestos de trabajo adecuados, según sus competencias y el perfil de su puesto de trabajo.

Es muy importante el tener conocimiento de las actividades de los puestos de trabajo para seleccionar el personal, esto se debe hacer a través de una correcta gestión del talento

humano en una empresa, con la finalidad de mejorar el perfil del colaborador y la calidad del trabajo realizado.

1.6. Delimitación

Este estudio de caso se llevó a cabo en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí que cuenta con 12 colaboradores: 1 gerente, 2 subgerentes, 6 contadores, 2 auxiliares contables y 1 practicante.

Este estudio de caso es una investigación de enfoque mixto, transversal, descriptivo, de campo, no experimental.

El tiempo que se utilizó para elaborar este estudio de caso fue de 6 meses, dando inicio en el mes de diciembre del año 2020 concluyendo en el mes de mayo del año 2021.

1.7. Hipótesis

Al finalizar este estudio de caso se obtendrá un análisis y descripción de puestos del departamento de contabilidad administrativa en la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí; con el propósito de que los colaboradores conozcan las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo. En caso de que tengan dudas sobre la información del puesto de trabajo, poder consultarla en algún documento.

Asimismo, se realizará una contribución en la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, con la finalidad de sentar un precedente para los otros departamentos de la empresa de consultoría antes señalada.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Análisis y descripción de puestos

Según Alemán & Palacios (2016) los subsistemas de elaboración, análisis, descripción de puesto y evaluación del desempeño consiste en las determinaciones específicas de todas las áreas del puesto, los métodos de trabajo o las relaciones del mismo con los demás puestos son con el propósito de alcanzar una administración de calidad; de esta manera los subsistemas de organización de recursos humanos crean la unidad básica de la organización. Mediante distintos métodos, que se dan con la elaboración de descriptivos de puestos se le da enriquecimiento del puesto, con el propósito de brindar un mayor desafío al trabajador para sus propias realizaciones del trabajo, lo que proporciona una ampliación vertical de responsabilidades, generando una sensación de logros y crecimientos al titular, una expansión horizontal de las actividades del puesto proporciona responsabilidades adicionales que en algunos casos crean descontento en el ocupante del puesto.

Las nuevas tendencias en relación a la elaboración de descriptivos de puestos, es la creación de equipos de trabajos, los cuales funcionan mediante un proceso participativo en la toma de decisiones, compartir tareas y asumir responsabilidades por las partes del trabajo administrativo. La elaboración de descriptivos de puesto en función de un equipo se ajusta mejor a estructuras organizativas planas. El análisis de puestos determina las mayores partes de las actividades de administración del capital humano, como los requisitos de cada puesto, experiencias, habilidades, cultura, etc. para poder ubicar al personal en puestos adecuados, así como determinar los niveles de objetivo del desempeño y de productividad esperada.

López (2018) afirma que el análisis y descripción de puestos es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados, las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales/específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades/puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.
- Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

Además, de acuerdo a Ruiz Cid (2016) el análisis y descripción de puestos:

- Aporta claridad organizativa con la definición de cada uno de los apartados de la ficha, permite ubicar o comprender cada puesto dentro de la organización. Aporta una visión global, también detallada de la contribución de la posición al proceso productivo, en definitiva a la misión de la empresa.
- Acota responsabilidades de los titulares de los puestos o de las diversas áreas; este punto está directamente relacionado con el anterior. Cuando se detallan especialmente la misión, las funciones, el organigrama e incluso, si procede, algunos indicadores de puesto (presupuesto que maneja, número de personas a cargo, etc.) se aporta claridad organizativa, dotando de una visión global a los primeros y segundos niveles de la organización (el manual de estructura que

contiene las descripciones del resto de cargos por ejemplo, permite comprender rápidamente el funcionamiento de la organización) así como al resto, aunque en menor medida les permite comprender el puesto que desempeñan.

- Es una herramienta base de diseño y gestión de políticas de Recursos Humanos (R.R.H.H.); específicamente es una herramienta de estructura organizativa que tiene impacto (directo o indirecto) en cada uno de los procesos de R.R.H.H: selección, formación, desempeño, etc. Por tanto, constituye una base sólida para los procesos de gestión de personas en las organizaciones.
- Permite sintetizar y analizar información de la organización, con la creación de un manual de estructura, los criterios de diseño organizativos y la estructura quedan reflejados de una forma concisa.

2.1.1. Análisis de puestos

Ceballos (2015) comenta que el análisis de puesto es la base para la mayoría de las funciones del área de recursos humanos, tales como: capacitación, evaluación, reclutamiento y selección de personal. Un análisis de puesto es de gran utilidad para posteriormente elaborar la descripción de puesto. Dando inicio no solo a la selección del personal, pues debido a un recurrente cambio en el mercado laboral, se ha hecho necesario el análisis y descripción de puestos con una caducidad de tres años o menos; pudiéndose apoyar en los avances tecnológicos, en nuevas tendencias de la empresa con la aparición de nuevas actividades en los puestos y la eliminación de otros.

El análisis de puestos puede pero sobre todo debe ser realizado por un miembro de la organización, en su caso del departamento de recursos humanos o por una firma especializada (consultoría) contratada por la organización. Una estructura en el análisis de puestos, es conocer los requisitos necesarios para ocupar un puesto, así como son las condiciones intelectuales, físicas, responsabilidades y situaciones en que se deberá

desempeñar el puesto, estos elementos deben ser analizados con detalle, independientemente de cuál método sea utilizado en la recolección de la información, este análisis debe generar tres resultados importante: la descripción de puestos, especificaciones del puesto y evaluación. Estos resultados van a tratarse de manera independiente ya que es un complemento cuando se va a efectuar el análisis de puestos. En la descripción y la especificación de puestos, se van a establecer con más detenimiento, por escrito, la explicación de lo que se trabaja en ese puesto de trabajo y la especificación a las calificaciones que son requeridas, las que debe poseer el colaborador para poder desempeñar el puesto de trabajo.

Para Guijarro, Babiloni, Canós, & Santandreu (2016) en la etapa del análisis del puesto parte de una recogida con un sistema de la información más relevante en cada puesto (APT) y el análisis de puestos, que se va a llevar a cabo, debe ser a través de las siguientes etapas: descripciones de puestos, especificaciones de puestos, tareas, responsabilidades, deberes, destrezas, conocimientos, habilidades, planeación R.R.H.H. etc.

2.1.2. Descripción de puestos

Guijarro et al. (2016) también señalan que la descripción y especificación de un puesto se debe desarrollar pero también explicar en un documento apropiado. Las descripciones de puestos establecen de una manera detallada cuál es su alcance así como su responsabilidad en cada puesto, definiendo las tareas, responsabilidades y deberes; las especificaciones de puestos recogen características que debe tener el colaborador que ocupa el puesto: ¿Cuáles son los requisitos intelectuales, físicos, aptitudes, experiencia y condiciones de trabajo? Las especificaciones se diferencian principalmente de las descripciones, dependiendo de la perspectiva que tienen, mientras que las descripciones detallan los requisitos además de las cualificaciones que debe de tener un colaborador

para poder desempeñar un puesto, las especificaciones definen en lo que consiste el puesto. En muchas ocasiones, las descripciones y especificaciones se recolectan en un único documento.

Ceballos (2015) también manifiesta que la descripción de un puesto de trabajo se delimita a las funciones, permitiendo una acertada división del trabajo mediante una correcta asignación de responsabilidades dentro de una empresa. Todas las personas se caracterizan por tener diferentes conocimientos o aptitudes para poder desenvolverse en un puesto de trabajo, es así que con una descripción del puesto de trabajo, un colaborador que ha sido seleccionado podrá saber si puede desempeñarse con cabalidad, asimismo la empresa tendrá claras ¿qué funciones? por tanto ¿qué objetivos específicos se cumplen en determinado puesto? la descripción de un puesto es parte de las herramientas que sirven para evaluar el desempeño y/o rendimiento de un empleado, muy importantes para tener un tabulador en la asignación de sueldos y salarios (Nissi Group, s.f.). Cuando las empresas no tienen descripciones del puesto de trabajo, el colaborador que llegue a ocupar el puesto tendría que perfilar a su manera dicho cargo, debiendo tener el conocimiento necesario sobre los objetivos de la empresa que puede ser, con una suficiente capacitación para poder ubicar el contexto general, en el que se desenvuelve realmente para su aportación en el desarrollo del trabajo. No podría ser realmente transparente un proceso de contratación, sería más tedioso para el colaborador poder ubicarse dentro del área de la empresa, arrojando como resultado pérdida de tiempo para él, para los directivos o para la empresa, complementado a qué no se puede determinar de manera clara las capacitaciones que son necesarias dentro del tema de formación que ayudará a la empresa así como a los colaboradores a desarrollarse de manera correcta.

Asimismo, Hernández & Castro (2014), comentan que una descripción de un puesto de trabajo es un documento breve, normalmente entre mínimo 2-máximo 6 páginas

en las que se puede identificar mediante descripción de contenidos de las responsabilidades, que competen al puesto de trabajo, hablando de la estructura de la organización, hay varias maneras, algunos formatos para poder elaborar las descripciones del puesto, pero una muy efectiva es con analistas entrenados. Los analistas, pueden analizar de manera correcta los puestos en una sola entrevista directa que mantengan con su titular para posteriormente en trabajo de equipo, elaborar la descripción del puesto; normalmente las descripciones de puesto tienen previa aprobación tanto por el titular y/o por su jefe inmediato siendo la base para los puestos a revisar, estos integran una estructura dentro de la organización, en su caso se utilizan para detectar duplicidades o huecos en la estructura de responsabilidades dentro de la empresa, entre otras aplicaciones que gestionan la organización y parte de los recursos humanos.

Hernández & Castro (2014) exponen que cuando se va al interior de una organización, se puede encontrar, en mayor o menor medida, algunos puestos de trabajo que ya tienen definidas las responsabilidades, tareas, actividades, etc.

En ocasiones, por una buena intención de los directivos o gerentes, en otros muchos casos, por la iniciativa que tuvo algún colaborador anterior o actual del puesto. En esas condiciones, al elaborar por primera vez o actualizar las descripciones de puesto que tiene la empresa se convierte en un proceso fundamental para gestionar la estructura de la organización, también una excelente práctica para gestionar los recursos humanos.

2.1.3. Elaboración del análisis y descripción de puestos

Gómez, Balkin & Cardy (2008) señalan que al elaborar un puesto de trabajo debe recibir tres influencias importantes. Una es el análisis del flujo del trabajo que, intenta asegurar de que cada tarea en la organización recibe un trabajo como un input, añadiendo valor a ese trabajo para posteriormente pasar a otra área y/o trabajador. Las otras dos influencias son una correcta estrategia empresarial pero por otra parte es una fuerte

estructura organizativa que se ajuste a la estrategia anteriormente mencionada. Por ejemplo, en ocasiones las organizaciones burocráticas trabajan con base a la división del trabajo, es por eso que se espera que la atención sea centrada en trabajos especializados.

“Una descripción de puestos es un documento por escrito en el cual se va a recoger toda aquella información respecto al contenido, funciones, responsabilidades, entre otras cuestiones correspondientes al puesto de trabajo” (López, [2017](#), p.26).

Es por eso que, Gómez et al. ([2008](#)) también mencionan que al haber realizado el análisis del flujo de trabajo después de ser revisado, el directivo y/o analista tiene que definir mediante un comunicado, las expectativas laborales a los empleados. Esto se hace mejor a través de un análisis del puesto de trabajo, que consista en la recolección sistemática para la organización de la información relativa a los trabajos. El análisis del trabajo es un estudio meticuloso que revela detalles importantes. En concreto, identificando tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado puesto de trabajo:

- Una tarea es un elemento base del trabajo en el que consiste el paso lógico y necesario a la hora de realizar la misma tarea.
- Una obligación es un conjunto de una o más tareas que conforman una actividad significativa al realizar un trabajo.
- Una responsabilidad se define por una o varias obligaciones que se identifican, que se pueden describir cómo el fin principal o la razón de ser del trabajo.

2.1.3.1. Flujos de trabajo

Gómez et al. ([2008](#)) escriben que los flujos de trabajo hacen referencia a una forma de organizar el trabajo para poder lograr objetivos ya sea de producción o en su caso de prestación de servicios. Por su parte, Ogasawara, Rangel, Murta, Werner & Mattoso ([2009](#))

mencionan que un flujo de trabajo, se puede entender cómo una red de procesos analizados, que puede ir desde una manera simple y lineal, o en su caso muy compleja y no lineal. Puede ir diseñada para poder trabajar sobre un conjunto heterogéneo de datos, en el que, el flujo de datos como también los componentes procesados son representados según el lenguaje formal y específico.

2.1.3.2. Analítica de recursos humanos

García (2018) comenta que cabe señalar que una analítica de recursos humanos, es una metodología, un proceso que se integra para proveer de evidencias, a través del análisis de datos, para que se puedan utilizar con la finalidad de mejorar la calidad en las decisiones sobre los colaboradores que integran el recurso humano, su objetivo es de mejorar el rendimiento a nivel individual, grupal y/u organizacional. La analítica de recursos humanos ayuda a las organizaciones para mejorar su rendimiento, mediante la alineación de la gestión para el desarrollo de los colaboradores con los objetivos del negocio. Esto se realiza a través de una cuestión fundamental: la toma de decisiones fundamentada. En definitiva, los indicadores, en este caso de recursos humanos ayudan a tomar mejores decisiones en el ámbito de la gestión del talento humano.

Lo que no está documentado nunca existió, así como lo que no se mide no se puede mejorar.

Aunado a lo anterior, Muniain (2016) observa que los métricos de recursos humanos dan a conocer todo lo que está pasando en la empresa. Señalando que los indicadores más importantes para el departamento de recursos humanos son:

- **Índice de rotación:** En el área de recursos humanos, esta métrica es por obviedad uno de los indicadores principales. Por medio del cual, la mayoría de las empresas otorgan incentivos o bonos para el departamento de recursos humanos, pues ayuda a indicar una correcta conformidad en la motivación de los colaboradores en conjunto

con la empresa, el retener el talento con una correcta gestión de selección y contratación de nuevos colaboradores. Este indicador se proporciona con los colaboradores que salen de una empresa, restando los que ya no trabajan en la empresa por algo inevitable (jubilación/fallecimiento), sobre el total del número de colaboradores promedio de esa empresa en un determinado período de tiempo (normalmente se consideran periodos por cada año).

- **Retención del talento:** Este indicador complementa al anterior, pues el retener talento requiere que se identifiquen puestos de trabajo que son claves con los colaboradores, que son importantes por las actividades que realizan o por lo delicado de sus puestos de trabajo. Otro factor importante puede ser el tiempo de trabajo realizado. El indicador se puede obtener dividiendo a los colaboradores claves que permanecieron en el año que se está midiendo, entre el total de colaboradores que ya no están en la empresa, no entre todos los colaboradores de la empresa.

2.1.3.3. Competencias

Según Alonso, Padilla, Bermúdez, Simón & Hernández (2015) el gestionar de las competencias tiene surgimiento a principios de la década en 1970 y el principal exponente David C. McClelland. En una primera investigación sobre el tema, que realizó el autor anteriormente mencionado junto a Richard E. Boyatzis en la empresa americana de telecomunicaciones American Telephone and Telegraph (AT&T) dio inicio a una de las definiciones más utilizadas para crear un concepto de las competencias, la cual se define como: “Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

La empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí realiza un reclutamiento basado solo en competencias de los próximos colaboradores, lo hace por

medio de la página de internet Psicotest ([2021](#)) en el cual mediante pruebas psicométricas se busca las siguientes competencias:

- **Inteligencia:** mide el nivel de habilidades tomando en cuenta las 10 áreas más representativas de la inteligencia de un individuo, el resultado es el valor del C.I. de la persona.
 - **Características Evaluadas:** esta prueba evalúa en una escala del 0 al 100 el nivel de inteligencia general, el nivel de habilidad o inteligencia para diversas áreas. Nivel de inteligencia y/o habilidades en 10 áreas:
 - ❖ Información.
 - ❖ Juicio.
 - ❖ Vocabulario.
 - ❖ Síntesis.
 - ❖ Concentración.
 - ❖ Planeación.
 - ❖ Organización.
 - ❖ Atención.
 - ❖ Abstracción.
 - ❖ Análisis.
- **Comportamiento:** esta técnica ayuda a obtener una idea clara de la forma en cómo se comporta la persona que contesta el examen.
 - **Características evaluadas:** esta prueba evalúa el empeño, la influencia, la constancia y la responsabilidad de los candidatos evaluados.
- **Personalidad:** mediante este examen se puede obtener un inventario de la personalidad del individuo.

- **Características evaluadas:** con esta prueba evaluamos grado de energía, liderazgo, modo de vida, naturaleza social, adaptación al trabajo, naturaleza emocional y subordinación.
- **Confianza, honestidad, ética y valores:** esta prueba evalúa el nivel de confianza que se puede tener en una persona, tomando como base de esta evaluación la honestidad, la ética y los valores, que el individuo demuestra de acuerdo a los reactivos contestados.
- **Gerenciales y de liderazgo:** prueba de habilidades directivas y de liderazgo, esta prueba evalúa los principales aspectos de la personalidad relacionados con el nivel de liderazgo que pueda tener el evaluado, tomando en cuenta diferentes estilos de liderazgo la prueba define la combinación de estilos de liderazgo que el evaluado aplica en sus interacciones con subordinados. Esta prueba evalúa un listado de habilidades directivas, que, junto con el estilo de liderazgo le proporcionan al reclutador una imagen clara de las características de la persona, de lo óptimo que este puede desempeñar sus actividades directivas y de liderazgo tanto en un ambiente controlado como en situaciones bajo presión.
- **Competencias laborales:** el objetivo principal es determinar el nivel de las competencias laborales de acuerdo a los diferentes puestos laborales, colocándolos en 3 niveles diferentes: principiante, competente y experto.

2.2. Contabilidad

Para Bravo ([2015](#)), la contabilidad es la ciencia y técnica que se basa en principios o procedimientos generalmente aceptados; permitiendo analizar, registrar, informar, interpretar o controlar las operaciones que se llevan a cabo en la empresa, en un período determinado. Es importante porque se basa en registros que proporcionan información que

son de gran ayuda para la persona de negocios. Proporciona datos financieros que sirven para planificar el futuro de la empresa, controla sus operaciones y prepara informes financieros. Todo tipo de negocio por más complejo que sea, necesita conocer los resultados financieros por medio de la contabilidad, es por esto que, abarca distintos campos, entre ellos está el campo mercantil, que se encuentra conformado por las empresas de servicios y comerciales que prestan servicios u ofrecen bienes a la colectividad. Las empresas de servicios, con base en la contabilidad, pueden determinar el monto de servicios prestados dependiendo los valores recibidos o a recibir por este concepto.

Flores ([2019](#)) hace mención que la contabilidad comprende el desarrollo e interpretación de la información contable (oportuna/confiable) para la toma de decisiones, planeamiento y control de una organización. Ayuda a manejar o controlar las operaciones diarias del negocio. La contabilidad se enfoca en el uso eficiente, así como eficaz de los recursos de la organización a través de la aplicación del uso de estrategias, políticas y programas para el logro de sus objetivos. Es muy importante para la contabilidad determinar los costos para poder elegir al que más se ajuste o adecue al tipo de organización que tenemos, para el éxito y supervivencia de esta. El proceso productivo consta de muchas etapas, a través de las cuales los componentes que intervienen en el mismo sufren sucesivas transformaciones, adiciones o incorporaciones provenientes de otros departamentos productivos, lo cual viene a ser el costo, que no es más que la interpretación o expresión monetaria de los gastos incurridos en la producción o en la prestación de un servicio.

2.2.1. Clasificación de contabilidad

Franco, Cume & Coloma ([2016](#)) señalan que las ramas de la contabilidad son:

- **Contabilidad administrativa:** se define cómo el sistema que se enfoca en las necesidades internas respecto a la administración para el gestionar de los recursos en una empresa u organización. Se puede concluir, que la contabilidad

administrativa se encarga de registrar, clasificar, analizar y presentar la información que hace referencia a las operaciones económicas. En ese enfoque, la contabilidad administrativa es fundamental, al orientar la planeación, para poder tomar decisiones en la gestión de una compañía, ya que se realizan evaluaciones en ciertos periodos de tiempo, conforme se va desarrollando la compañía en relación con los objetivos que se han trazado, así como el nivel de eficiencia de los rendimientos que se han obtenido en relación con el número de recursos empleados en áreas o proyectos específicos. El objetivo más importante de la contabilidad administrativa es la correcta presentación de información contable que sea de utilidad para la dirección de una empresa y su toma de decisiones.

- **Contabilidad de costos:** se puede definir cómo el sistema que presenta información contable para poder registrar, clasificar, asignar, distribuir y controlar los costos dentro de la actividad de producir, distribuir, administrar o financiar en una empresa u organización. En ese sentido, en la contabilidad de costos se puede interpretar esa información para posteriormente poder presentarla a dirección de la compañía esperando poder orientarla para que puedan realizar una correcta toma de decisiones en cuanto al gestionar, planificar y controlar administrativo. La información se maneja de manera interna.
- **Contabilidad pública:** se define como la encargada del registro, clasificación, análisis y presentación de la información en la actividad económica de las instituciones públicas, para que puedan dar comunicación, mediante los estados contables, también de la situación de las finanzas con el único objetivo del mejoramiento en el manejo, control y gestión de los recursos del estado.
- **Contabilidad financiera:** se define como el sistema que registra, clasifica, analiza y presenta la información relacionada con las operaciones económicas de una

empresa u organización, se usa para proporcionar información de utilidad sobre la situación financiera a entidades económicas externas a ella, como clientes, accionistas, inversores, instituciones crediticias o proveedores.

- **Contabilidad fiscal o tributaria:** se refiere al sistema de registro, clasificación, análisis y presentación de la información relativa a las operaciones financieras, diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones fiscales en una empresa u organización. Es por eso, que la contabilidad fiscal se puede realizar para hacer comprobaciones ante el estado que gestiona económicamente dicha empresa, es por eso que está apegada a una normativa jurídica en el tema tributario vigente de cada país.

2.2.1.1. Contabilidad administrativa

Cabrera, Martínez & Dupeyron (2019) hablan que la mayoría de las herramientas de los subsistemas relacionadas a la información administrativa van relacionadas con la contabilidad administrativa, la cual se puede definir como un sistema que provee información, que da servicio a diversas necesidades internas de la administración. La contabilidad administrativa se puede utilizar como proveedor de información que es necesaria para usuarios internos en una empresa, que hace referencia a todos los niveles del área administrativa, los cuales, de manera interna en una organización, son los responsables del proceso administrativo que se puede representar con la planeación, dirección, el control y asimismo con la toma de decisiones. Por otra parte, las aplicaciones que más representan esta herramienta se pueden describir con: elaborar presupuestos, determinar costos para diversas operaciones así como evaluar la eficiencia en las diferentes áreas que conforman la organización, igualmente para el nivel de desempeño de los diversos colaboradores en dicha organización. La contabilidad administrativa es una gran

herramienta para los usuarios internos de la organización, definiéndose como directores, gerentes, jefes de área o departamento, los accionistas y acreedores.

2.2.2. Proceso contable

Achundia (2018) señala que el proceso contable es la unión de los procesos que permiten hacer una declaración a través de los estados financieros y de las operaciones económicas de una organización. Este proceso es un fundamento en todas las empresas pues permiten ver ingresos o gastos que hay en una entidad, para la realización de proyecciones, pudiendo en la mayoría de las veces ver la crisis que en ocasiones llevan al cierre de la empresa. Dentro del proceso contable tenemos:

- Transacciones.
- Balance inicial.
- Diario general.
- Mayor general.
- Balance de comprobación.
- Hoja de trabajo.
- Estado de resultado.
- Balance general.

2.2.3. Periodo contable

Achundia (2018) también menciona que el periodo contable es uno de los principios en la contabilidad que comprende desde el inicio del registro contable en una organización con las características del balance inicial hasta el cierre del registro con el balance final o general. Se debe realizar el registro en un periodo de tiempo establecido que en la mayoría de las ocasiones puede ser anual (1 de enero al 31 de diciembre), o en su caso periodo mensual, bimensual, trimestral, semestral. Este periodo da permiso para observar el desempeño de la organización posteriormente poder hacer una comparación

con períodos anteriores, ya que permite dar cumplimiento con el objetivo principal que es la utilidad, ya que así se puede realizar un análisis de la información que tiene la organización para posteriormente realizar una toma de decisiones económicas y financieras.

2.2.4. Modelos contables

Yardin ([2015](#)) describe que la finalidad en todos los modelos es lograr un adecuado equilibrio entre una cabal representación de lo real (que lleva hasta lo complejo) para una clara información que se desea brindar (que lleva hasta lo simple). Se busca que un modelo cumpla con el primer objetivo (representar exactamente lo real) pues sería con probabilidad, algo complejo que podría resultar en algo sin comprensión. Otro cubriría un segundo propósito (información clara) que puede caer en la simplificación excesiva que resulta en información clara pero falsa. Generalmente, se define que los modelos contables han sido por tradición el fruto de la observación con superficial exageración de la economía real, cediendo el lugar a algunas representaciones de esta realidad con una notoriedad incorrecta, cuando no son absurdas francamente. Los modelos contables han ido volcándose a búsqueda de soluciones prácticas, con frecuencia coyunturales, que carecen de apoyo en la reflexión crítica alrededor de la naturaleza de hechos en la economía. La notoria proclividad de contadores a someter a formalidades que se han impuesto por organismos fiscales o de control, dan como resultado la creación de modelos notoriamente lejos de la realidad económica.

2.3. Empresa de consultoría contable

Una empresa de consultoría contable da respuesta a la necesidad de algunas empresas que no cuentan con un departamento contable interno y deben dar cumplimiento a sus movimientos contables.

2.3.1. Empresa

Según Molina, Torres, Zambrano & Martínez (2016) una empresa es una organización con fines de lucro que ofrece un producto o servicio a una sociedad. Desde el punto de vista económico, una organización se encarga de satisfacer lo que demanda el mercado. Para conseguir los objetivos se debe coordinar el capital, el trabajo y el uso de materiales pasivos como puede ser lo tecnológico, materia prima, etc. Dependiendo de la actividad, algunas empresas se pueden clasificar en empresas de servicio, comercial, extractiva o industrial; dependiendo sus dimensiones, si son microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas o grandes empresas; según su forma jurídica, si se constituyen de manera individual, sociedades o cooperativa; según su capital, si es empresa pública, estatal o mixta; y finalmente, según el lugar donde se desarrollan, esas empresas se clasifican como empresa local, regional, nacional o multinacional. Este origen de empresas tal como se concibe hoy en día se rastrea en algunos momentos claves en el que se desarrolla el capitalismo, en especial en el siglo XIX, con la revolución industrial también con la difusión de ideas de Adam Smith. La época coincide con los trabajos iniciales que son relativos a la administración y organización de una empresa de modo totalmente sistemático. La empresa juega un rol muy importante para desarrollar generalmente una sociedad. Además de que generan empleo, provee aquellos productos y servicios que satisfacen generalmente necesidades, pueden otorgar crédito que motiven una inversión que posibiliten la compra, dando a conocer de manera continua, productos y servicios útiles mediante publicidad. Sin embargo, todas esas posibilidades tienen un lugar en una economía de mercado.

2.3.1.1. Tipos de empresa

Para Thompson (2006) las clasificaciones de empresas son:

2.3.1.1.1. Sector de Actividad

- **Empresas del sector primario:** también se denomina cómo de extracción, ya que son elementos base en una actividad ya que se obtiene de manera directa dependiendo la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- **Empresas del sector secundario o industrial:** hace referencia a aquellas que realizan algunos procesos que transforman la materia prima. Abarcando actividades diversas como construcción, óptica, maderera, textil, etc.
- **Empresas del sector terciario o de servicios:** son las empresas en el que su principal elemento es el capital humano para elaborar trabajos físicamente o intelectualmente. Incluye también esas variadas empresas, como de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

2.3.1.1.2. Tamaño

- **Grandes empresas:** son caracterizadas por el manejo de grandes capitales y financiamientos, generalmente cuentan con instalaciones propias, las ventas son por varios millones de dólares, cuentan con miles de colaboradores de confianza en sindicato, cuentan con un sistema administrativo, operan de manera avanzada y obtienen líneas de crédito, consiguiendo préstamos grandes con instituciones financieras de manera nacional e internacional.
- **Medianas empresas:** en este grupo de empresas se involucran cientos de colaboradores, en algunos casos hasta miles, de manera general cuentan con un sindicato, cuentan con áreas definidas con la responsabilidad en función de cada actividad, teniendo un sistema y procedimiento de manera automatizada.
- **Pequeñas empresas:** generalmente, la pequeña empresa es una entidad independiente, que se crean para ser rentables, no son predominantes en el mercado

al que pertenecen, las ventas anuales en números no tiene un determinado tope en el número de colaboradores que conforma la pequeña empresa, pues no tiene un límite determinado.

- **Microempresas:** generalmente, esta empresa o propiedad son individuales, estos sistemas de elaboración son en su mayoría de manera artesanal, las máquinas y su equipo son básicos, de manera reducida, esos asuntos reducidos se relacionan con el sistema administrativo, de producir, de vender y de financiar que son de manera elemental, para que el dueño o propietario puede atender de manera personal.

Para complementar el anterior punto hay que mencionar que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (I.N.E.G.I.) en su página de internet ([2021](#)) menciona que según el personal, las empresas se dividen de la siguiente manera:

- **Industria:**
 - **Micro:** 0 a 10 personas.
 - **Pequeña:** 11- 50 personas.
 - **Mediana:** 51- 250 personas.
 - **Grande:** más de 250 personas.
- **Comercio:**
 - **Micro:** 0 a 10 personas.
 - **Pequeña:** 11- 30 personas.
 - **Mediana:** 31- 100 personas.
 - **Grande:** más de 101 personas.
- **Servicios:**
 - **Micro:** 0 a 10 personas.
 - **Pequeña:** 11- 50 personas.
 - **Mediana:** 51- 100 personas.

➤ **Grande:** más de 100 personas.

2.3.1.1.3. Propiedad del capital

- **Empresa privada:** la propiedad del capital se maneja de manera privada.
- **Empresa pública:** este tipo de empresa, tiene capital que le pertenece al estado, puede ser de manera nacional, provincial o municipal.
- **Empresa mixta:** es un tipo de empresa en la que la propiedad del capital se comparte entre un estado y sector privado.

2.3.1.1.4. Ámbito de actividad

- **Empresas locales:** se definen cómo las que tienen operaciones en un pueblo, ciudad o municipio.
- **Empresas provinciales:** se agrupan en la zona geográfica de una provincia o estado de un país.
- **Empresas regionales:** tienen características de que las ventas se realizan en varias provincias o regiones.
- **Empresas nacionales:** las ventas se elaboran en la mayoría de todo un territorio en un país o nación.
- **Empresas multinacionales:** las operaciones son extensas en varios países y sus recursos se destinan a cualquier país.

2.3.1.1.5. Destino de beneficios

- **Empresas con ánimo de lucro:** los excedentes de la compañía pasan a ser de los propietarios, accionistas, etc.
- **Empresas sin ánimo de lucro:** en estos casos los excedentes se pasan para la propia compañía que permite su desarrollo.

2.3.1.1.6. Forma jurídica

- **Unipersonal:** el dueño o propietario, que es la persona con capacidad legal para llevar a cabo el ejercicio del comercio, que da respuesta a la forma ilimitada con todo el patrimonio de las personas que pueden verse afectadas por sus acciones de la compañía.
- **Sociedad colectiva:** en este tipo de compañías la propiedad es de más de una persona, estos socios dan respuesta también de manera ilimitada al patrimonio, existiendo una participación en la dirección o gestión de la empresa.
- **Cooperativas:** no tienen ánimo de lucro ya que se constituyen para dar satisfacción a las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperadores, quienes también son a su vez colaboradores, pero en otros casos también proveedores y clientes de la compañía.
- **Comanditarias:** cuentan con dos tipos de socios: los que son colectivos que se caracterizan con la responsabilidad sin límite, y los comanditarios que son responsables con límites en cuanto a su aportación de capital.
- **Sociedad de responsabilidad limitada:** estos socios, dueños de estas compañías tienen una característica que asumen la responsabilidad de manera limitada, dando respuesta solo por capital o patrimonio que han aportado a la empresa.
- **Sociedad anónima:** se caracterizan por aportar de manera clara y ser responsables de manera limitada del capital aportado, pero tienen una alternativa de tener el fácil acceso a cualquier persona que esté interesada en adquirir acciones de la empresa. Es por eso, que estas compañías realizan ampliaciones en el capital, dentro de las normas que se regulan.

2.3.2. Consultoría

Andrés, Cervantes & Franco ([2015](#)) afirman que la consultoría, se entiende inicialmente como esa acción externa de personas expertas llamadas a dar soluciones a problemas, que una empresa no puede resolver de manera propia, es una acción con mucha tradición. Tiene origen y se ubica en el contexto de la revolución industrial, el objetivo es la resolución de problemas con la información contable, con su productividad y su eficiencia en las empresas. Al día de hoy, los servicios consultores se practican de manera común en las empresas de diversos tamaños, en la mayoría de los sectores (industriales, sociales y políticos); hay un marco regulatorio pues se amplían los servicios de consultoría a temas cada vez más difíciles dentro de la organización.

La consultoría, es una actividad que tiene dirección a partir de analizar flujos de información dentro de la empresa, para hacer un diagnóstico de los problemas de la organización al momento de gestionar la información y poder identificar los recursos de manera estratégica (Pérez, [2017](#)).

2.3.2.1. Tipos de consultoría

Para Ochoa, Vázquez & Cameros ([2017](#)) se pueden agrupar dos tipos de consultoría:

- Consultoría interna
- Consultoría externa

Ambos tipos de consultoría se diferencian de la siguiente forma, por una parte, el consultor interno se contrata, como un colaborador que labora dentro de la organización de tiempo completo y de manera indefinida. Por otra parte, el consultor externo es un agente que busca el cambio, contratado por la organización, cuando una organización decide contratar consultoría externa debe considerar su tamaño; dado que existen grandes organizaciones consultoras, despachos de consultoría pequeños también medianos, así como consultores que trabajan de manera independiente.

2.3.2.2. Consultoría contable

Vera & Efigenia (2015) afirman que el área financiera juega un papel muy importante dentro de los negocios, ya que a través de ellos se obtienen recursos, que realizan operaciones comerciales, además miden el funcionar de los resultados en una organización, tanto en detalle como generalmente. Un consultor en ese campo es utilizado principalmente para elaborar:

- Diagnósticos.
- Declaraciones.
- Aclaraciones.
- Evaluaciones financieras.
- Proyecciones.

2.3.3. Empresas de consultoría en la capital de San Luis Potosí

Se elabora un gráfico mediante datos recolectados del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (I.N.E.G.I.) a través del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (D.E.N.U.E.) (2021) que se muestra en la figura 1, con base en la información de la capital de San Luis Potosí, hay 361 empresas de consultoría de las cuales se dividen en 265 de servicios de contabilidad, auditoría y servicios relacionados (ID:5416) y 96 de servicios de consultoría en administración (ID: 54161).

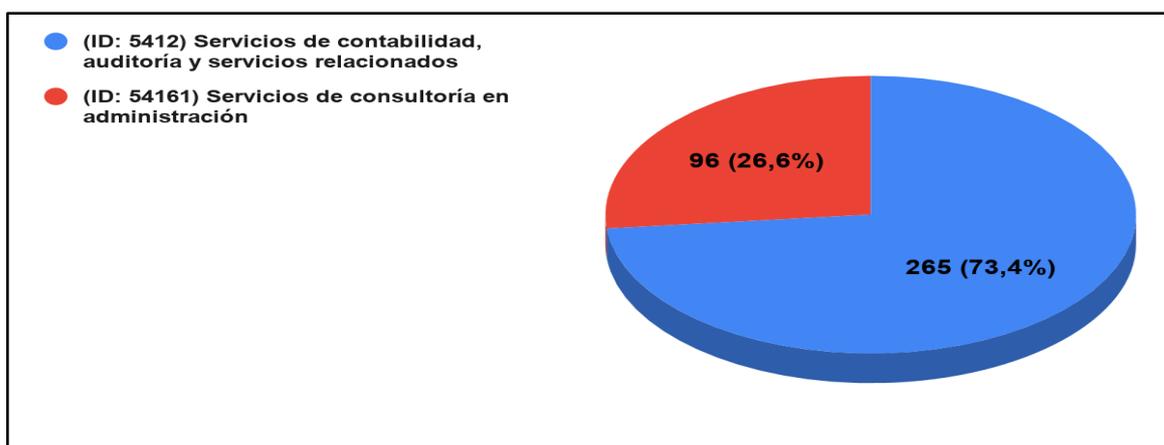


Figura 1. Gráfico de las empresas de consultoría en la capital de San Luis Potosí.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021) Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado el 08 de marzo del 2021 de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue>.

2.3.4. Servicio de administración tributaria (S.A.T.)

El gobierno de México mediante su página de internet habla sobre los antecedentes del S.A.T. (2021) que:

“Para sentar las bases orgánico-funcionales del Servicio de Administración Tributaria en marzo de 1996 se autorizó y registró una nueva estructura orgánica básica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.”

El gobierno de México mediante su página de internet habla sobre los antecedentes del S.A.T. (2021) también menciona que lo que hacen es una recaudación de los recursos tributarios o aduaneros que la ley prevé. Otorgando a los contribuyentes las herramientas necesarias para que cumpla sus obligaciones fiscales. Formando parte, como un órgano desconcentrado, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Aspiramos a ser una institución moderna que promueva el cumplimiento voluntario de la sociedad a través de procesos simples; trabajamos en congruencia con nuestros valores institucionales de honestidad, respeto, compromiso y responsabilidad.

2.3.4.1. Impuesto al valor agregado (I.V.A.)

Para Ramírez (2013), el I.V.A. es un impuesto indirecto que grava, en México, la importación de bienes y servicios, el otorgamiento del uso o goce temporal de los bienes, la enajenación de bienes, la prestación de servicios independientes, tal como lo establece el artículo primero de la Ley del I.V.A., es decir, el I.V.A. grava las actividades diferentes a la generación del ingreso.

2.3.4.1.1. Declaración informativa de operaciones con terceros (D.I.O.T.)

Para el servicio de administración tributaria (S.A.T.) (2021), el D.I.O.T. lo presentan personas físicas y morales, a más tardar el mes inmediato posterior al que corresponda el período, o de manera semestral para informar sobre el pago, retención, acreditado y traslado del I.V.A. en las operaciones realizadas con sus proveedores, con el

objetivo de Informar al S.A.T. sobre las operaciones realizadas con sus proveedores por concepto de I.V.A.

2.3.5. Sistemas contables

2.3.5.1. Nómina en la nube (NOMEN)

Los desarrolladores de nómina en la nube (NOMEN) mediante su página de internet ([2021](#)) comentan que es un sistema de pago de nóminas que para su uso se requiere conexión a internet, Adobe Flash Player, WinRAR, Anydesk. En el cual, para ingresar, se deben crear usuarios de los ejecutivos que trabajan las nóminas. Posteriormente se deben dar de alta las empresas o razones sociales que a su vez registran a los colaboradores de los clientes en cada empresa o razones sociales. Mediante un fondeo de cuentas asignadas se puede hacer la dispersión hacia las nóminas creadas y/o subidas en el sistema de los colaboradores de los clientes. El sistema también permite realizar cheques, layouts, recibos y facturas.

2.3.5.2. Contpaq contabilidad

Los creadores de Contpaq contabilidad en su página de internet puntualizan que ([2021](#)) es un software contable que facilita la captura, registro o procesamiento de la información, estando al día y en orden con las obligaciones fiscales, cumpliendo con la contabilidad electrónica. Integrando o controlando el proceso contable, fiscal y financiero.

2.4. Estudio de caso.

Chaves ([2012](#)) expone que el estudio de caso es una nueva tendencia que se está implementando en los trabajos de investigación en la actualidad en todos los niveles, tanto en grado y posgrado de cualquier área, siendo muy cuestionado en algunos aspectos que en ocasiones no están argumentados en forma científica. Lo que implica, que se cree un prejuicio por este tipo de método, que, utilizándolo correctamente y con científicidad, constituye un cúmulo de derivaciones muy ricos en resultados, que llegan a ser muy

precisos en cuanto al caso investigado pues sirve de esta manera como precedentes para futuros casos iguales o similares, dando así un panorama de la realidad investigada.

El estudio de caso permite analizar el fenómeno objetivo de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. Por otra parte, esto conlleva el empleo de abundante información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística en una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información. Es, por tanto, en su mayoría una metodología de investigación cualitativa que tiene como principal debilidad la falta de confiabilidad de sus resultados y en la generalización de sus conclusiones; lo que la enfrenta a los cánones científicos más tradicionales por lo que, de alguna manera, la ha marginado frente a otras metodologías más cuantitativas y objetivas como metodología científica de investigación empírica.

De Salas, Martínez & Morales (2011) describen que el estudio de caso es un concepto distorsionado y en algunas ocasiones equívoco. De manera general lo podemos considerar como una metodología de investigación sobre un inter/sujeto/objeto específico que tiene un funcionamiento singular, no obstante, su carácter particular también debe explicarse como sistema integrado. Es en este sentido que estamos hablando de una unidad que tiene un funcionamiento específico al interior de un sistema determinado, así entonces es la expresión de una entidad que es objeto de indagación y por este motivo se denomina como un caso.

Por su parte, Gómez (2012) puntualiza que los estudios de caso:

- Realizan una descripción contextualizada del objeto de estudio. El principal valor de un estudio de caso consiste en develar las relaciones entre una situación particular y su contexto.

- Son estudios holísticos. El investigador ha de tratar de observar la realidad con una visión profunda, asimismo, ha de tratar de ofrecer una visión total del fenómeno objeto de estudio, reflejando la complejidad del mismo.
- Reflejan la peculiaridad y la particularidad de cada realidad/situación a través de una descripción densa y fiel del fenómeno investigado.
- Son heurísticos. Los estudios de caso tratan de iluminar la comprensión del lector sobre el fenómeno social objeto de estudio.
- Su enfoque no siempre es hipotético. Se observa, se sacan conclusiones y se informa de ellas.
- Se centran en las relaciones y las interacciones, por tanto, exigen la participación del investigador en el devenir del caso.
- Estudian fenómenos contemporáneos analizando un aspecto de interés de los mismos, exigiendo al investigador una permanencia en el campo prolongada.
- Se dan procesos de negociación entre el investigador y los participantes de forma permanente.
- Los estudios de caso incorporan múltiples fuentes de datos y el análisis de los mismos se ha de realizar de modo global e interrelacionado.
- El razonamiento es inductivo. Las premisas y la expansión de los resultados a otros casos surgen fundamentalmente del trabajo de campo, lo que exige una descripción minuciosa del proceso investigador seguido.

Capítulo 3. Metodología

“La metodología juega el papel al ordenar, tiene apoyo en los métodos, cómo sus vías, en éstos en las técnicas cómo las etapas para transitar por esas vías del pensamiento en lo real y viceversa” (Baena, [2017](#), p. 31).

3.1. Enfoque de investigación

Para este estudio de caso se manejó un enfoque mixto, que conforme a Ortega ([2018](#)) los proyectos con un enfoque mixto se dan de dos tipos, que son de acuerdo con la metodología y lo que son posibles de combinar en una misma fase al investigar, al tiempo que también la metodología cuantitativa se utiliza en una fase de investigación y los cualitativos en otra. Algunos metodólogos han propuesto que una empresa con diseño mixtos en función con el paradigma que da énfasis a su estudio en el orden o secuencia en el que es aplicado. De manera simultánea se aplican los métodos pues no hay alguno de ellos que sea prioridad sobre el otro, se da variedad en el orden en cuanto a su concurrencia o secuencialidad.

Asimismo, es un diseño de corte transversal, que se clasifica como un estudio observable con base en lo individual que tiene un doble propósito: describir y analizar (Rodríguez & Mendivelso, [2018](#)).

Es un estudio descriptivo ya que busca especificar la propiedad, la característica y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se analiza. Es decir, solamente pretende hacer medición o recoger información de manera independiente o en conjunto sobre los conceptos o las variables a las que hace referencia, esto es, su objetivo no indica cómo se relacionan entre ellas (Hernández, Fernández & Baptista ([2014](#))). También es un estudio no experimental, pues no se genera alguna situación, sino que se observa características ya existentes, no provocadas con intención en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental esas

variables independientes han ocurrido y no se puede manipular, no hay control directo sobre dichas variables ni se influye en ellas, pues ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández et al., (2014)).

Para el diseño de una investigación, Torres (2019) afirma, que en las investigaciones es científicamente válido sustentar la información verificable, dando respuesta a lo que se pretende demostrar con una hipótesis formulada. Por lo tanto, es imprescindible que se realice un proceso de recolección de datos de manera planificada, teniendo claros objetivos sobre el nivel y profundidad de la información a recolectar.

3.1.1. Cronograma de actividades de la investigación

A continuación, en la tabla 1, se muestra el cronograma en donde se indican las actividades que se realizaron para representar, la investigación del análisis y descripción de puestos, del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

Para entender de mejor manera, el cronograma de actividades describe las actividades por realizar en el tiempo, es decir, la distribución en el tiempo depende de la programación de las actividades, que puede ser en semanas, meses o años (Méndez, Namihira, Moreno & Sosa, 2001).

Un cronograma se estructura en una propuesta de trabajo o una secuencia de actividades que permita separar las fases y tareas, delimitando los plazos de quienes las realizarán (Martínez, 2016).

<i>Actividad</i>	<i>Meses (Semanas)</i>					
	Año 2020	Año 2021				
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Elaboración de antecedentes	■					
Elaboración de problemática		■				

como modelos de negocios para que las empresas puedan tener resultados de manera idónea. Respaldando cada servicio con experiencia, con base en los requerimientos reales de los clientes, ayudando a consolidar áreas estratégicas que garanticen un correcto manejo y desarrollo de los recursos de la organización. Ayudando a los clientes con sus necesidades contables, financieras y/o fiscales pues no cuentan con un departamento o la experiencia necesaria, para un correcto funcionamiento interno/externo en sus procesos. Actualmente cuenta con 12 colaboradores en el departamento de contabilidad administrativa. Divididos en 1 gerente, 2 subgerentes, 6 contadores, 2 auxiliares contables y 1 practicante.

3.3.2. Organigrama del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí

“Los organigramas son la representación gráfica de una organización.

También se llaman cartas o gráficas de organización”. (Fernández & Fernández, [2017](#), p. 29).

En la figura 2, se muestra el organigrama del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

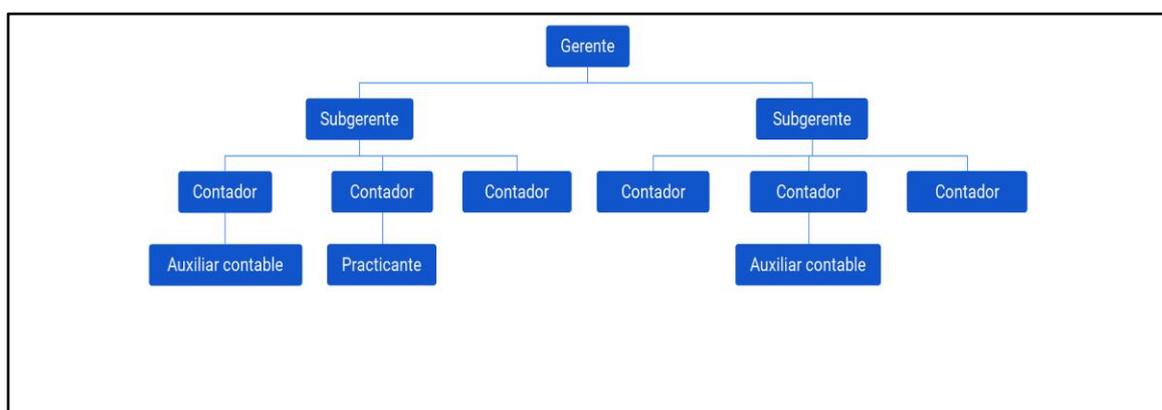


Figura 2. Organigrama del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

Fuente: Elaboración propia con base en información del departamento de recursos humanos de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí (2021).

3.3.3. Descripción de los servicios de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí

El objetivo de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí es entregar a los clientes la información necesaria para la correcta toma de decisiones.

En la actualidad están plasmadas la misión, visión, políticas generales y valores, pero por cuestiones de confidencialidad, para el presente estudio de caso, no se comparten.

La empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí ofrece los siguientes servicios:

Contables y fiscales:

- Estudio, análisis u organización de la situación económica y financiera.
- Preparación de estados financieros, de acuerdo a las Normas Internacionales Información Financiera (NIIF).
- Cálculo y presentación de declaraciones fiscales.
- Definición de la política fiscal y planificación de las partidas fiscales.

Auditoría fiscal y financiera:

- Auditoría para efectos fiscales (IMSS e INFONAVIT).
- Auditoría para el cumplimiento de obligaciones estatales.
- Auditoría de estados financieros con una finalidad específica.
- Auditoría al control interno.
- Estudio de precios de transferencia y partes relacionadas.

3.4. Instrumento de recolección de datos

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital) (Arias, [2012](#)). Para el presente trabajo, inicialmente se observaron los

flujos de trabajo que se observan en la figura 3, dentro del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, con base a eso, se realizan las preguntas que forman parte del instrumento de recolección de datos. Preguntas que se vaciaron en el cuestionario, hecho en un formulario de google drive para recolectar información para este análisis y descripción de puestos.

3.4.1. Flujo de trabajo del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí

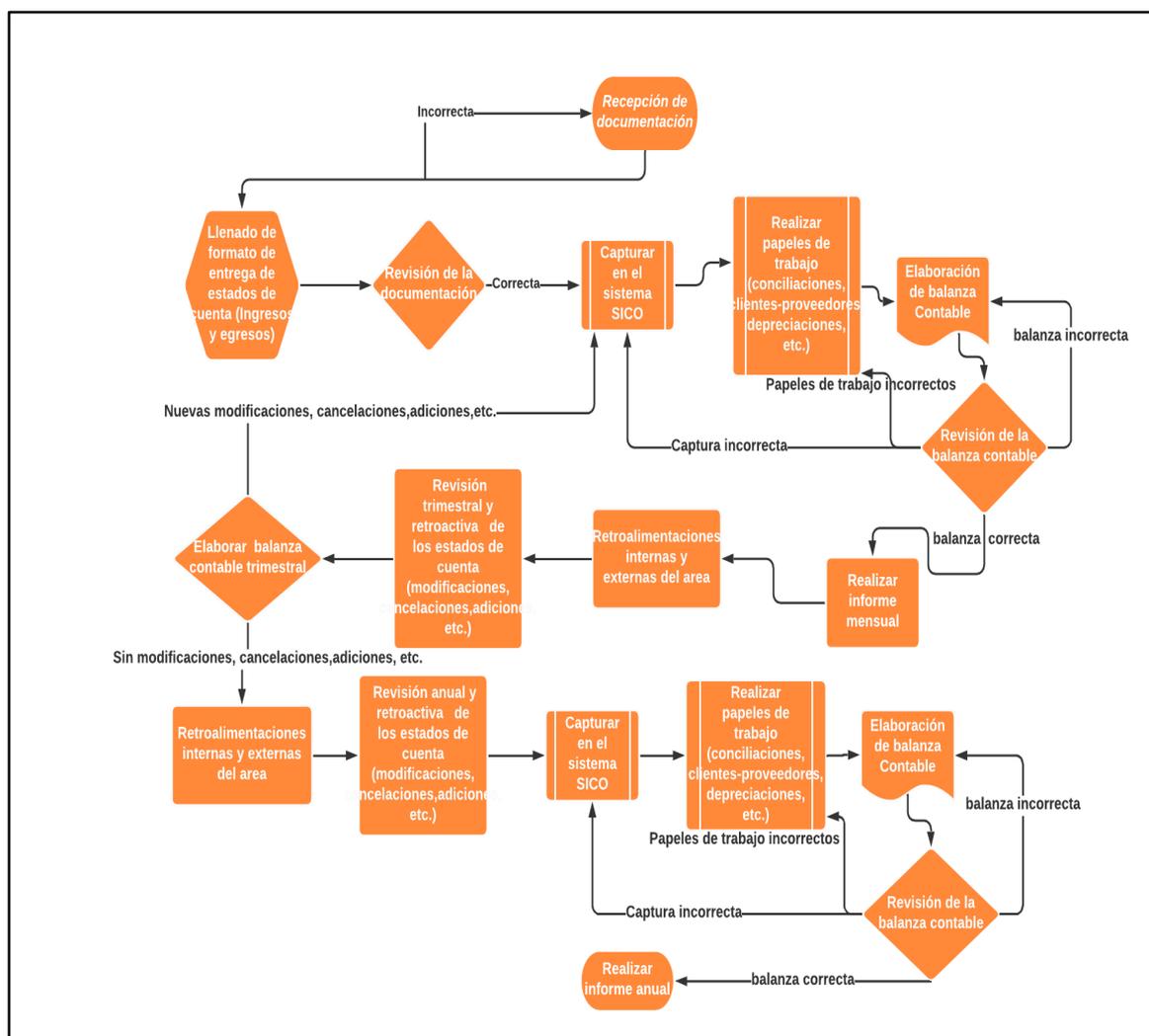


Figura 3. Flujo de trabajo del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

Fuente: Elaboración propia con base en información del departamento de recursos humanos de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí (2021).

3.4.2. Cuestionario

Buen día.

El objetivo de este cuestionario es definir el análisis para la descripción de puestos de trabajo del área de contabilidad. La finalidad de esta investigación es sólo para fines académicos y su confidencialidad es del 100%, ya que los datos recolectados serán utilizados de manera anónima. Si tienes alguna duda, favor de realizarla a la persona que está aplicando este cuestionario ¡Muchas gracias por tu tiempo e información!

Favor de contestar las siguientes preguntas, según lo que se solicita.

Cuestionario para analizar y describir el puesto de trabajo del área de contabilidad.	
Sección 1: Datos generales	
Nombre del puesto que se desempeña:	
Género:	
Edad:	
Sección 2: Inducción y capacitación	
Cuando ingresaste ¿Te dieron inducción de tu puesto de trabajo, (introducción e información de la empresa)?	
a) Sí ¿En qué consistió la inducción? (Pasar a la siguiente pregunta)	b) No ¿Cómo fuiste aprendiendo? (Pasar a la siguiente pregunta)
Cuando ingresaste ¿Se te ha capacitado para tu puesto de trabajo, (que conocieras los procesos y/o actividades de tu puesto)?	
a) Sí ¿Cuál fue la capacitación? (Pasar a la siguiente pregunta)	b) No ¿Cómo fuiste aprendiendo? (Pasar a la siguiente sección)
¿La capacitación fue adecuada para llevar a cabo las actividades de tu puesto de trabajo?	
a) Sí ¿Por qué? (Pasar a la siguiente pregunta)	b) No ¿Por qué? (Pasar a la siguiente sección)
¿Cuánto fue el tiempo de capacitación en tu puesto de trabajo (en número semanas)?	
Respuesta: (Pasar a la siguiente pregunta)	
¿Fue el tiempo necesario para aprender todas las actividades de tu puesto de trabajo?	
a) Sí. (Pasar a la siguiente sección)	No) ¿Por qué? ¿Cuánto debe ser el tiempo de capacitación? (Pasar a la siguiente sección)
Sección 3: Historial laboral	
Antigüedad: (Esta información la provee el departamento de recursos humanos).	
¿Te has desempeñado anteriormente dentro de la empresa en otro puesto/área?	
a) Sí. Menciona el puesto(s) y cual(es) fueron las actividades que se desempeñaron (Pasa a la siguiente pregunta)	b) No. (Pasa a la siguiente pregunta)

¿Has tenido un ascenso laboral?					
a) Sí ¿De qué manera? (Pasa a la siguiente pregunta)			b) No. (Pasa a la siguiente pregunta)		
Cuando ingresaste a laborar a la empresa ¿Ya tenías experiencia laboral?					
a) Sí ¿En dónde? (Pasa a la siguiente pregunta)			b) No, es mi primer trabajo. (Pasa a la siguiente pregunta)		
Para tu puesto de trabajo ¿Consideras importante contar con experiencia previa?					
a) Sí ¿Por qué? (Pasar a la siguiente sección)			b) No ¿Por qué? (Pasar a la siguiente sección)		
Sección 4: Conocimientos					
¿Cuál es tu nivel académico?					
Respuesta: (Pasa a la siguiente pregunta)					
¿Cuál consideras que sea el nivel académico necesario para desempeñar el puesto de trabajo?					
Respuesta: (Pasa a la siguiente pregunta)					
¿Qué conocimientos adicionales crees que son necesarios para desempeñar el puesto de trabajo?					
Respuesta: (Pasa a la siguiente pregunta)					
Para el puesto de trabajo ¿Se requiere el conocimiento de otro idioma, además del idioma español?					
a) Sí ¿Por qué? (Pasa a la siguiente pregunta)			b) No (Pasa a la siguiente pregunta)		
¿Qué programa(s)/software(s) se deben saber utilizar para el puesto de trabajo?					
Respuesta: (Pasa a la siguiente pregunta)					
Para el puesto de trabajo ¿Qué nivel de experiencia en el uso de la nube (documentos, hojas de cálculo, presentaciones, etc.) se necesita?					
Experto (Pasa a la siguiente pregunta)	Avanzado (Pasa a la siguiente pregunta)	Medio (Pasa a la siguiente pregunta)	Bajo (Pasa a la siguiente pregunta)	Nulo (Pasa a la siguiente pregunta)	N/A (Pasa a la siguiente pregunta)
¿Qué equipo(s) de oficina se deben saber utilizar para el puesto de trabajo?					
Respuesta: (Pasar a la siguiente sección)					
Sección 5: Competencias (Esta información lo provee el departamento de recursos humanos)					
Inteligencia.					
Comportamiento.					
Personalidad.					
Confianza, honestidad, ética y valores.					

Gerenciales y de liderazgo.	
Competencias laborales.	
Sección 6: Actividades laborales	
¿Qué actividades/tareas realizas en tu puesto de trabajo?	
Respuesta: (Pasa a la siguiente pregunta)	
¿Las actividades/tareas que se realizan son congruentes a tu puesto de trabajo?	
a) Sí. (Pasa a la siguiente pregunta)	b) No ¿Por qué? (Pasa a la siguiente pregunta)
¿El puesto de trabajo requiere un esfuerzo físico considerable?	
b) Sí ¿Por qué? (Pasa a la siguiente pregunta)	a) No. (Pasa a la siguiente pregunta)
¿Conoces cuáles son las obligaciones de tu puesto de trabajo?	
b) Sí ¿Cuáles son? (Pasa a la siguiente pregunta)	a) No. (Pasa a la siguiente pregunta)
¿Conoces cuáles son las responsabilidades de tu puesto de trabajo?	
a) Sí ¿Cuáles son? (Pasa a la siguiente pregunta)	b) No. (Pasa a la siguiente pregunta)
¿Cuándo alguien se ausenta (vacaciones, enfermedad, etc.) existe un plan y/o alguien capacitado para realizar las actividades de trabajo pendientes?	
a) Sí ¿Cómo se maneja? (Pasa a la siguiente pregunta)	b) No ¿Cómo se maneja? (Pasa a la siguiente pregunta)
¿Están delegadas las actividades de los puestos de trabajo de manera correcta con los diferentes colaboradores?	
a) Sí ¿Por qué? (Pasa a la siguiente pregunta)	b) No ¿Por qué? (Pasa a la siguiente pregunta)
¿Tomas decisiones que corresponden a tu puesto de trabajo?	
a) Sí ¿Por qué? (Pasa a la siguiente pregunta)	b) No ¿Por qué? (Pasa a la siguiente pregunta)
¿Cuáles son los objetivos en el puesto de trabajo?	
Respuesta: (Pasa a la siguiente pregunta)	
¿Cuál es tu jornada de trabajo?	
Días de la semana:	
Número de horas por día: (Pasar a la siguiente sección)	
Sección 7: Recursos laborales	
Si tienes dudas respecto a tu puesto de trabajo ¿Existe algún documento interno que puedas consultar y resolver tu duda?	
a) Sí ¿Cuál? (Pasa a la siguiente pregunta)	b) No. (Pasa a la siguiente pregunta)

¿Cuentas con los recursos necesarios para llevar a cabo tus actividades del puesto de trabajo?	
a) Sí ¿Cuáles tienes? (Pasar a la siguiente sección)	b) No ¿Cuáles faltan? (Pasar a la siguiente sección)
¿Utilizas uniforme o algún equipo especial para tu puesto de trabajo?	
a) Sí ¿Cuál? (Pasa a la siguiente pregunta)	b) No ¿Cuál es la vestimenta diaria?
Sección 8: Supervisión y actividades del área	
¿Alguien te supervisa?	
a) Sí ¿Quién(es)? ¿Cada cuándo? (Pasa a la siguiente pregunta)	b) No. (Pasa a la siguiente pregunta)
¿Llevas actividades/tareas con otros colaboradores dentro de tu área?	
a) Sí ¿Con quién(es)? (Pasar a la siguiente sección)	b) No. (Pasar a la siguiente sección)
Sección 9: Descripción breve	
Da un breve resumen sobre el puesto de trabajo Ejemplo: ¿Qué planificas? ¿Qué supervisas? ¿Qué coordinas? ¿Qué realizas? ¿Qué organizas?	
Respuesta: (Pasar a la siguiente sección)	
Sección 10: Comentarios adicionales (opcional)	
Respuesta: (Terminar cuestionario)	
Se han registrado tus respuestas, otra vez ¡Muchas gracias por tu tiempo e información!	

*Tabla 2. Preguntas a realizar en el cuestionario mediante el formulario de google drive.
Fuente: Elaboración propia con base en Torres & Torres (2017).*

Las preguntas del cuestionario que se encuentran en la tabla 2, se aplica en el mes de febrero 2021 a 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí mediante un formulario de google drive que se puede encontrar en el siguiente link: <https://forms.gle/1a8TGVBaBEvKQmEu5>

La información recolectada con las respuestas, se analiza con hojas de cálculo de google drive, posteriormente se realizan los gráficos para poder elaborar los descriptivos de puestos, esta información se puede encontrar en el siguiente link: https://docs.google.com/spreadsheets/d/18cCZ0AodFWbvDeb8pJj0xgLouOmpDRe_xoXejwAh_2c/edit?usp=sharing

Capítulo 4. Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo se analiza e interpreta la información obtenida al finalizar la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí. La información es analizada e interpretada con gráficos representados en figuras y en tablas donde se encuentra información específica. Al final de cada punto se puede encontrar una breve descripción de su respectivo gráfico y/o tabla. Todo ello con el propósito de realizar la descripción de cada uno de los puestos del departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

4.1. Datos generales

4.1.1. Puesto que se desempeña

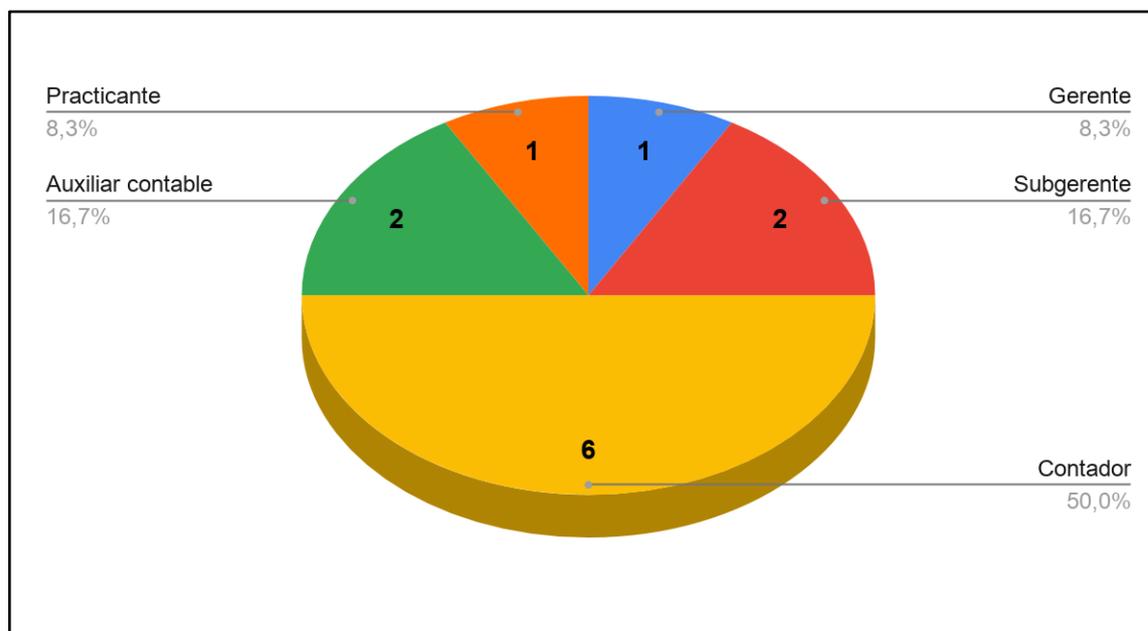


Figura 4. Gráfico del puesto que desempeñan los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 4 nos muestra que, en la actualidad, en el departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, hay 5 puestos de trabajo y 12 colaboradores. Los 12 colaboradores se dividen en

los 5 puestos de trabajo de la siguiente manera: 1 gerente, 2 subgerentes, 6 contadores, 2 auxiliares contables y 1 practicante.

4.1.2. Género

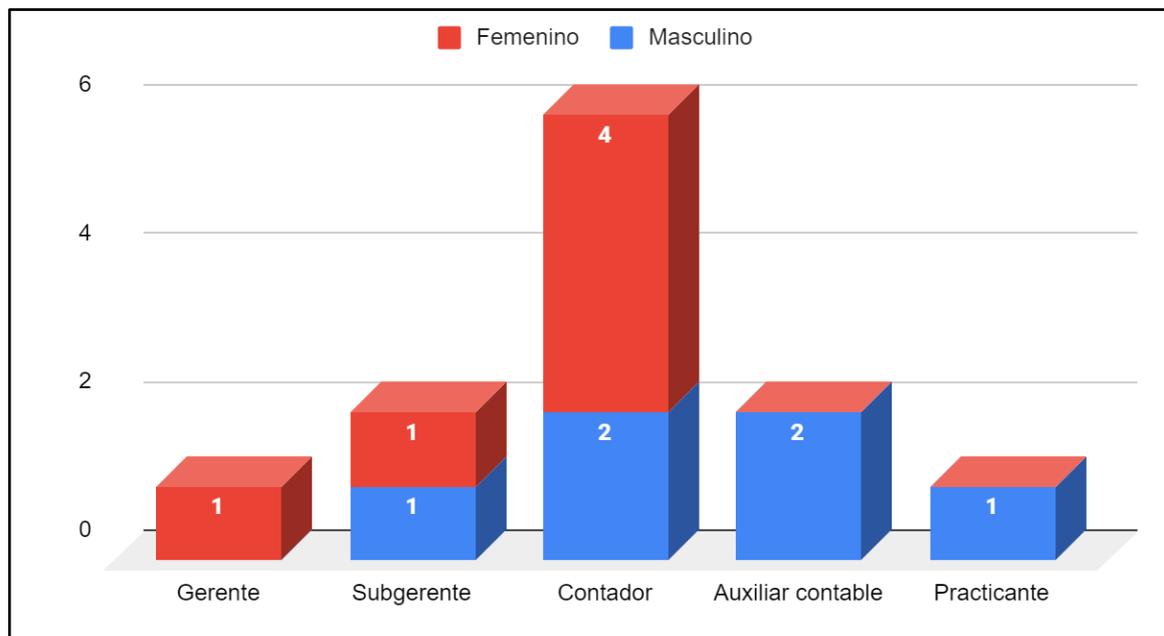


Figura 5. Gráfico del género de los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

Fuente: Elaboración propia (2021).

En la figura 5 podemos observar que el género entre los puestos de trabajo del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí es de 6 colaboradores género femenino y 6 colaboradores género masculino. Observando que el género no influye en ninguno de los puestos de trabajo. El género del puesto de trabajo no es algo indispensable, puede variar entre los puestos de los colaboradores.

4.1.3. Edad

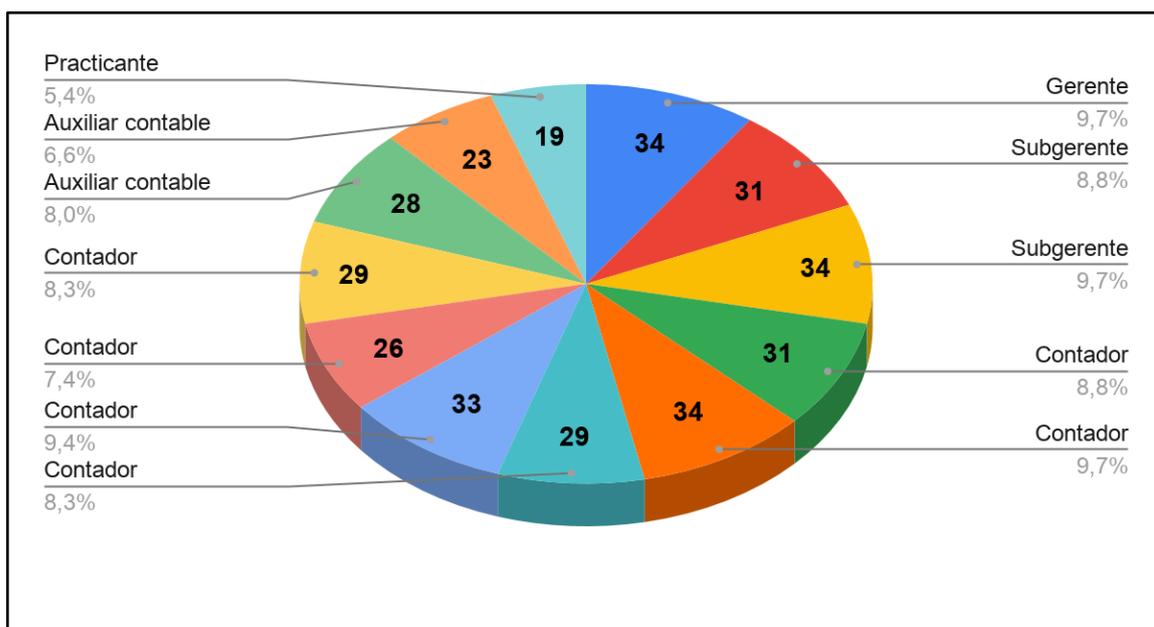


Figura 6. Gráfico de la edad (años) de los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.
Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 6 muestra que el rango de edad entre los puestos de trabajo del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí va desde los 19 años hasta los 34 años. Con un promedio de edad general de 29 años. Observando que los colaboradores del puesto de gerente y subgerentes deseable deben ser mayores de 30 años, los colaboradores en el puesto de contador o auxiliar contable, deseable deben estar en el rango de 20 años a 30 años y el puesto de practicante deseable debe ser mayor de 18 años. La edad del puesto de trabajo no es algo indispensable, puede variar entre los puestos y antigüedad de los colaboradores.

4.2. Inducción y capacitación

4.2.1. Pregunta: “Cuándo ingresaste ¿Te dieron inducción de tu puesto de trabajo, (introducción e información de la empresa)?”

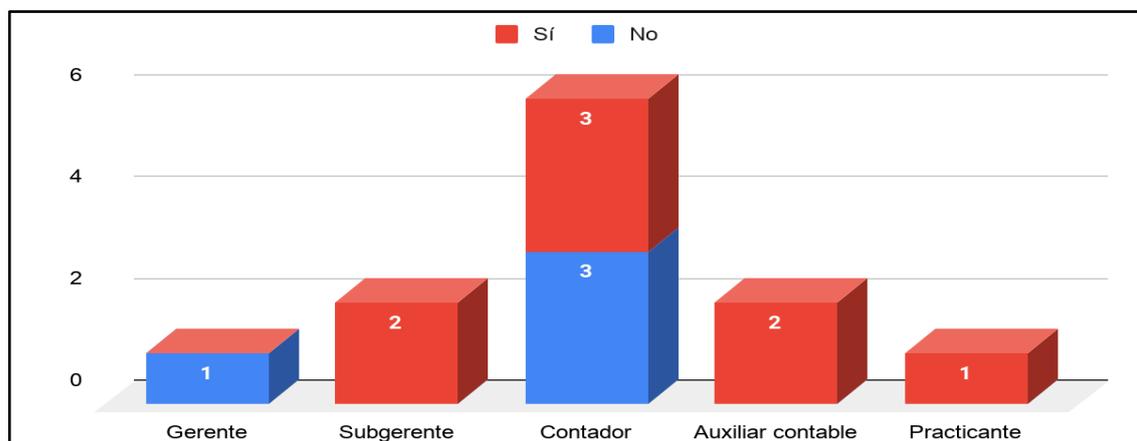


Figura 7. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Cuándo ingresaste ¿Te dieron inducción de tu puesto de trabajo, (introducción e información de la empresa)?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.2.1.1. Respuesta: “Sí ¿En qué consistió la inducción?”

Nombre del puesto:	¿En qué consistió la inducción?
Subgerente	Un paseo por las instalaciones de la empresa, una breve inducción de a que se dedican y por últimos las áreas que tienen.
Subgerente	Cuando me ascendieron de puesto a subgerente se me preparo con las actividades que tenía que realizar, en primera instancia comencé como contador lo cual me empapo de las actividades que se realizan en ese puesto y posteriormente aprendí habilidades para revisión que son parte de las actividades que ahora realizo, la inducción fue capacitación directa en las actividades a realizar.
Contador	Un pequeño resumen sobre la firma y mi puesto.
Contador	Información general de la empresa.
Contador	Cuáles iban a ser mis responsabilidades, el manejo del sistema para facturar.
Auxiliar contable	En ver que papeles de trabajo y obligaciones que tendría en el puesto.
Auxiliar contable	Explicaciones de las actividades a realizar en el puesto y quienes eran mis jefes.
Practicante	En una explicación de las actividades que comenzaría realizando y un poco de información sobre los servicios que ofrece la empresa.

Tabla 3. Tabla de la respuesta: “Sí ¿En qué consistió la inducción?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.2.1.2. Respuesta: “No ¿Cómo fuiste aprendiendo?”

Nombre del puesto:	¿Cómo fuiste aprendiendo?
Gerente	Preguntando a otras plazas y en general investigando conforme a la marcha, prueba y error.
Contador	Cuando llegué a mi puesto de trabajo ya tenía experiencia laboral. Para poder hacer el trabajo actual al no ser capacitado de manera adecuada, hay que revisar lo que se te es entregado de la empresa y revisar en qué consisten las tareas asignadas y así poder tener dudas concretas a preguntar a mi gerente y poder hacer eficiente mi trabajo.
Contador	Conforme a la marcha y preguntando a compañeros que tenían tiempo trabajando en la empresa.
Contador	Observando como lo hacían los demás y analizando el proceso o el orden en el cual se trabaja.

Tabla 4. Tabla de la respuesta: “No ¿Cómo fuiste aprendiendo?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 7 complementada con la tabla 3 y tabla 4 muestra que, a los 2 subgerentes, 3 contadores, 2 auxiliares contables y 1 practicante del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, sí se les dio inducción en la empresa, conociendo las áreas, personal, información, actividades, etc.

También se observa que a 1 gerente y a 3 contadores no se les dio inducción en la empresa, su forma de aprendizaje fue desde preguntar a otras plazas, investigar, la observación y/o aprendiendo sobre la marcha.

4.2.2. Pregunta: “Cuándo ingresaste ¿Se te ha capacitado para tu puesto de trabajo, (que conocieras los procesos y/o actividades de tu puesto)?”

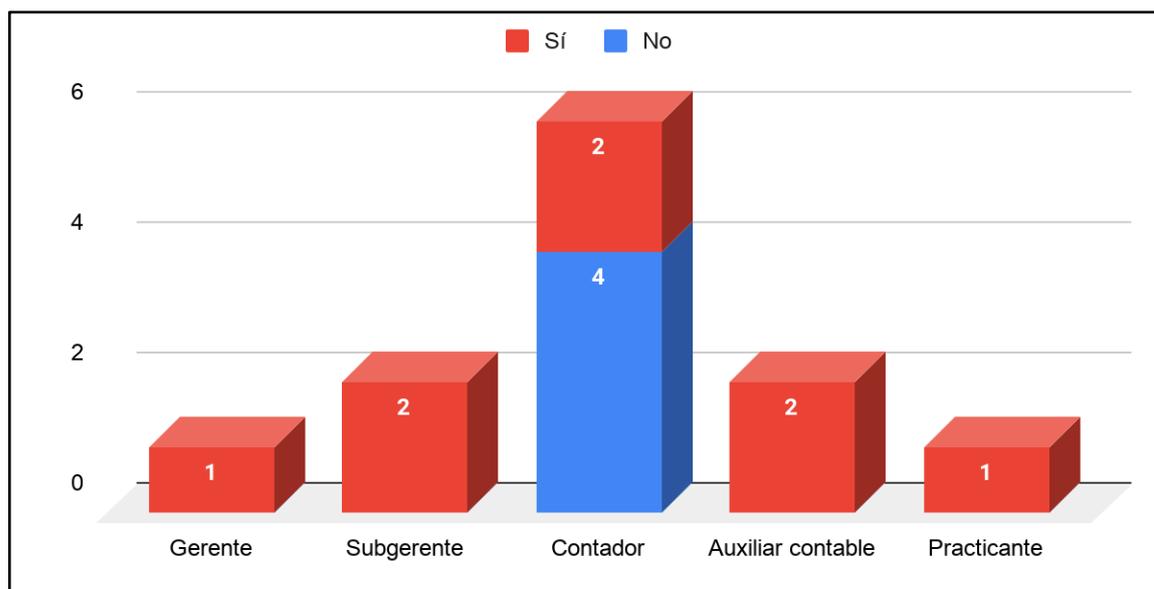


Figura 8. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Cuándo ingresaste ¿Se te ha capacitado para tu puesto de trabajo, (que conocieras los procesos y/o actividades de tu puesto)?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 8 muestra que, del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, a 1 gerente, 2 subgerentes, 2 contadores, 2 auxiliares contables y 1 practicante, cuando ingresaron sí se les dio capacitación en la empresa.

También se observa que a 4 contadores cuando ingresaron no se les dio capacitación en la empresa.

4.2.2.1. Respuesta: “Sí ¿Cuál y cómo fue la capacitación?”

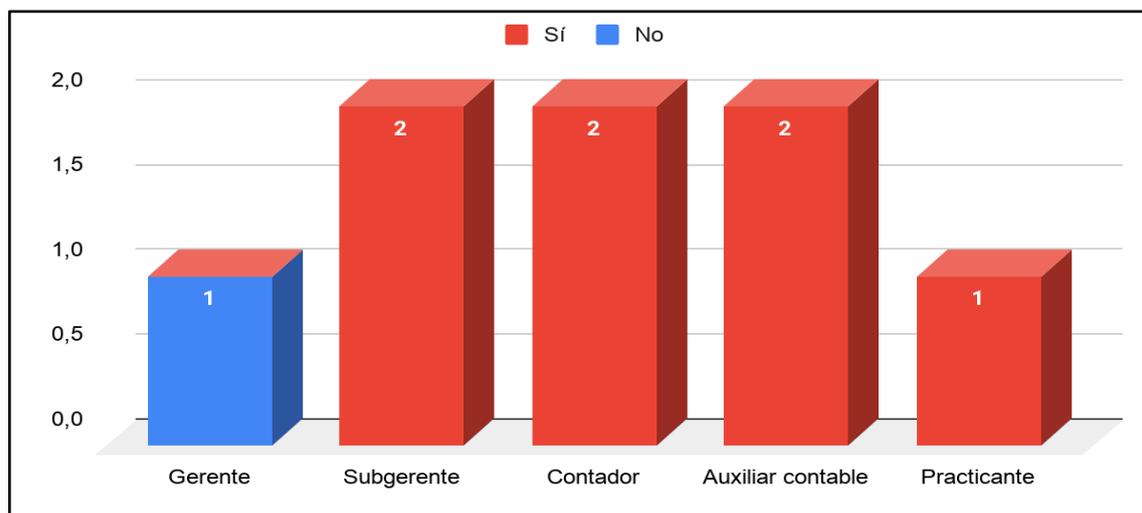
Nombre del puesto:	¿Cuál y cómo fue la capacitación?
Gerente	Me entregaron la empresa que llevaría, una breve descripción de cómo realizar y los días que tenía que entregar.
Subgerente	Me capacitaron en papeles de trabajo, con que gente tratar para la obtención de la información y cómo llevar la empresa.
Subgerente	Fue directa de gerente a subgerente y se realizó en su momento de manera presencial indicándose desde archivos a utilizar hasta acciones a tomar en las diferentes situaciones.
Contador	Me explicaron los puntos a realizar sobre mi puesto de trabajo.

Contador	Al momento de entrar se te capacita según el puesto a desempeñar.
Auxiliar contable	Meramente práctica.
Auxiliar contable	Fue mediante explicaciones de cómo realizar las actividades que se requieren en el puesto por parte del contador.
Practicante	Fue presencial, fue durante varios días en las que mi superior inmediato me explico cómo se realizaba cada proceso, el uso del distinto software necesario y la verificación de estos.

*Tabla 5. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Cuál y cómo fue la capacitación?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

La tabla 5 muestra que los 8 colaboradores que sí recibieron capacitación del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí mencionan que los capacitaron en las actividades, información, comunicación con otros colaboradores, tiempos de procesos, etc.

4.2.2.2. Respuesta: “Sí ¿La capacitación fue adecuada para llevar a cabo las actividades de tu puesto de trabajo?”



*Figura 9. Gráfico de la respuesta a la pregunta: Respuesta: “Sí ¿La capacitación fue adecuada para llevar a cabo las actividades de tu puesto de trabajo?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

4.2.2.2.1. Respuesta: “Sí ¿Por qué?”

Nombre del puesto:	¿Por qué?
Subgerente	Me dieron la información y las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.
Subgerente	Porque es preciso en las situaciones y la capacitación me ayuda a saber cómo actuar.

Contador	Son las actividades a realizar día a día.
Contador	Fue completa.
Auxiliar contable	Porque se cumplía con las actividades asignadas.
Auxiliar contable	Fue de manera paciente, explicando paso por paso y además demostrando ejemplos de cómo realizar las actividades.
Practicante	Porque hubo paciencia en el momento de explicar los procesos, sumado a buenas explicaciones sobre la realización de los distintos procesos.

Tabla 6. Tabla de la respuesta “Sí ¿Por qué?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.2.2.2.1. Respuesta: “No ¿Por qué?”

Nombre del puesto:	¿Por qué?
Gerente	En realidad, porque era la primera en el puesto y en la plaza en esa área y a donde me enviaron fue muy rápido solo para conocer los generales.

Tabla 7. Tabla de la respuesta: “No ¿Por qué?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 9 complementada con la tabla 6 y tabla 7 muestra que, a los 2 subgerentes, 3 contadores, 2 auxiliares contables y 1 practicante del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, sí les parece adecuada la capacitación que recibieron al ingresar a la empresa. Destacando la paciencia recibida por el supervisor inmediato en la explicación de la información, actividades y procesos.

También se observa que a 1 gerente no le parece adecuada la capacitación que recibió al ingresar a la empresa, mencionando que fue por el inicio de operaciones ya que se debía conocer la información por cuenta propia y de manera rápida.

4.2.2.3. Respuesta: “Sí ¿Cuánto fue el tiempo de capacitación en tu puesto de trabajo (en número semanas)?”

Nombre del puesto:	¿Cuánto fue el tiempo de capacitación en tu puesto de trabajo (en número semanas)?
Gerente	1 semana.
Subgerente	2 semanas.
Subgerente	2 semanas, pero había actividades que se realizaban antes de la capacitación.
Contador	1 semana.
Contador	2 semanas.
Auxiliar contable	1 semana.
Auxiliar contable	1 semana.
Practicante	3 semanas.

Tabla 8. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Cuánto fue el tiempo de capacitación en tu puesto de trabajo (en número semanas)?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.2.2.3.1. Pregunta: “¿Fue el tiempo necesario para aprender todas las actividades de tu puesto de trabajo?”

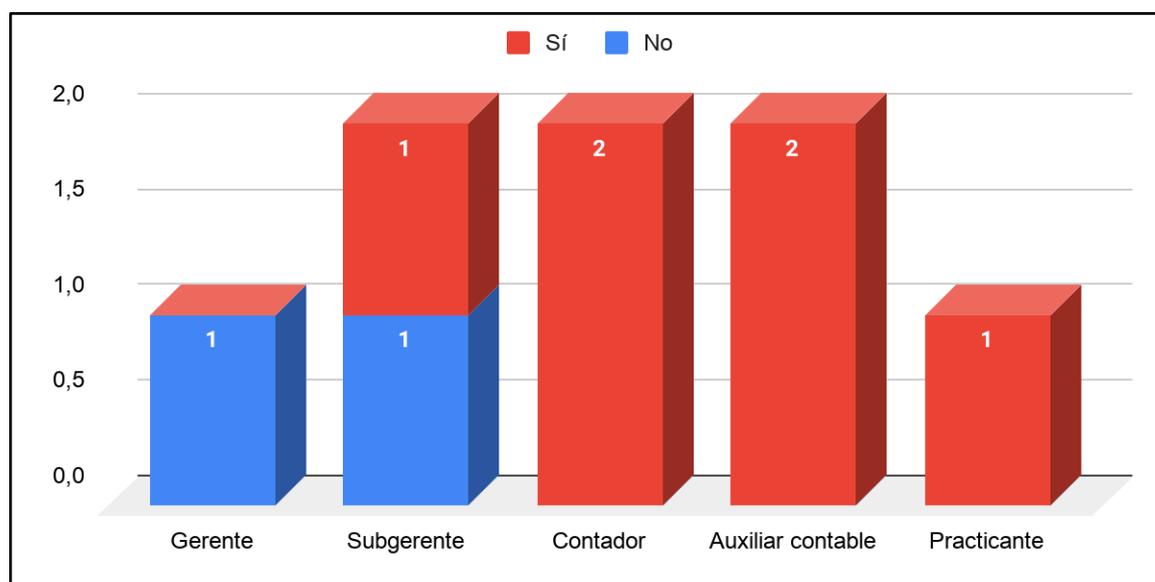


Figura 10. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Fue el tiempo necesario para aprender todas las actividades de tu puesto de trabajo?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.2.2.3.1.1. Respuesta: “No ¿Por qué?”

Nombre del puesto:	¿Por qué?
Gerente	Porque no profundicé, pero también sé que las operaciones como tal aún no eran llevadas directamente en la empresa, aun así, hubiera sido mejor aprender algunas cosas más.
Subgerente	Creo que 2 semanas no conoces bien la organización ya que en cada mes surgen cosas distintas que a lo mejor no suelen pasar muy seguido, también si es una empresa grande y tienen varias plazas es difícil saber con qué personal tratas cada cosa ya que en este caso contabilidad depende de la información de la mayoría de los departamentos.

Tabla 9. Tabla de la respuesta: “No ¿Por qué?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 10 complementada con la tabla 8 y tabla 9 muestra que la capacitación en el departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí va desde 1 semana a las 3 semanas, dependiendo el puesto de trabajo.

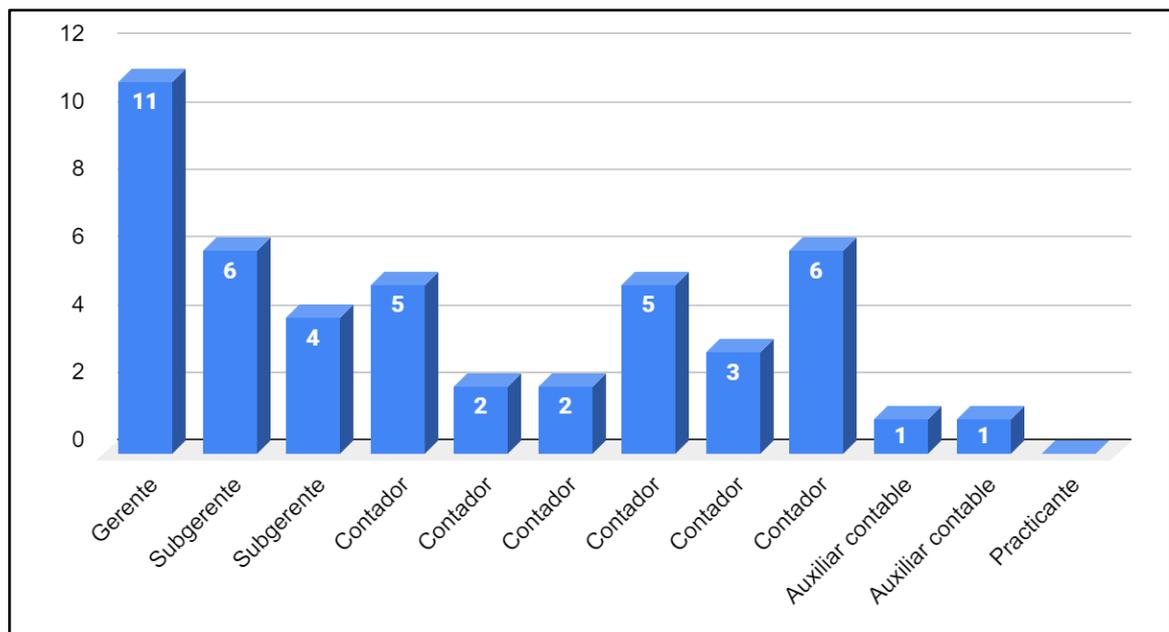
A 1 subgerente, 2 contadores, 2 auxiliares contables y 1 practicante sí les parece el tiempo adecuado de capacitación que recibieron al ingresar a la empresa.

A 1 gerente y 1 subgerente no les parece el tiempo adecuado ya que mencionan que no es el tiempo necesario para conocer toda la información, actividades y procesos.

Se considera el incremento del tiempo de capacitación a que sea indispensable en 4 semanas y deseable en 8 semanas, teniendo un periodo máximo de 12 semanas.

4.3. Historial laboral

4.3.1. Antigüedad laboral (Años)



*Figura 11. Gráfico de Antigüedad laboral (Años).
Fuente: Elaboración propia (2021).*

La figura 11 muestra que la antigüedad entre los puestos de trabajo del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí va desde los 11 años hasta los 0 años dependiendo los puestos de trabajo. Observando que los colaboradores del puesto de gerente tienen más de 11 años, los 2 colaboradores subgerentes tienen entre 4 y 6 años, los 6 colaboradores en el puesto de contador tienen entre 2 y 5 años, los 2 auxiliares contables tienen 1 año y el puesto de practicante tiene menos de 1 año de antigüedad.

4.3.2. Pregunta: “¿Te has desempeñado anteriormente dentro de la empresa en otro puesto/área?”

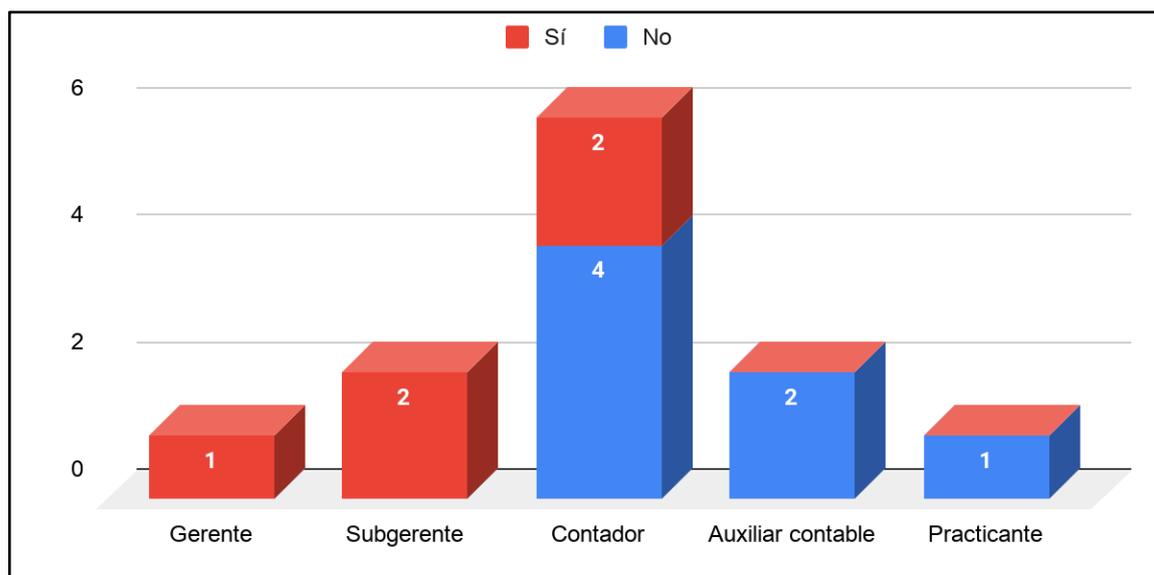


Figura 12. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Te has desempeñado anteriormente dentro de la empresa en otro puesto/área?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.3.2.1. Respuesta: “Sí. Menciona el puesto(s) y cual(es) fueron las actividades que se desempeñaron.”

Nombre del puesto:	Menciona el puesto(s) y cual(es) fueron las actividades que se desempeñaron
Gerente	Gerente contabilidad externa en otra área, en realidad al ser contabilidad casi era lo mismo.
Subgerente	Auxiliar contable: revisión de papelería, flujos de efectivo, papeles de trabajo, impuestos, anuales, algunas cosas extraordinarias como revisiones del S.A.T. o I.M.S.S. Contador: en este puesto ya tenía 3 empresas y personal a mi cargo en el cual les revisaba lo anterior mencionado, tenía más responsabilidad y me consideran un poco más para toma de decisiones sobre mejoras o cosas relacionadas con las empresas.
Subgerente	Contador, me encargaba de captura de movimientos y registro en papeles de trabajo de las empresas a mi cargo también del cálculo de impuestos correspondientes a estas.
Contador	De auxiliar a contador general.
Contador	De auxiliar contable después encargado de empresa.

Tabla 10. Tabla de la respuesta: “Sí. Menciona el puesto(s) y cual(es) fueron las actividades que se desempeñaron.”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 12 complementada con la tabla 10 muestra que de los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, 5 se han desempeñado anteriormente en otro puesto/área dentro de la empresa. 1 gerente ha sido gerente de otra área, 2 subgerentes previamente han estado en el puesto contador, 3 puestos de contadores previamente se desempeñaron como auxiliar contable. Es importante que los puestos de trabajo puedan ser ocupados deseablemente por un colaborador trabajando en otro puesto/área dentro de la empresa.

4.3.3. Pregunta: “¿Has tenido un ascenso laboral?”

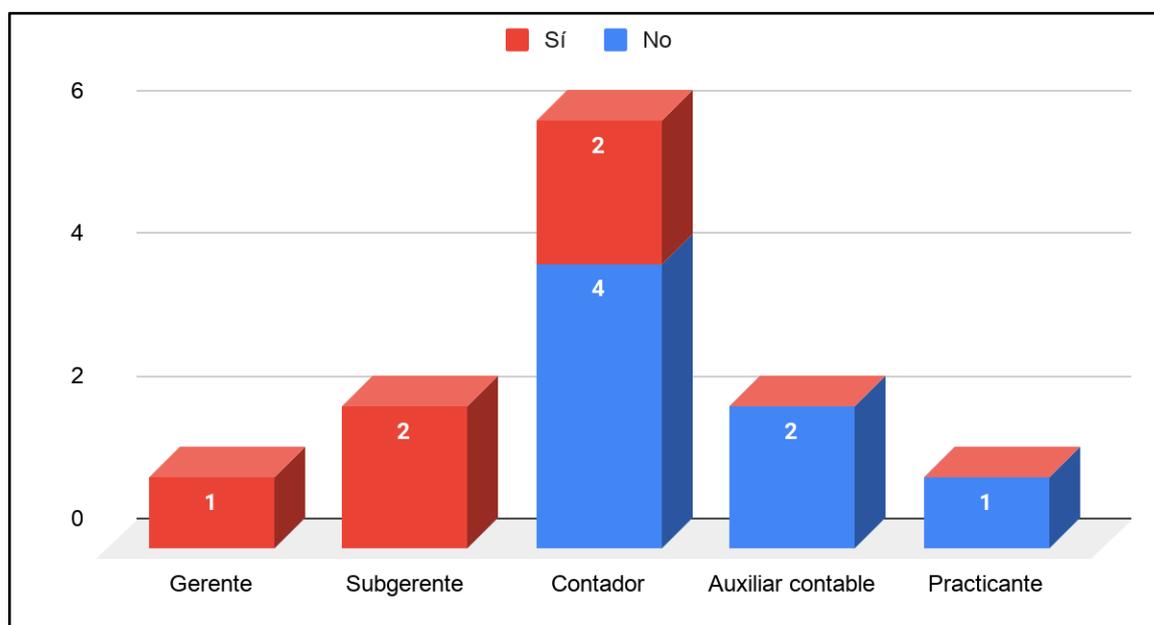


Figura 13. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Has tenido un ascenso laboral?”.
Fuente: Elaboración Propia (2021).

4.3.3.1. Respuesta: “Sí ¿De qué manera?”

Nombre del puesto:	¿De qué manera?
Gerente	De puesto.
Subgerente	De puesto y económicamente.
Subgerente	De puesto.
Contador	De puesto y económicamente.
Contador	De puesto y económicamente.

Tabla 11. Tabla de la respuesta: “Sí ¿De qué manera?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 13 complementada con la tabla 11 muestra que de los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, 5 han tenido un ascenso laboral. 1 gerente y 1 subgerente han sido ascenso de puesto, así como 1 subgerente y 2 puestos de contadores han tenido ascenso de puesto/económicamente.

4.3.4. Pregunta: “Cuándo ingresaste a laborar a la empresa ¿Ya tenías experiencia laboral?”

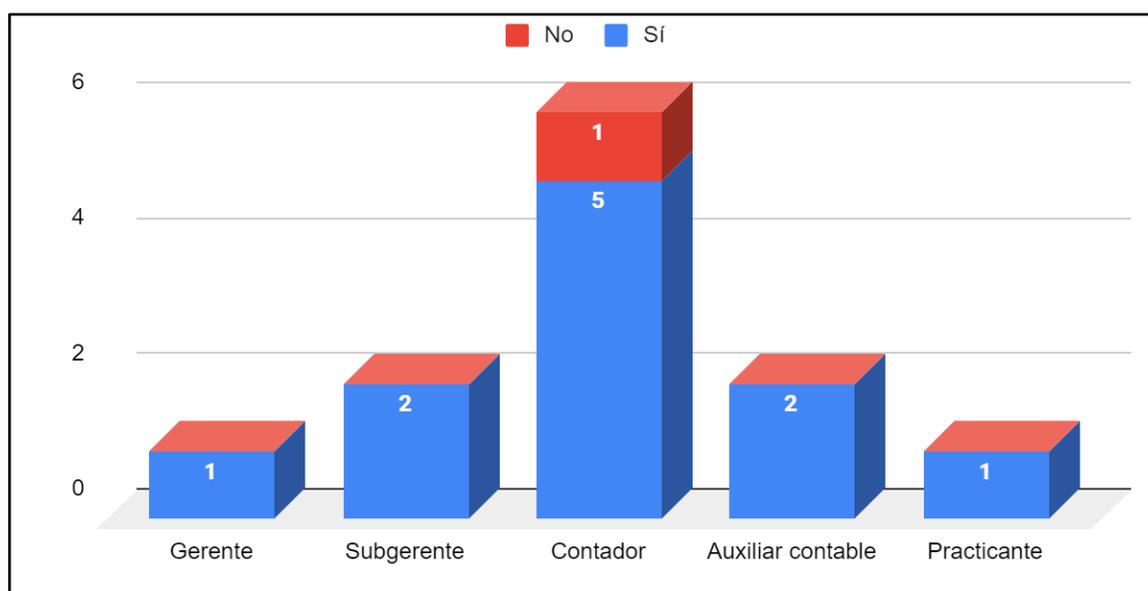


Figura 14. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Cuándo ingresaste a laborar a la empresa ¿Ya tenías experiencia laboral?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.3.4.1. Respuesta: “Sí ¿En dónde?”

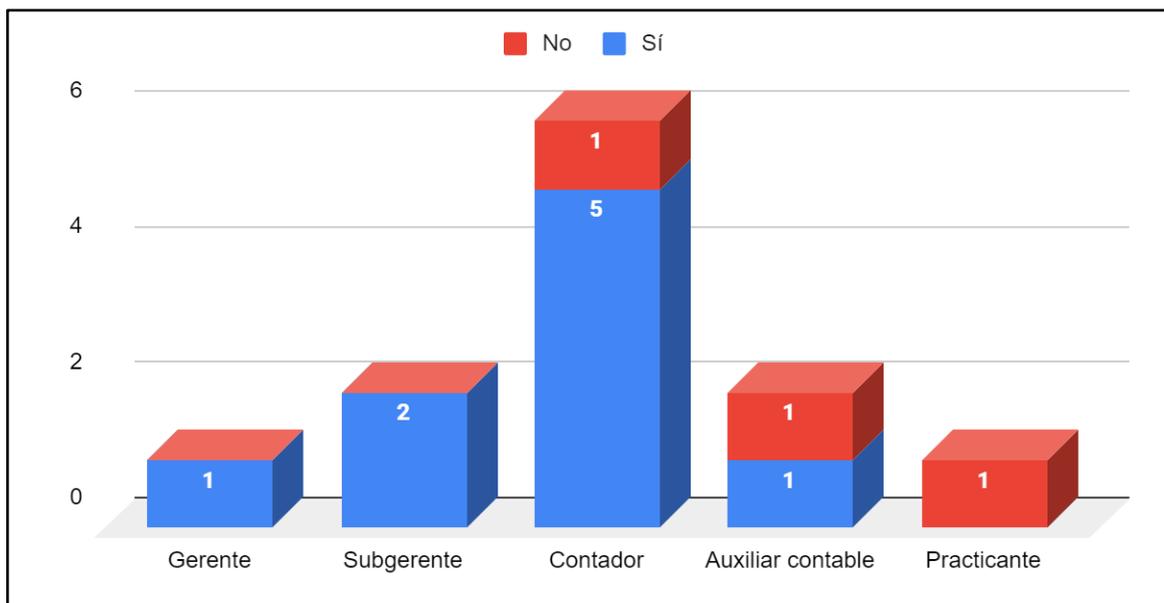
Nombre del puesto:	¿En dónde?
Gerente	Despacho.
Subgerente	Hugo Víctor Díaz de León Arce Pacioli Asesores de Negocios A.C. Almacenes Pesapan S.A. de C.V.
Subgerente	Un despacho de contabilidad llamado Hernández Jiménez Contadores S.C. en el centro de la ciudad.
Contador	Despachos contables y empresa del giro informático.
Contador	Azuara Robles y CIA. Corporativo Grupo Petro y Sistema Digital Celular S.A. de C.V.

Contador	FLEXIBEL , S.A. de C.V.
Contador	Despacho de Marcelo de los Santos.
Contador	Despacho contable, Cardona Benavides y Asociados. Y en Productividad Marcelo de los Santos.
Auxiliar contable	En otros despachos contables y áreas a fin.
Auxiliar contable	Despachos Contables.
Practicante	Parabrisas Originales Tangamanga (Empresa dedicada a la comercialización de vidrios automotrices a particulares y aseguradoras).

*Tabla 12. Tabla de la respuesta: “Sí ¿En dónde?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

La figura 14 complementada con la tabla 12 muestra que de los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, solo 1 puesto de contador no contaba con previa experiencia laboral antes de ingresar a laborar a la empresa.

4.3.5. Pregunta: “Para tu puesto de trabajo ¿Consideras importante contar con experiencia previa?”



*Figura 15. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Para tu puesto de trabajo ¿Consideras importante contar con experiencia previa?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

4.3.5.1. Respuesta: “Sí ¿Por qué?”

Nombre del puesto:	¿Por qué?
Gerente	Porque es necesaria la toma de decisiones, organizar, dirigir y saber cómo resolver las diversas operaciones que se manejan.
Subgerente	Porque cuando entré no era para ayudar a un contador, sino para llevar una empresa completa. Cuando sales de la carrera hay muchas cosas que no ves entonces tienes que ir agarrando experiencia para poder llevar desde la contabilidad, fiscal, finanzas, toma de decisiones, y asuntos relacionados.
Subgerente	Porque debes de tener el conocimiento de cómo se llega a diferentes resultados hablando de reportes contables y eso implica saber del tema y cómo se genera.
Contador	No comienzas de cero, ya que tienes conocimiento previo y entiendes reportes o cosas de urgencia que se llegaran a presentar.
Contador	Porque se requiere conocimiento en algunos procesos que se realizan.
Contador	Porque si no cuentas con ella, poco se entenderá las actividades a realizar.
Contador	Siempre es importante contar con algo de experiencia, nos beneficia ya que en base a está es posible aspirar a un crecimiento tanto profesional como económico.
Contador	Para poder entender el proceso y entender que cada empresa es diferente lo que conlleva a aplicar diferentes conocimientos.
Auxiliar contable	Se debe de tener el conocimiento básico de los movimientos contables nociones fiscales.

Tabla 13. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Por qué?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.3.5.2. Respuesta: “No ¿Por qué?”

Nombre del puesto:	¿Por qué?
Contador	Te pueden capacitar desde cero si tienes disposición
Auxiliar contable	Pues mucho de lo que se aprende en este puesto son las bases para los siguientes puestos donde sí es más requerido tener experiencia.
Practicante	Porque comprendiendo los temas básicos de contabilidad se nos puede dar la capacitación para las tareas básicas de mi puesto y con el tiempo; desarrollo laboral la asignación de tareas más avanzadas.

Tabla 14. Tabla de la respuesta: “No ¿Por qué?”.

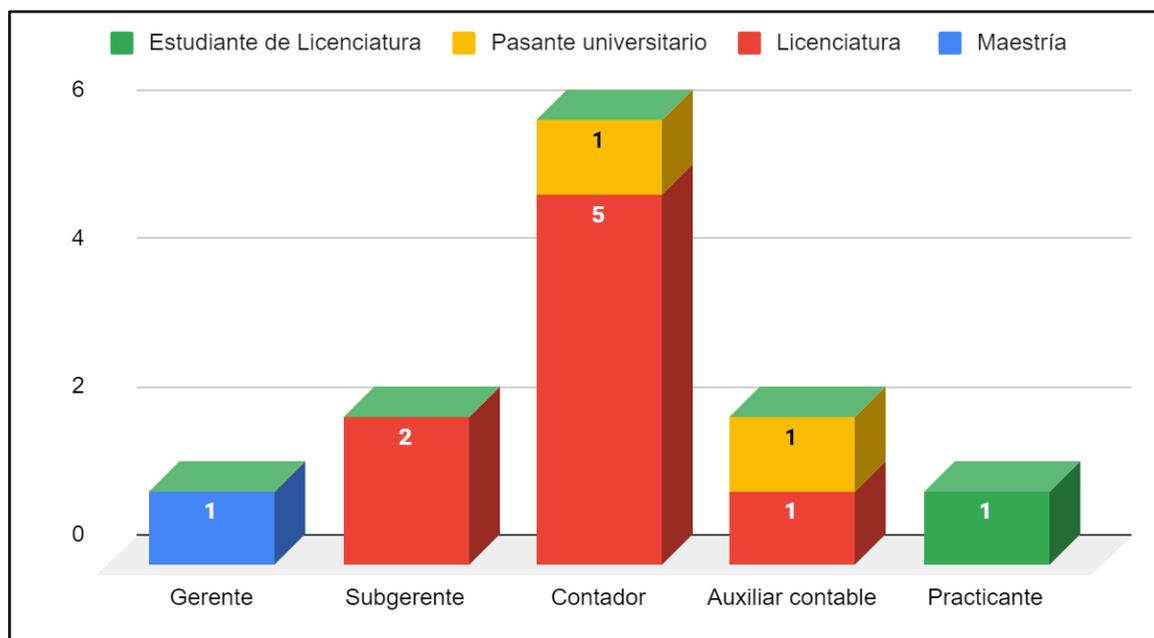
Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 15 complementada con la tabla 13 y tabla 14 muestra que, de los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, 1 gerente, 2 subgerentes, 5 puestos de contador y 1 auxiliar contable sí consideran importante contar con experiencia previa para el puesto de trabajo, ya que consideran importante tener las bases para poder realizar las actividades, los conocimientos teóricos y prácticos.

Por otra parte 1 puesto de contador, 1 auxiliar contable y 1 practicante mencionan que no es importante contar con experiencia previa para el puesto de trabajo, ya que se puede aprender desde cero, teniendo conocimientos básicos de contabilidad se puede aprender sobre el puesto de trabajo.

4.4. Conocimientos

4.4.1. Pregunta: “¿Cuál es tu nivel académico?”



*Figura 16. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Cuál es tu nivel académico?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

La figura 16 muestra que, de los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, 1 gerente tiene maestría, 2 subgerentes tienen licenciatura, 5 puestos de

contador tienen licenciatura, 1 puesto de contador es pasante universitario, 1 auxiliar contable cuenta con licenciatura y 1 auxiliar contable es pasante universitario. El practicante está estudiando la universidad actualmente.

4.4.2. Pregunta: “¿Cuál consideras que sea el nivel académico y área de estudios necesario para desempeñar el puesto de trabajo?”

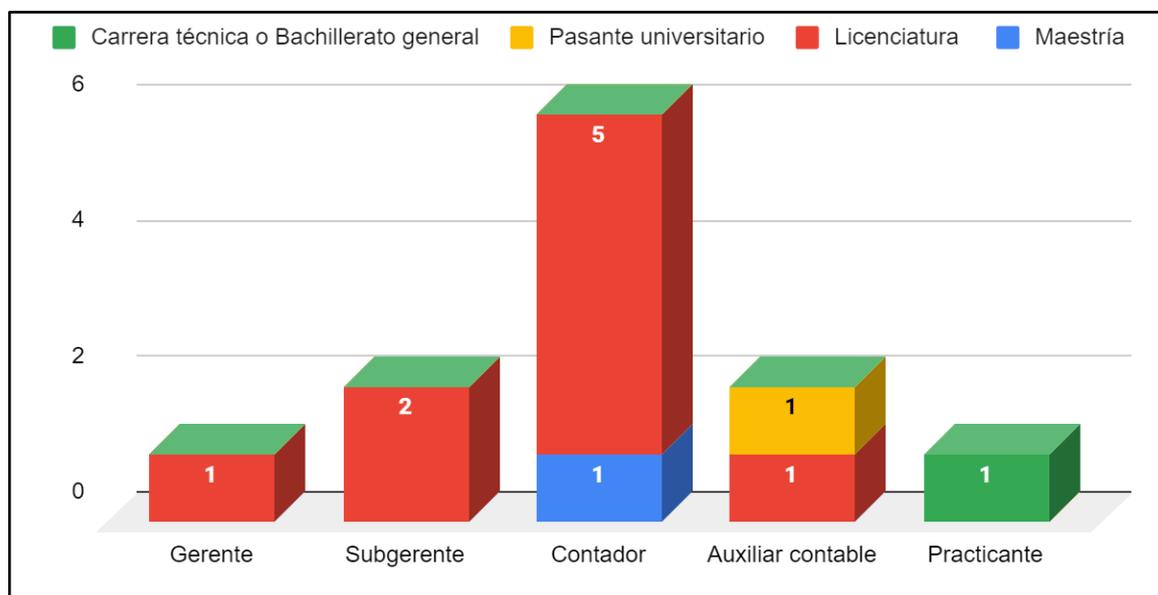


Figura 17. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Cuál consideras que sea el nivel académico y área de estudios necesario para desempeñar el puesto de trabajo?”. Fuente: Elaboración propia (2021).

4.4.3. Pregunta: “¿Qué conocimientos adicionales crees que son necesarios para desempeñar el puesto de trabajo?”

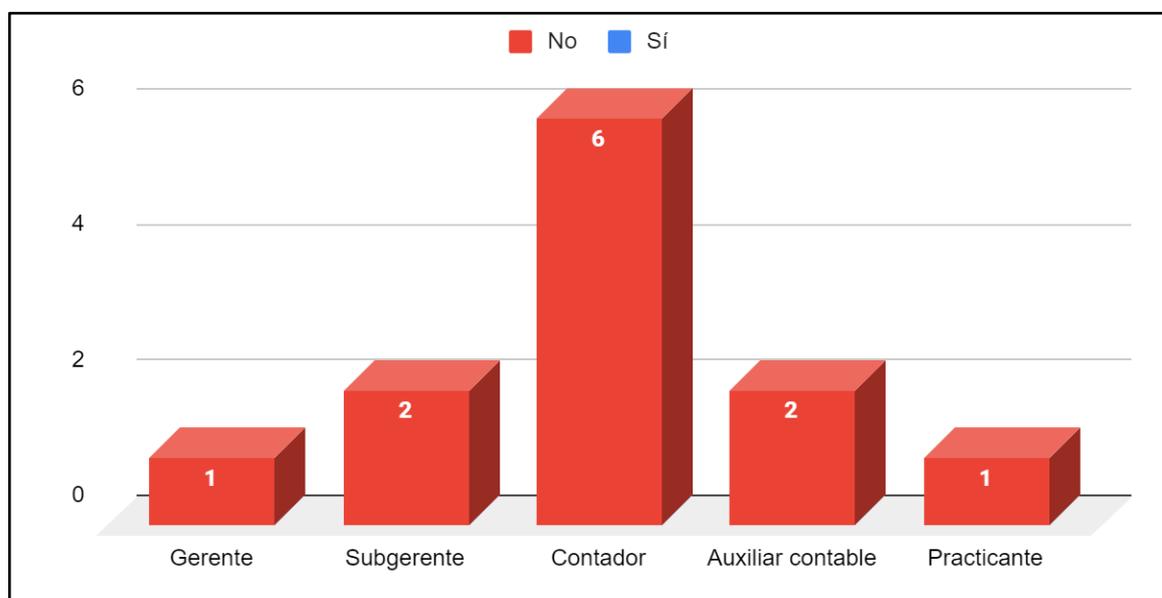
Nombre del puesto:	¿Qué conocimientos adicionales crees que son necesarios para desempeñar el puesto de trabajo?
Gerente	Sería bueno tomar cursos de manejo de personal, liderazgo, comunicación.
Subgerente	El puesto requiere que te estés actualizando constantemente sobre las leyes que cada cierto tiempo se modifican. Información del S.A.T.
Subgerente	Tener un enfoque abierto al aprendizaje ya que implica conocer de diferentes leyes y cuestiones no solo contables que se deben de aplicar, esto implica estudiar las leyes federales y estatales.
Contador	Sistema financiero y leyes.
Contador	Sistema financiero y leyes. Información del S.A.T.
Contador	Conocimientos sobre leyes, ya que siempre se modifican.

Contador	Considero que es importante prepararse ya que en este caso de los contadores las leyes cambian cada año.
Contador	Sistema financiero y leyes.
Contador	Sistema financiero y leyes. Información del S.A.T.
Auxiliar contable	En paquetes contables y de edición como office.
Auxiliar contable	En mi caso, tener conocimientos básicos en informática me ayudó a resolver problemas técnicos por mi cuenta y no estar dependiendo de que un tercero resolviera el problema.
Practicante	En paquetes contables y de edición como office.

*Tabla 15. Tabla de la respuesta a la pregunta: “¿Qué conocimientos adicionales crees que son necesarios para desempeñar el puesto de trabajo?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

La tabla 15 muestra los conocimientos adicionales que los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí creen que es importante para el puesto de trabajo, entre ellos están, información del S.A.T. Sistema financiero mexicano, leyes contables. Así como cursos de liderazgo, comunicación, manejo de personal.

4.4.4. Pregunta: “Para el puesto de trabajo ¿Se requiere el conocimiento de otro idioma, además del idioma español?”



*Figura 18. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Para el puesto de trabajo ¿Se requiere el conocimiento de otro idioma, además del idioma español?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

La figura 18 muestra que los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí no consideran importante el conocimiento de otro idioma, además del idioma español.

4.4.5. Pregunta: “¿Qué programa(s)/software(s) se deben saber utilizar para el puesto de trabajo?”

Nombre del puesto:	¿Qué programa(s)/software(s) se deben saber utilizar para el puesto de trabajo?
Gerente	Contpaq y NOMEN, en general office.
Subgerente	Office, Contpaq, aplicaciones del S.A.T., NOMEN, Drive.
Subgerente	Los tradicionales de Microsoft (Excel, Word, Power Point) pero adicional a estos un sistema de contabilidad que en este caso lo llamamos Contpaq.
Contador	Sistema contable (Contpaq), office.
Contador	Contpaq, Portal del S.A.T. y Nómina en la Nube (sistema NOMEN).
Contador	Microsoft Office, Contpaq, S.A.T., Drive.
Contador	Microsoft Office, Drive, Chrome, Contpaq.
Contador	Contpaq.
Contador	Contpaq, NOMEN, Excel.
Auxiliar contable	Office, Nomina en la nube y Contpaq.
Auxiliar contable	Excel, NOMEN y Contpaq.
Practicante	Excel y Contpaq.

Tabla 16. Tabla de la respuesta a la pregunta: “¿Qué programa(s)/software(s) se deben saber utilizar para el puesto de trabajo?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

La tabla 16 muestra los programas(s)/software(s) que los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí creen que es importante para el puesto de trabajo, entre ellos están, S.A.T. Sistema financiero mexicano, paquetería office, Contpaq,

NOMEN, leyes contables. Así como cursos de liderazgo, comunicación, manejo de personal.

4.4.6. Pregunta: “Para el puesto de trabajo ¿Qué nivel de experiencia en el uso de la nube (documentos, hojas de cálculo, presentaciones, etc.) se necesita?”

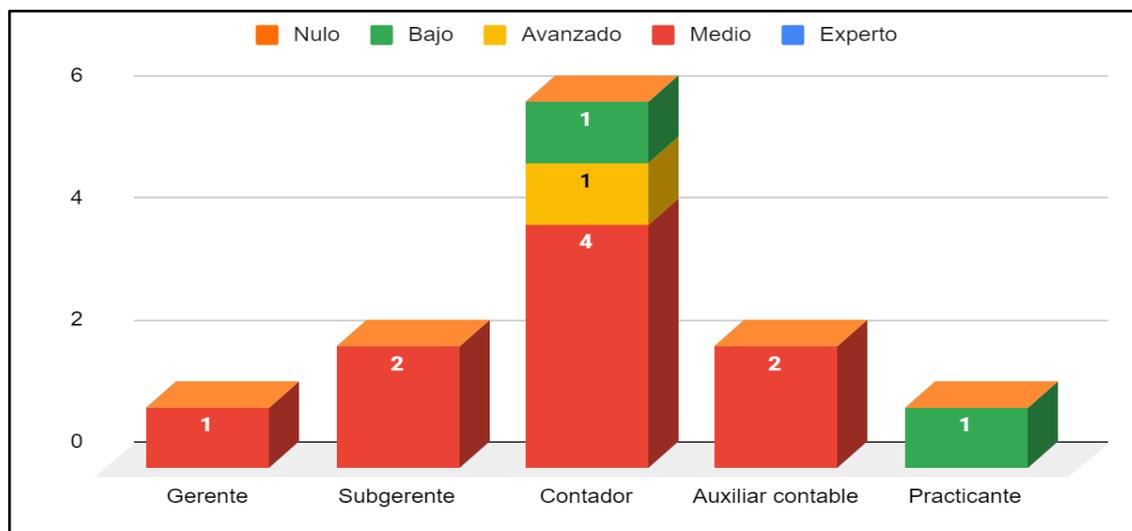


Figura 19. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Para el puesto de trabajo ¿Qué nivel de experiencia en el uso de la nube (documentos, hojas de cálculo, presentaciones, etc.) se necesita?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.4.7. Pregunta: “Para el puesto de trabajo ¿Qué equipo(s) de oficina se deben saber utilizar para el puesto de trabajo?”

Nombre del puesto:	¿Qué equipo(s) de oficina se deben saber utilizar para el puesto de trabajo?
Gerente	Computadora.
Subgerente	Computadora, impresora.
Subgerente	Computadora, escritorio, silla, material de papelería de oficina.
Contador	Computadora.
Contador	Computadora, escritorio, silla, material de papelería de oficina.
Contador	Equipo de cómputo, impresora.
Contador	Computadora, copiadora.
Contador	Computadora.
Contador	Computadora, copiadora.
Auxiliar contable	Computadora de escritorio con acceso a internet, impresora y

	teléfono.
Auxiliar contable	Los equipos de cómputo y en mi caso si se me dificultaba usar la impresora ya que se tenían que aceptar mediante un menú las impresiones, en lugar de solo mandarlo.
Practicante	Computadora, calculadora e impresora.

Tabla 17. Tabla de la respuesta a la pregunta: "Para el puesto de trabajo ¿Qué equipo(s) de oficina se deben saber utilizar para el puesto de trabajo?".

Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 19 complementada con la tabla 17 muestra los equipos de oficina que los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí creen que es importante para el puesto de trabajo, entre ellos están, computadora, calculadora, impresora, teléfono, copiadora.

4.5. Competencias (Esta información lo provee el departamento de recursos humanos)

Puesto	Competencia	Medición
Gerente	1. Inteligencia 2. Comportamiento. 3. Personalidad. 4. Confianza, honestidad, ética y valores. 5. Gerenciales y de liderazgo. 6. Competencias laborales.	1. Inteligencia: 70-100% deseable 2. Comportamiento: 70-100% deseable 3. Personalidad: 70-100% deseable 4. Confianza, honestidad, ética y valores: 70-100% deseable 5. Gerenciales y de liderazgo: 70-100% deseable 6. Competencias laborales: Mínimo: Competente. Experto deseable.
Subgerente	1. Inteligencia 2. Comportamiento. 3. Personalidad. 4. Confianza, honestidad, ética y valores. 5. Gerenciales y de liderazgo. 6. Competencias laborales.	1. Inteligencia: + 60 % deseable 2. Comportamiento: + 60 % deseable 3. Personalidad: + 60 % deseable 4. Confianza, honestidad, ética y valores: + 60 % deseable

		5. Gerenciales y de liderazgo: + 60 % deseable 6. Competencias laborales: Mínimo: Competente.
Contador	1. Inteligencia 2. Comportamiento. 3. Personalidad. 4. Confianza, honestidad, ética y valores. 5. Gerenciales y de liderazgo. 6. Competencias laborales.	1. Inteligencia: + 50 % deseable 2. Comportamiento: + 50 % deseable 3. Personalidad: + 50 % deseable 4. Confianza, honestidad, ética y valores: + 50 % deseable 5. Gerenciales y de liderazgo: + 50 % deseable 6. Competencias laborales: Mínimo: Competente.
Auxiliar contable	1. Inteligencia 2. Comportamiento. 3. Personalidad. 4. Confianza, honestidad, ética y valores. 5. Gerenciales y de liderazgo. 6. Competencias laborales.	1. Inteligencia: + 50 % deseable 2. Comportamiento: + 50 % deseable 3. Personalidad: + 50 % deseable 4. Confianza, honestidad, ética y valores: + 50 % deseable 5. Gerenciales y de liderazgo: + 50 % deseable 6. Competencias laborales: Mínimo: Principiante.
Practicante	1. Inteligencia 2. Comportamiento. 3. Personalidad. 4. Confianza, honestidad, ética y valores. 5. Gerenciales y de liderazgo. 6. Competencias laborales.	1. Inteligencia: + 50 % deseable 2. Comportamiento: + 50 % deseable 3. Personalidad: + 50 % deseable 4. Confianza, honestidad, ética y valores: + 50 % deseable 5. Gerenciales y de liderazgo: N/A. 6. Competencias laborales: Mínimo: N/A.

Tabla 18. Tabla de las competencias de los candidatos del departamento de contabilidad administrativa.
Fuente: Departamento de recursos humanos de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

La tabla 18 muestra las competencias que se buscan en cuanto a porcentaje y medición, de los candidatos del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

4.6. Actividades laborales

4.6.1. Pregunta: “¿El puesto de trabajo requiere un esfuerzo físico considerable?”

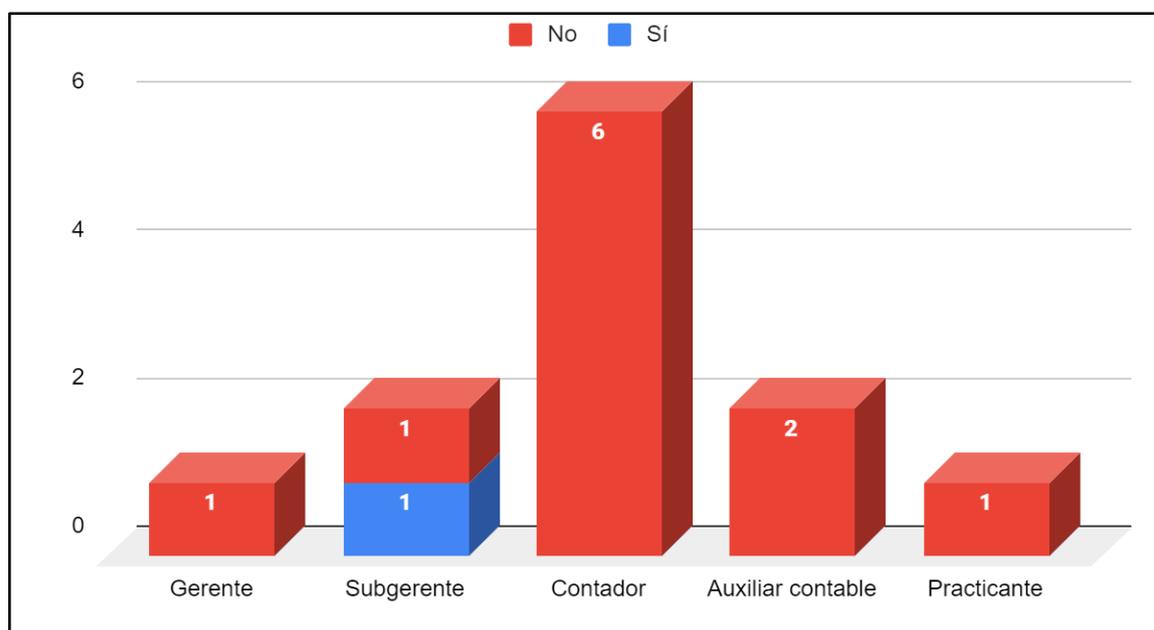


Figura 20. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿El puesto de trabajo requiere un esfuerzo físico considerable?”. Fuente: Elaboración propia (2021).

4.6.1.1. Respuesta: “Sí ¿Por qué?”

Nombre del puesto:	¿Por qué?
Subgerente	Implica en periodos estar demasiado tiempo sentado y un desgaste mental en el aspecto de análisis, pero no es tan excesivo como se escucha.

Tabla 19. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Por qué?”. Fuente: Elaboración propia.

La figura 20 complementada con la tabla 19 muestra que 1 subgerente sí cree que se requiere un esfuerzo físico considerable para su puesto de trabajo, mencionando que en ocasiones hay periodos en los que se debe estar demasiado tiempo sentado y un desgaste mental en el aspecto de análisis de información. Pero 11 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable

ubicada en la capital de San Luis Potosí no creen que se requiere un esfuerzo físico considerable para su puesto de trabajo.

4.6.2. Pregunta: “¿Qué actividades/tareas realizas en tu puesto de trabajo?”

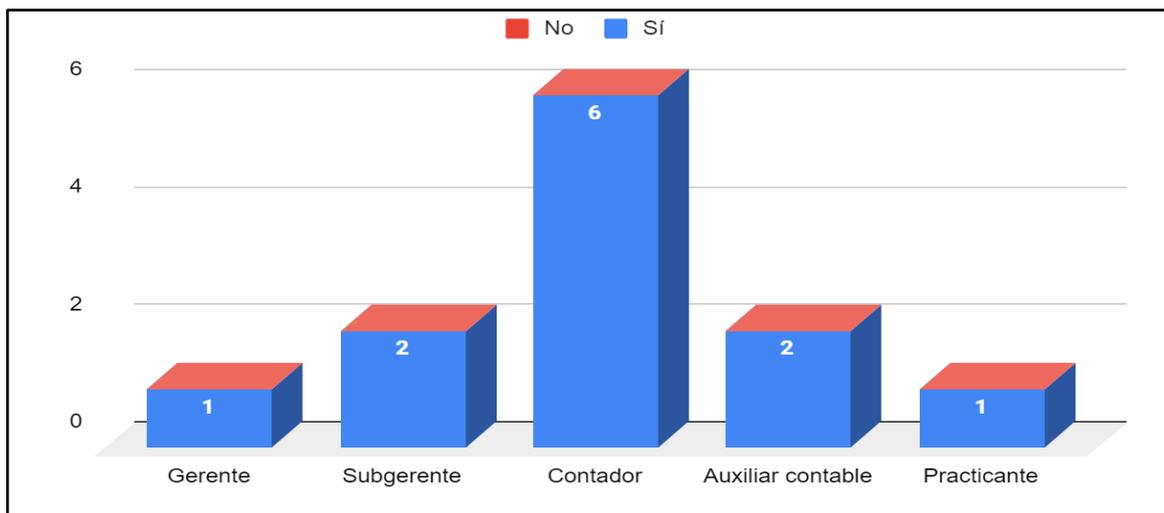
Nombre del puesto:	¿Qué actividades/tareas realizas en tu puesto de trabajo? (Definición: una tarea es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo.)
Gerente	Tomar decisiones, revisión de papeles de trabajo, solucionar pendientes, dudas, solicitudes de otras áreas, coordinación de actividades, elaboración de reportes, detectar áreas de oportunidad, mejora de procesos.
Subgerente	Revisión de papelería (física/digital), flujos de efectivo, papeles de trabajo, contabilidad, impuestos, declaraciones mensuales, declaraciones anuales, revisión de mi equipo de trabajo, toma de decisiones, mejora de procesos.
Subgerente	Revisión de captura y cálculo de impuestos mensuales, revisión y realización de papeles de trabajo para el cálculo anual de impuestos, gestión de información necesaria para el cálculo de impuestos.
Contador	Flujo de efectivo (ingresos, egresos), papeles de trabajo (facturación, gastos, ventas, proveedores, integraciones), contabilizar (en el sistema contable, todo lo del flujo y provisiones), revisar (al tener todo lo anterior cuadrado se procede a revisar balanza y estados financieros, a los cuales se les aplican las correcciones necesarias para la presentación a los gerentes), presentación de impuestos (Esto con el visto bueno de los gerentes), Aplicación de correcciones (cuando el gerente revisa nuestro trabajo mensual, se podrían dar correcciones mensuales las cuales se aplican para así mejorar el trabajo entregado y la contabilidad sea lo más correcta posible)
Contador	Tener en orden y entendible la información digital, así como la papelería ordenada físicamente
Contador	Presentación de impuestos mensuales, anuales, soluciones de problemas, envío de información
Contador	Identificar los depósitos y las salidas de bancos, para así poder realizar la correcta facturación y contabilización.
Contador	Presentar la declaración anual
Contador	Actualización de flujo, facturar, captura de ingreso, egresos, diario, conciliación bancaria, revisión balanza, integración de cuentas, determinación de impuestos, presentación de impuestos, D.I.O.T., seguimiento de pendientes.
Auxiliar contable	Contabilidad general, Revisión de papelería de conciliación y archivado.

Auxiliar contable	Llenado de flujo de efectivo, papel de gastos y facturación; Revisión de papelería; Captura de ingresos, egresos y diarios en Contpaq; Cálculo de impuestos mensuales.
Practicante	Actualización de Flujo de efectivo, Reportes de Facturación, captura de pólizas de ingresos, egresos y diarios en Contpaq, archivo de papelería, revisión de conciliación de papelería y conciliación bancaria.

*Tabla 20. Tabla de la respuesta a la pregunta: “¿Qué actividades/tareas realizas en tu puesto de trabajo?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

La tabla 20 muestra las actividades que los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí realizan en el puesto de trabajo, aunque varían algunas actividades de un puesto a otro, podemos observar algunas similitudes en las actividades de los puestos de trabajo, tales como: revisión de papeles de trabajo, captura de información en algún sistema, facturación.

4.6.3. Pregunta: “¿Las actividades/tareas que se realizan son congruentes a tu puesto de trabajo?”



*Figura 21. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Las actividades/tareas que se realizan son congruentes a tu puesto de trabajo?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

La figura 21 valida que los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí realizan actividades congruentes con sus puestos.

4.6.4. Pregunta: “¿Conoces cuáles son las obligaciones de tu puesto de trabajo?”

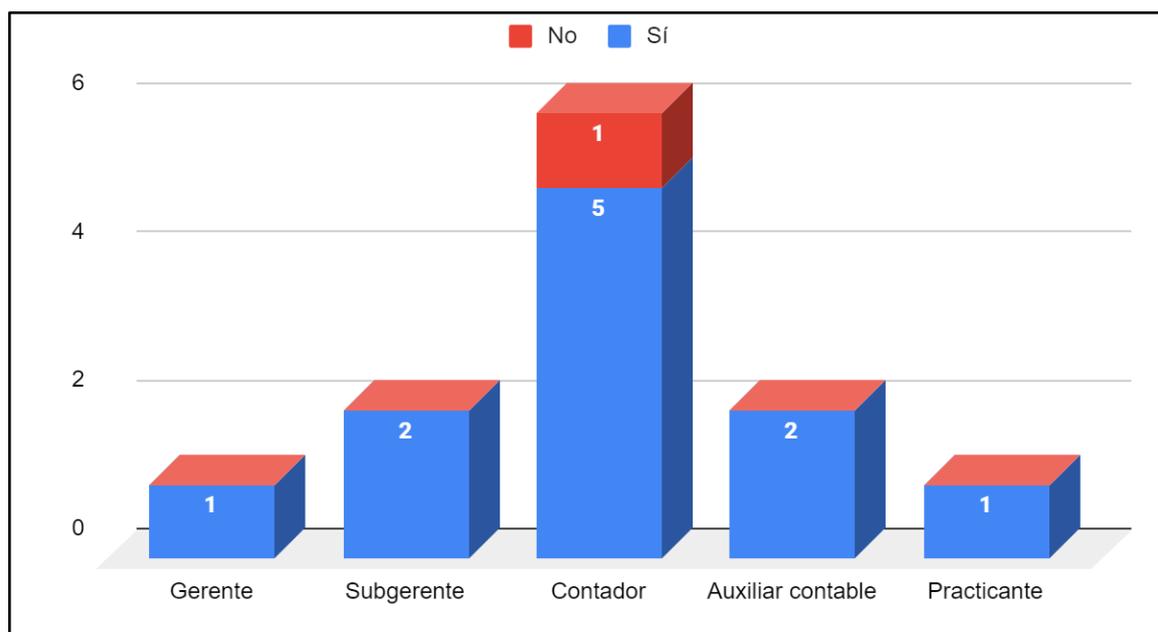


Figura 22. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Conoces cuáles son las obligaciones de tu puesto de trabajo?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).

4.6.4.1. Respuesta: “Sí ¿Cuáles son?”

Nombre del puesto:	¿Cuáles son?
Gerente	Revisar la presentación en tiempo y forma las operaciones realizadas mensualmente por cada una de las empresas, coordinar todo lo correspondiente al personal, enviar reportes solicitados por dirección, dirigir el departamento, solucionar lo que se presente con otras áreas.
Subgerente	Entregar información de confianza obtenida en un periodo de tiempo determinado para la toma de decisiones. Presentación de contabilidad y de impuestos en tiempo y forma.
Subgerente	Atender las necesidades de mi equipo para un correcto cálculo de impuestos, y atender las solicitudes requeridas a mí y mi equipo de información para otros departamentos.
Contador	Hacer toda la serie de pasos, desde revisar información que proporciona el área de conciliaciones y posteriormente flujo de efectivo y papeles de trabajo, esto para llegar a una entrega y presentación de impuestos.
Contador	Tener en orden y entendible la información digital y papelería ordenada físicamente.
Contador	Presentar en tiempo y forma ante el S.A.T., las declaraciones mensuales y anuales según corresponda.
Contador	Presentar en tiempo y forma las obligaciones de la empresa.
Contador	Determinar impuestos y estar pendiente de que se paguen y se presenten en tiempo y forma.

Auxiliar contable	Presentar en tiempo y forma papeles de trabajo, movimientos contabilizados, declaración mensual, D.I.O.T. y pendientes de papelería.
Auxiliar contable	Tener en tiempo y forma los papeles de trabajo para poder realizar los cálculos de impuestos mensuales.
Practicante	Congruencia entre flujos, reportes, sistema contable y conciliación.

Tabla 21. Tabla de la respuesta: “¿Sí ¿Cuáles son?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 22 complementada con la tabla 21 muestra que de los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí solo 1 contador no conoce las obligaciones de su puesto de trabajo, es necesario un seguimiento y solución a este asunto que podemos encontrar en las conclusiones de este estudio de caso. Los colaboradores que sí conocen sus obligaciones mencionan entre ellas: revisión de información, realizar reportes, dar seguimiento a la información, presentación en tiempo y forma de la información, resolución de problemas.

4.6.5. Pregunta: “¿Conoces cuáles son las responsabilidades de tu puesto de trabajo?”

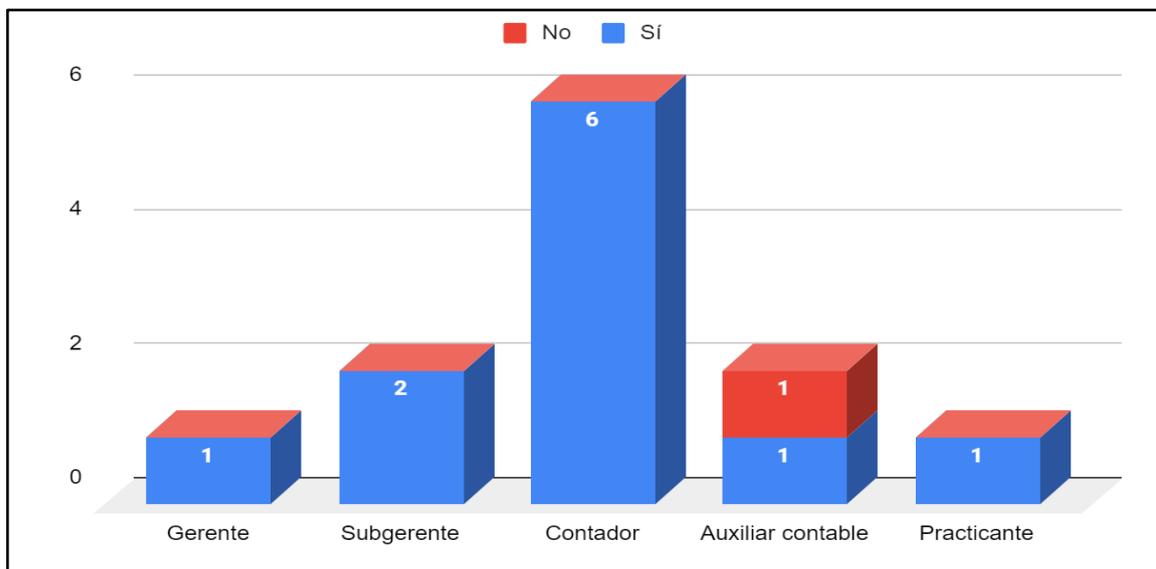


Figura 23. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Conoces cuáles son las responsabilidades de tu puesto de trabajo?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.6.5.1. Respuesta: “Sí ¿Cuáles son?”

Nombre del puesto:	¿Cuáles son?
Gerente	Coordinar, dirigir, solucionar.
Subgerente	Entregar resultados en tiempo y forma para una toma de decisiones.
Subgerente	Crear un equipo de apoyo bueno y competente en el área para así obtener el resultado deseado al momento de solicitar información sobre su trabajo.
Contador	Que lo capturado y entregado en el S.A.T. sea correcto, sin falla posible, para que no seamos objeto de un señalamiento de la autoridad.
Contador	Tener en orden y entendible la información digital y papelería ordenada físicamente.
Contador	Recepción de información, analizar información, enviar información, presentar información.
Contador	Soy responsable de la información de cada una de las empresas a mi cargo.
Contador	Estar al tanto de las obligaciones de la empresa para cumplir en tiempo y forma.
Contador	Llegar temprano, cumplir con mis funciones para lo que se me contrató, dar seguimiento si existe algún pendiente por resolver.
Auxiliar contable	Entregar la contabilidad mensual para el pago provisional y papelería que lo respalde.
Practicante	La entrega a tiempo de mis tareas para las declaraciones.

*Tabla 22. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Cuáles son?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

La figura 23 complementada con la tabla 22 muestra que de los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí solo 1 auxiliar contable no conoce las obligaciones de su puesto de trabajo, es necesario un seguimiento y solución a este asunto que podemos encontrar en las conclusiones de este estudio de caso. Los colaboradores que sí conocen sus obligaciones mencionan entre ellas: Tener las actividades/tareas y obligaciones hechas en los tiempos estipulados.

4.6.6. Pregunta: “¿Cuáles son los objetivos en el puesto de trabajo?”

Nombre del puesto:	¿Cuáles son los objetivos en el puesto de trabajo? (Definición: Como objetivo se denomina el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr.)
Gerente	Mejorar los procesos, hacer más eficientes y prácticas las actividades para que haya espacio para la capacitación y la actividad termina con la presentación de la declaración anual.
Subgerente	El objetivo es revisar que todo esté correcto, que se cumpla con el lineamiento de las leyes, apoyar a la organización para que logre sus objetivos entre más crezca nosotros también.
Subgerente	El objetivo es tener un control correcto de la contabilidad de las diferentes empresas a cargo.
Contador	Presentar impuestos y declaraciones, esto acompañado de un buen trabajo día a día para poder evitar en medida de los posibles impuestos a pagar.
Contador	Entregar la información solicitada en tiempo y forma.
Contador	El objetivo es presentar en tiempo y forma declaraciones mensuales y anuales, así como llevar contabilidad al día.
Contador	La entrega en tiempo del trabajo realizado y así evitar multas, recargos o alguna otra sanción por no presentar alguna declaración en tiempo y forma.
Contador	Presentar la declaración anual correcta y en tiempo.
Contador	Presentar impuestos en tiempo y forma, así como la declaración anual.
Auxiliar contable	Apoyar en la contabilidad al encargado de la empresa.
Auxiliar contable	Es la realización de la captura de la contabilidad y el cálculo de impuestos mensuales.
Practicante	El apoyo en las actividades de las empresas que me corresponden y el crecimiento personal de conocimiento.

Tabla 23. Tabla de la respuesta: “¿Cuáles son los objetivos en el puesto de trabajo?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

La tabla 23 muestra los objetivos del puesto de trabajo de los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí. En cada puesto varían los objetivos.

4.6.7. Pregunta: “¿Cuándo alguien se ausenta (vacaciones, enfermedad, etc.) existe un plan y/o alguien capacitado para realizar las actividades de trabajo pendientes?”

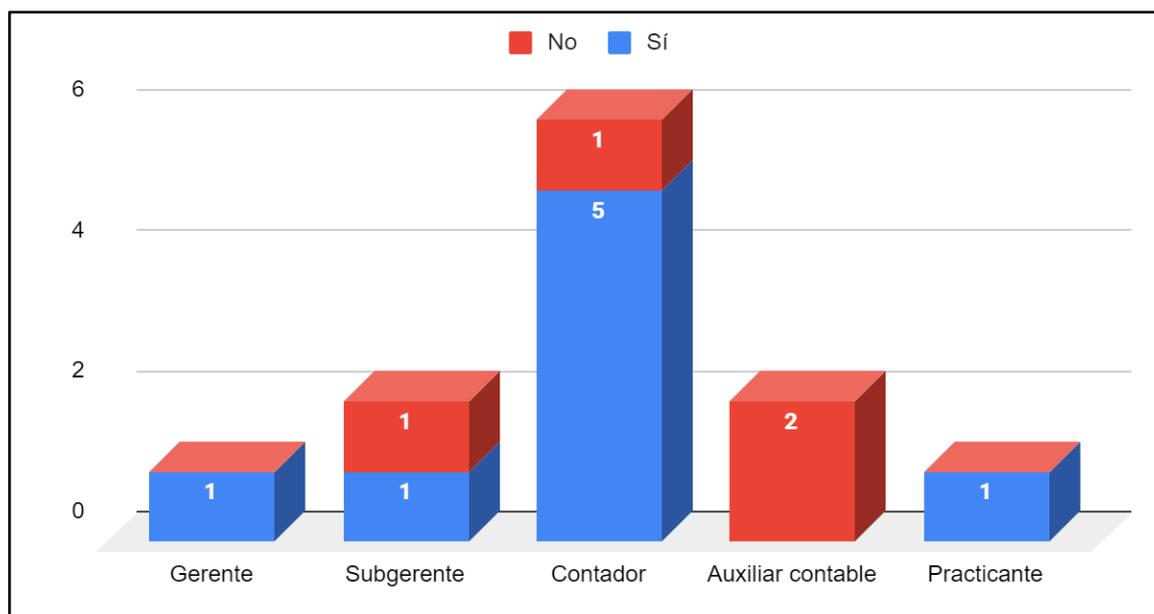


Figura 24. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Cuándo alguien se ausenta (vacaciones, enfermedad, etc.) existe un plan y/o alguien capacitado para realizar las actividades de trabajo pendientes?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.6.7.1. Respuesta: “Sí ¿Cómo se maneja?”

Nombre del puesto:	¿Cómo se maneja?
Gerente	En nuestro caso, tratándose de colaboradores no es necesario un sustituto para cubrir vacaciones, ya que cada uno lleva su empresa y se toman vacaciones normalmente cuando entregan impuestos, o al regresar es fácil retomar la actividad, no es un puesto donde si no está la persona, la operación no pueda continuar. En cuestión de gerentes o subgerentes, el beneficio es que los 3 conocemos las empresas, existe una ruta en donde es fácil para cualquiera del departamento ubicar algún archivo, si se requiriera cuando alguno de los 3 se ausenta. No es como tal un plan, pero considero está bien organizado.
Subgerente	Regularmente el subgerente o el gerente son los que se quedan a cargo cuando alguien se ausenta.
Contador	Dependiendo de la persona que se ausenta se toma la decisión de quien se está capacitado para cubrir las actividades.
Contador	Porque en mi caso tengo un auxiliar que puede proporcionar información, y tengo un subgerente que también puede proporcionar información.
Contador	Normalmente esta información la checan los gerentes.
Contador	Generalmente te tienes que ir sin pendientes a tus vacaciones en caso de que algo surgiera el jefe inmediato se puede hacer cargo.

Contador	Se nos pide no dejar pendientes o bien indicar donde se tiene la información por si se requiere, la persona que cubre los días de ausencia no tenga problema.
Practicante	Alguien del mismo equipo de trabajo apoya con sus tareas.

Tabla 24. Tabla de la respuesta: “Sí ¿Cómo se maneja?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.6.7.2. Respuesta: “No ¿Cómo se maneja?”

Nombre del puesto:	¿Cómo se maneja?
Subgerente	Normalmente se espera a su regreso ya que se trata de ir al día con todo por lo tanto si no es por muchos días no es necesario tener un reemplazo en dado caso de incapacidades largas se hace un plan en acción en el momento correspondiente reacomodo de empresas entre los empleados.
Contador	De entrada, se encarga el gerente a cargo, pero se pide cierto apoyo aunque se encuentre en incapacidad o vacaciones.
Auxiliar contable	Se espera a que regrese de vacaciones.

Tabla 25. Tabla de la respuesta: “No ¿Cómo se maneja?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 24 complementada con la tabla 24 y la tabla 25, muestra que de los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, 1 gerente, 1 subgerente, 5 contadores, 1 auxiliar contable y 1 practicante, mencionan que sí hay un plan y/o alguien capacitado para realizar las actividades de trabajo pendientes mientras que 1 subgerente, 1 contador y 1 auxiliar contable, mencionan que no lo hay, encontrando una solución a este asunto que podemos encontrar en las conclusiones de este estudio de caso.

4.6.8. Pregunta: “¿Están delegadas las actividades de los puestos de trabajo de manera correcta con los diferentes colaboradores?”

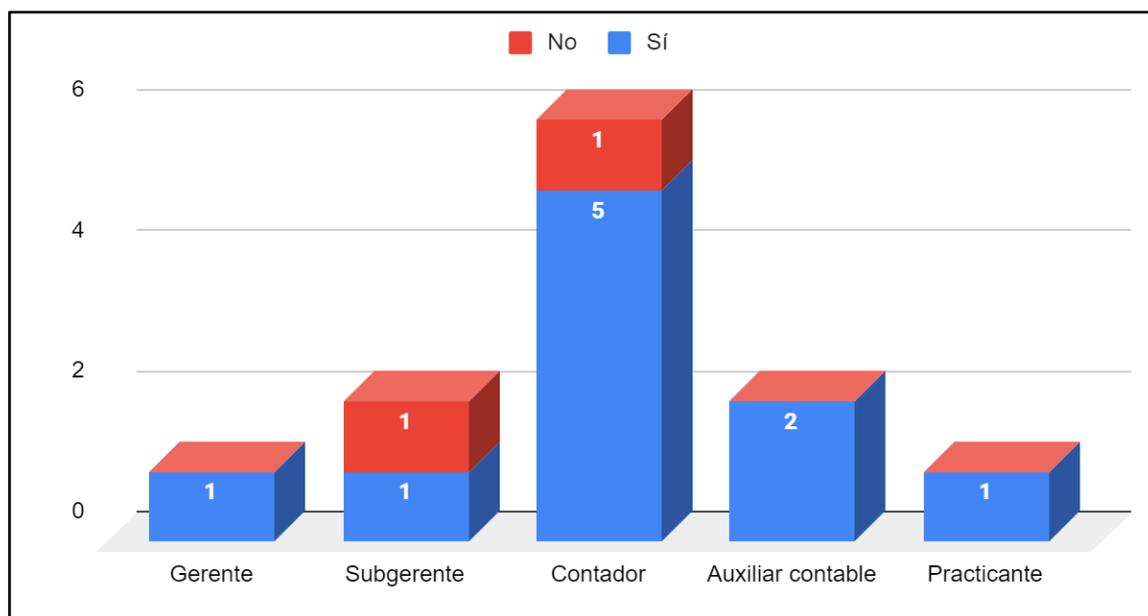


Figura 25. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Están delegadas las actividades de los puestos de trabajo de manera correcta con los diferentes colaboradores?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.6.8.1. Respuesta: “Sí ¿Por qué?”

Nombre del puesto:	¿Por qué?
Gerente	Algunas empresas cerraron operaciones, se están haciendo adecuaciones para que sea equitativo, pero, aun así, algunas empresas son más grandes en operaciones que otras, es por eso que solo algunos tienen auxiliar por la carga de trabajo. Se delegan las empresas prácticamente de manera general, no tanto por actividad ya que el proceso es el mismo para todos, todos elaboran las mismas actividades, únicamente se detecta las fortalezas de los colaboradores y dependiendo el tipo de empresa y sus necesidades es como se asigna al colaborador.
Subgerente	Porque se le designa una empresa a cada uno y bien un apoyo en su caso lo cual se organiza con ellos la manera de trabajar y que le corresponde a cada uno.
Contador	En teoría cada uno sabe su responsabilidad, la forma de entregar su trabajo y la organización está de forma que todo el proceso se lleve de forma correcta.
Contador	Porque cada uno tiene asignadas sus actividades correspondientes para realizar su trabajo.
Contador	Porque cada quien es responsable de la empresa que lleva.
Contador	Cada quien tiene sus responsabilidades en su empresa correspondiente.

Contador	Cada quien sabe su puesto de trabajo desde el encargado de empresa como el jefe inmediato y el auxiliar contable
Auxiliar contable	Cada quien tiene sus responsabilidades en su empresa correspondiente.
Auxiliar contable	Cada puesto en el que se encuentra el personal realiza actividades y toma decisiones de acuerdo a su grado de responsabilidad.
Practicante	Las actividades que nos corresponden a cada puesto considero que son las adecuadas correspondiendo a nuestros conocimientos.

Tabla 26. Tabla de la respuesta: "Sí ¿Por qué?".

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.6.8.2. Respuesta: "No ¿Por qué?"

Nombre del puesto:	¿Por qué?
Subgerente	Siento que la forma que anteriormente se venía manejando no era la correcta, pero ahorita en este momento se están haciendo correcciones para mejorar esa parte.
Contador	No hay respuesta correcta, puesto que la mayor de las veces es a criterio del gerente.

Tabla 27. Tabla de la respuesta: "No ¿Por qué?".

Fuente: Elaboración propia (2021).

Se puede concluir con la figura 25 complementada con la tabla 26 y la tabla 27, con las respuestas de los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, que sí están delegadas las actividades de los puestos de trabajo de manera correcta con los diferentes colaboradores.

4.6.9. Pregunta: “¿Tomas decisiones que corresponden a tu puesto de trabajo?”

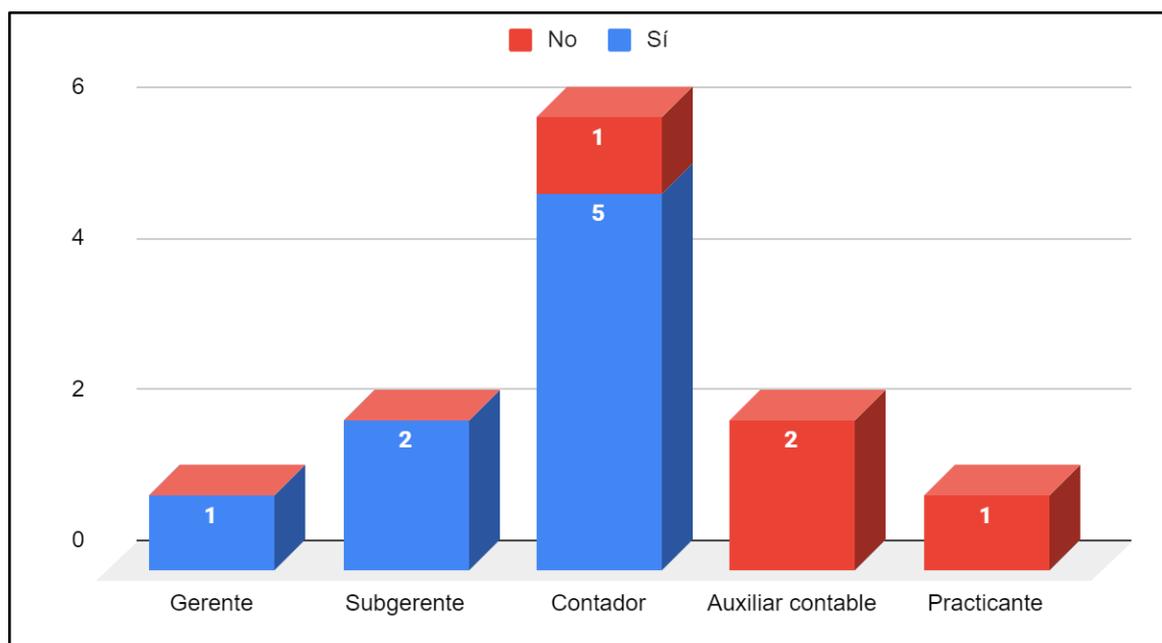


Figura 26. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Tomas decisiones que corresponden a tu puesto de trabajo?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).

4.6.9.1. Respuesta: “Sí ¿Por qué?”

Nombre del puesto:	¿Por qué?
Gerente	Porque mi puesto requiere tomar decisiones.
Subgerente	En el puesto que estoy tengo que tomar más decisiones para la mejora de la organización.
Subgerente	Porque en su momento es necesario tomar acción para dirigir el equipo y que no se desvíe del fin en común.
Contador	Se tiene que ser analítico, saber por qué y para que la decisión, claro esto también involucra tener conocimientos suficientes para poder hacerla de forma autónoma.
Contador	Porque algunas situaciones no requieren de previa autorización de mi gerente, ya que tengo el conocimiento necesario para realizar la toma de decisión.
Contador	Porque soy la persona que está más relacionada con las actividades de las empresas que llevo.
Contador	Porque estamos limitados solamente a eso.
Contador	En caso de que se de algún problema en la empresa.

Tabla 28. Tabla de respuesta: “Sí ¿Por qué?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).

4.6.9.2. Respuesta: “No ¿Por qué?”

Nombre del puesto:	¿Por qué?
Contador	Porque tengo un subgerente el cual me debe autorizar.
Auxiliar contable	La responsabilidad y toma de decisiones residen en el encargado de la empresa.
Auxiliar contable	Cualquier asunto fuera de lo común se lo hago saber al contador encargado para que él tome una decisión sobre el asunto.
Practicante	La mayoría de las decisiones las toman la gerente y subgerentes tomando en cuenta a todos pero en mi puesto no me corresponden la mayoría.

Tabla 29. Tabla de respuesta: “No ¿Por qué?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 26 complementada con la tabla 28 y la tabla 29, con las respuestas de los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, se puede observar que los que ocupan los puestos de trabajo de gerente, subgerente y 5 contadores, toman decisiones que corresponden a tu puesto de trabajo.

4.6.10. Pregunta: “¿Cuál es tu jornada de trabajo? (Días de la semana)”

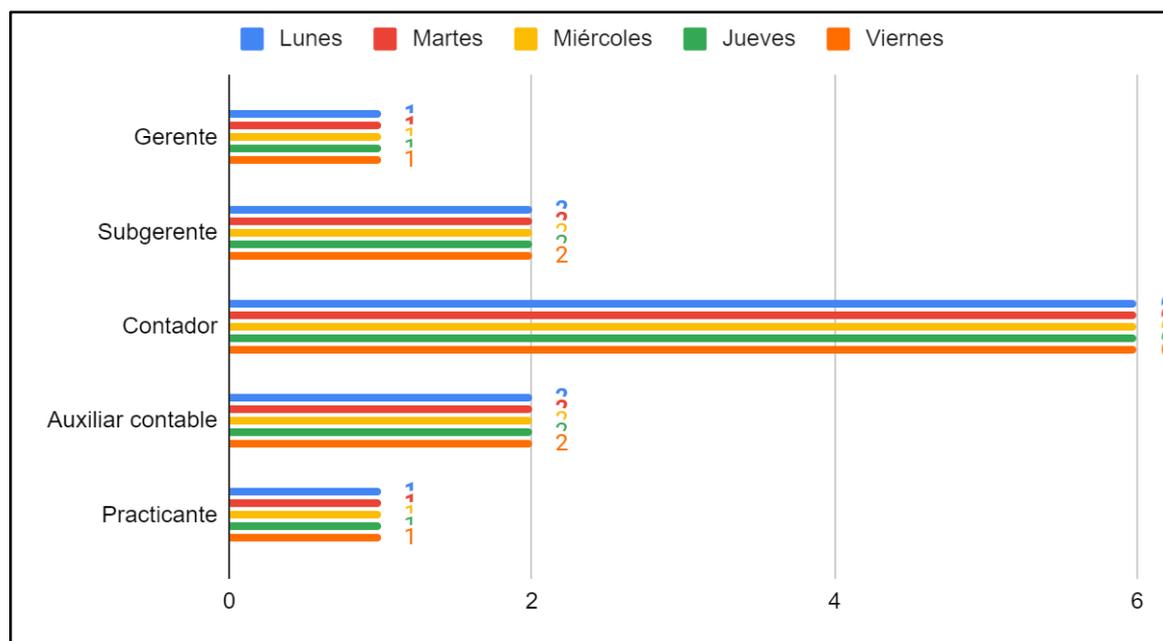
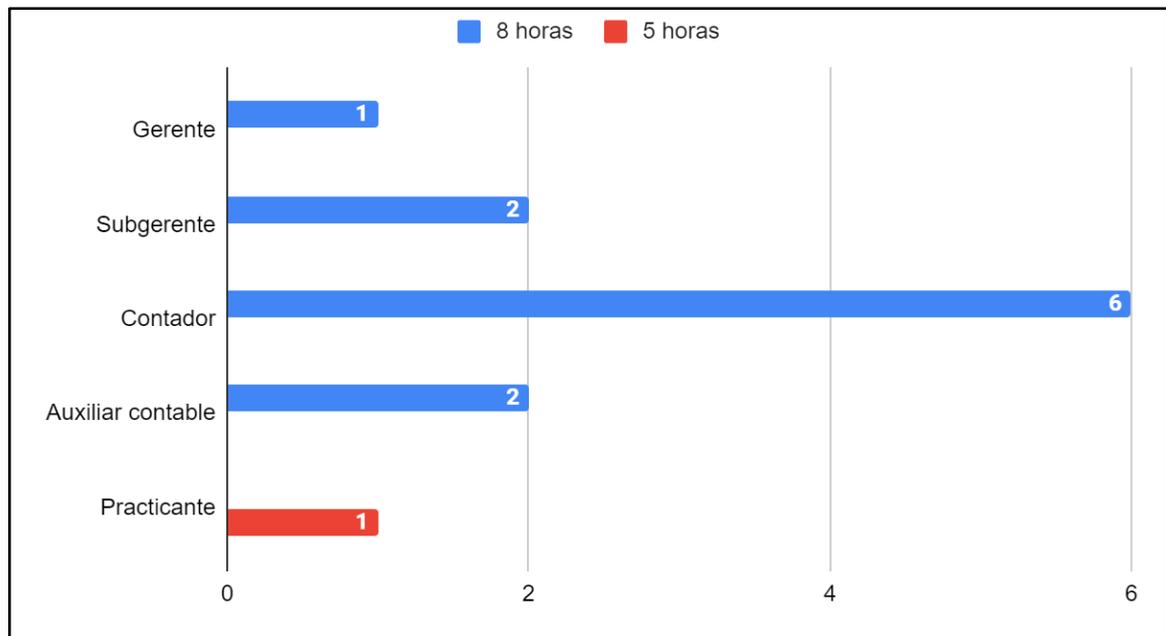


Figura 27. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Cuál es tu jornada de trabajo? (Días de la semana)”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Con la figura 27 se puede concluir que lunes, martes, miércoles, jueves y viernes, son los días de trabajo de los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

4.6.11. Pregunta: “¿Cuál es tu jornada de trabajo? (Número de horas por día)”



*Figura 28. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Cuál es tu jornada de trabajo? (Número de horas por día)”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

Con la figura 28 se puede concluir que, de los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, todos tienen una jornada de 8 horas cada día laboral, a excepción del practicante que tiene una jornada de 5 horas cada día laboral.

4.7. Recursos laborales

4.7.1. Pregunta: “Si tienes dudas respecto a tu puesto de trabajo ¿Existe algún documento interno que puedas consultar y resolver tu duda?”

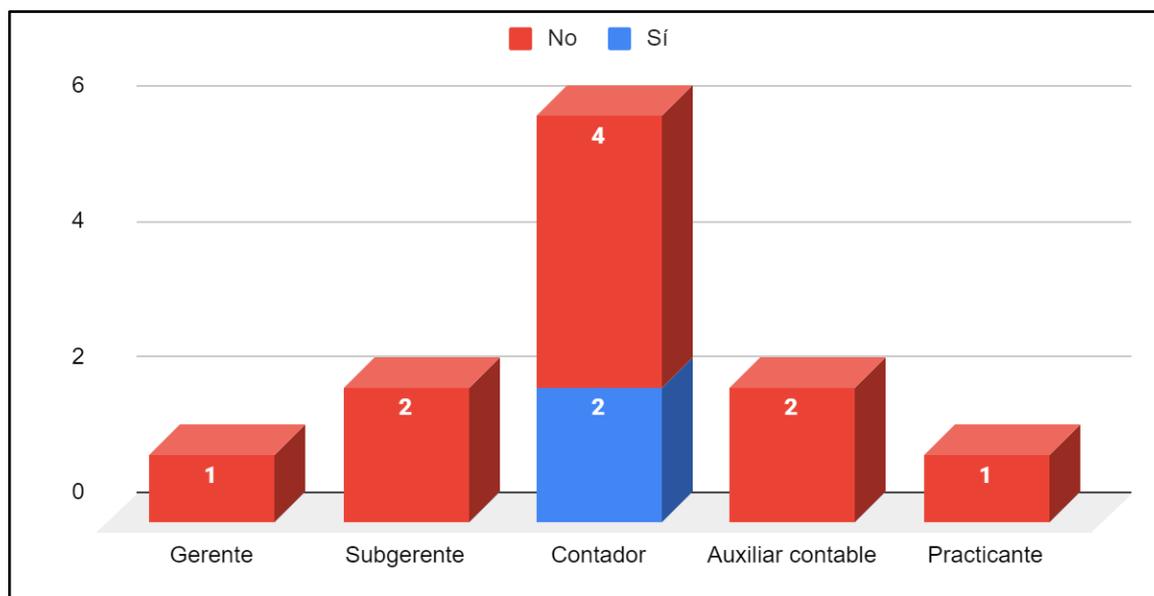


Figura 29. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “Si tienes dudas respecto a tu puesto de trabajo ¿Existe algún documento interno que puedas consultar y resolver tu duda?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.7.1.1. Respuesta: “Sí ¿Cuál?”

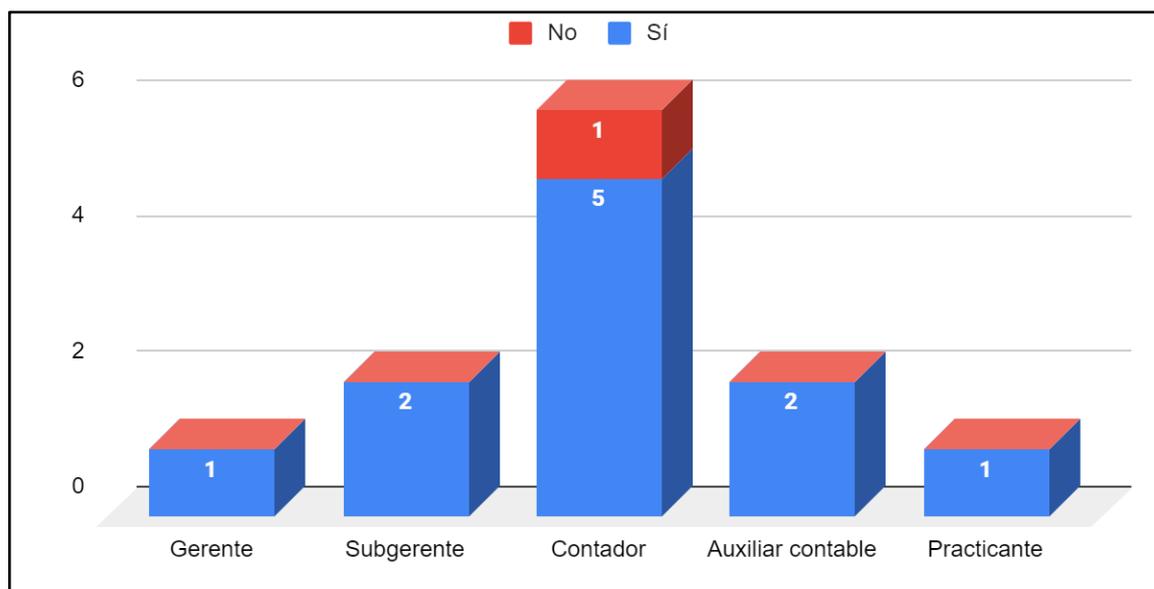
Nombre del puesto:	¿Cuál?
Contador	Cursos
Contador	Reglamento de contabilidad interna.

Tabla 30. Tabla de respuesta: “Sí ¿Cuál?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 29 complementada con la tabla 30, confirma que los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí no cuentan con un documento interno que se pueda consultar para resolver las dudas del puesto de trabajo.

4.7.2. Pregunta: “¿Cuentas con los recursos necesarios para llevar a cabo tus actividades del puesto de trabajo?”



*Figura 30. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Cuentas con los recursos necesarios para llevar a cabo tus actividades del puesto de trabajo?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

4.7.2.1. Respuesta: “Sí ¿Cuáles tienes?”

Nombre del puesto:	¿Cuáles tienes?
Gerente	Por el momento cuento con lo tecnológico y personal para llevar a cabo las actividades
Subgerente	Computadora, papelería, leyes, internet.
Subgerente	Computadora, internet.
Contador	Computadora de escritorio con todo lo necesario para realizar mi trabajo, papelería (hojas, lapiceros, resaltadores, etc.).
Contador	Equipo de cómputo, capacitación.
Contador	Computadora, internet, lugar de trabajo, información.
Contador	Computadora, sistema contable, internet e impresora.
Contador	Equipo de cómputo, calculadora, línea telefónica e internet.
Auxiliar contable	Acceso a internet, equipo de cómputo y accesorios de oficina.
Auxiliar contable	Equipo de cómputo.
Practicante	Computadora, Softwares, escritorio, Impresora, entre otros equipos de oficina.

*Tabla 31. Tabla de respuesta: “Sí ¿Cuáles tienes?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

4.7.2.2. Respuesta: “No ¿Cuáles faltan?”

Nombre del puesto:	¿Cuáles faltan?
Contador	Me hace falta un equipo de cómputo portátil.

*Tabla 32. Tabla de respuesta: “No ¿Cuáles faltan?”.
Fuente: Elaboración propia (2021).*

La figura 30 complementada con la tabla 31 y la tabla 32, confirma que los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades del puesto de trabajo. Solo 1 contador menciona que le falta un equipo portátil de cómputo. Entre los recursos con los que se cuentan son: Equipo de oficina, computadora, software, internet, leyes.

4.7.3. Pregunta: “¿Utilizas uniforme o algún equipo especial para tu puesto de trabajo?”

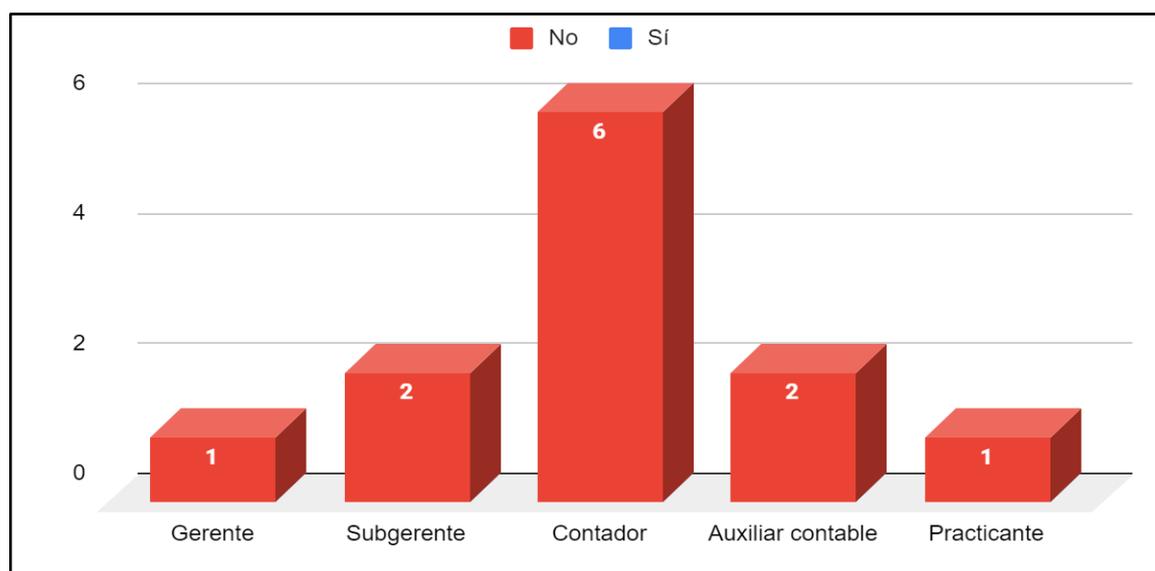


Figura 31. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Utilizas uniforme o algún equipo especial para tu puesto de trabajo?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.7.3.1. Respuesta: “No ¿Cuál es la vestimenta diaria?”

Nombre del puesto:	¿Cuál es la vestimenta diaria?
Gerente	Formal casual.
Subgerente	Formal casual.

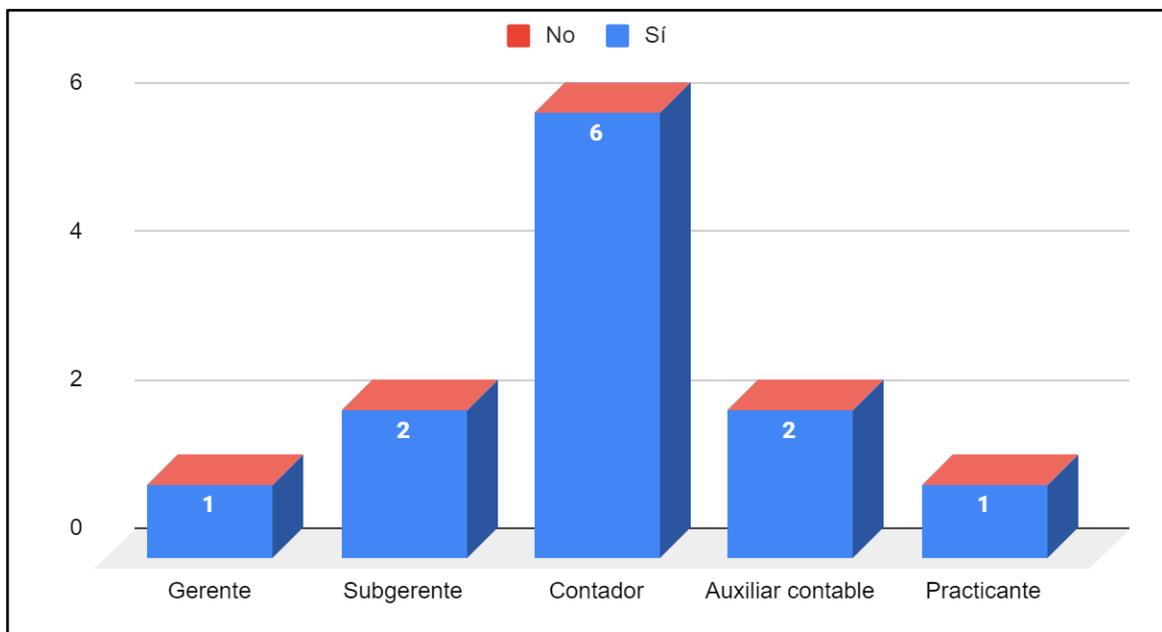
Subgerente	Formal casual.
Contador	Formal casual.
Auxiliar contable	Formal casual.
Auxiliar contable	Formal casual.
Practicante	Formal casual.

*Tabla 33. Tabla de respuesta: "No ¿Cuál es la vestimenta diaria?".
Fuente: Elaboración propia (2021).*

Con la figura 31 complementada con la tabla 33, se puede concluir que los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí no utilizan un uniforme en especial, pero la vestimenta diaria es formal casual.

4.8. Supervisión y trabajo del área

4.8.1. Pregunta: "¿Alguien te supervisa?"



*Figura 32. Gráfico de la respuesta a la pregunta: "¿Alguien te supervisa?".
Fuente: Elaboración propia (2021).*

4.8.1.1. Respuesta: “Sí ¿Quién(es)? ¿Cada cuándo?”

Nombre del puesto:	¿Quién(es)? ¿Cada cuándo?
Gerente	No es supervisión como tal, pero entrego reportes o cuentas a dirección de cualquier información obviamente respecto al departamento en el momento que ellos requieran.
Subgerente	Gerente, cada semana.
Subgerente	Mi gerente y todo el tiempo estamos en contacto para dudas o acciones a tomar.
Contador	Gerente, diario estoy en contacto con ella para verificar avance y dudas que pudieran surgir.
Contador	Gerente, Semanal y Mensual.
Contador	Subgerente cada semana, gerente cada mes.
Contador	Subgerente, diariamente, semanalmente, mensualmente.
Contador	Subgerente, diariamente.
Contador	Subgerente, por semana.
Auxiliar contable	Contador, de manera diaria.
Auxiliar contable	Contador cada semana revisa cómo se está realizando el trabajo; y el Subgerente cada mes con la revisión de la contabilidad previa al envío de impuestos.
Practicante	Contador, a diario o por lo menos semanalmente.

Tabla 34. Tabla de respuesta: “Sí ¿Quién(es)? ¿Cada cuándo?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Con la figura 32 complementada con la tabla 34, se puede concluir que los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí tienen supervisión de otro colaborador y de forma vertical en referencia al organigrama de la empresa.

4.8.2. Pregunta: “¿Llevas actividades/tareas con otros colaboradores dentro de tu área?”

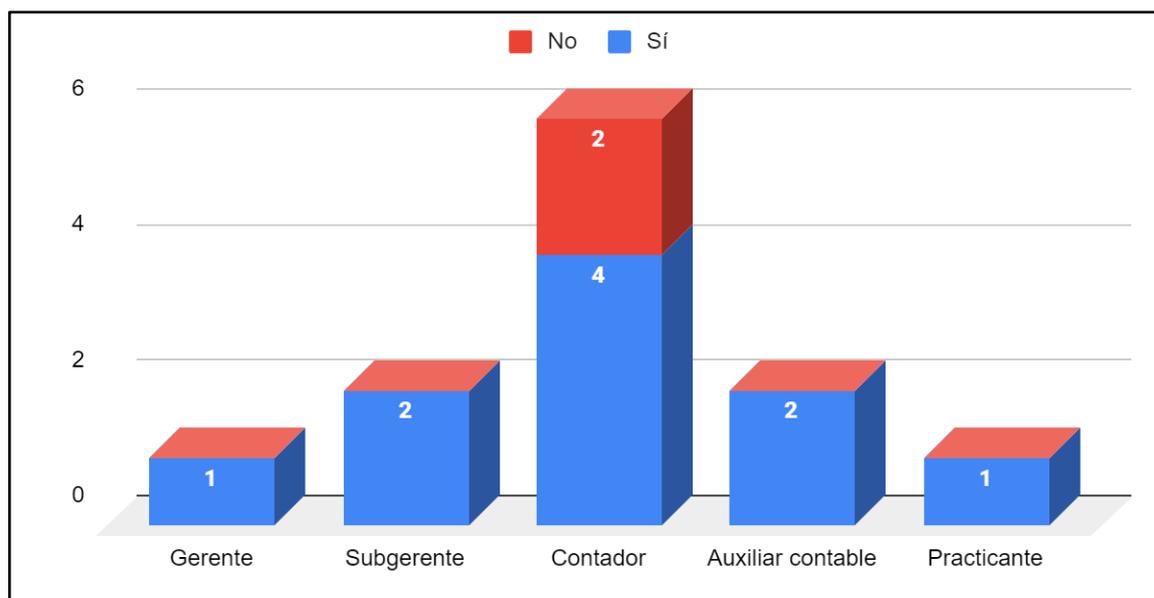


Figura 33. Gráfico de la respuesta a la pregunta: “¿Llevas actividades/tareas con otros colaboradores dentro de tu área?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.8.2.1. Respuesta: “Sí ¿Con quién(es)?”

Nombre del puesto:	¿Con quién(es)?
Gerente	Tengo contacto con todos los colaboradores de mi área.
Subgerente	Con mi equipo de trabajo, con el subgerente del otro equipo y con mi gerente.
Subgerente	En ocasiones con los contadores de empresas que no están a mi cargo directo solo como apoyo.
Contador	Contadores, Subgerentes y Gerente.
Contador	Con todos los colaboradores.
Contador	Prácticamente con todos los colaboradores.
Contador	Auxiliar contable.
Auxiliar contable	Con todos los colaboradores.
Auxiliar contable	Auxiliares contables y contadores.
Practicante	Contadores.

Tabla 35. Tabla de respuesta: “Sí ¿Quién(es)? ¿Cada cuándo?”.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Con la figura 33 complementada con la tabla 35, se puede concluir que los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí tienen actividades/tareas con todos los colaboradores del área, de manera directa e indirecta.

4.9. Descripción breve

Nombre del puesto:	Da un breve resumen sobre el puesto de trabajo Ejemplo: ¿Qué planificas? ¿Qué supervisas? ¿Qué coordinas? ¿Qué realizas? ¿Qué organizas?
Gerente	Se planifican los tiempos entrega de la contabilidad para la presentación de impuestos u otras actividades, se supervisa el rendimiento del personal y las operaciones, coordino tiempos, actividades específicas como entrega de reportes en algunas revisiones o reportes adicionales que se soliciten en preguntas anteriores ya se especificó las tareas que se realizan. Organizo tiempos en los que los documentos están ordenados, al personal.
Subgerente	Organizo, planifico y coordino las actividades que tiene que realizar mi equipo de trabajo, las fechas de entrega y al resultado donde se quiere llegar. Supervisar que todas las actividades se lleven a cabo en tiempo y forma.
Subgerente	Planeo entrega de información, que me encargo de revisar y analizar, coordino la presentación de declaraciones las cuales confirmo, y organizo el plan de trabajo de cada mes como apoyo de pendientes.
Contador	Tener un control adecuado del tiempo para realizar las labores solicitadas, tener una lista de pendientes y cosas a elaborar día a día para así poder planificar y supervisar que lo que se necesita este en tiempo y forma. Tener una adecuada coordinación con el gerente y no se tiene un desfase al entregar.
Contador	Planificar el cálculo de Impuesto, supervisar que todo esté en orden, coordinar que toda la información que necesito esté actualizada en tiempo y forma, realizar la captura de pólizas ingresos, egresos, diario, actualización de Flujo de efectivo, revisión de conciliación y estados de cuenta (información proporcionada por otra área), realización de varios papeles de trabajo, Presentar declaración provisional mensual de la empresa y anual.
Contador	Planificó la presentación de impuestos en tiempo y forma, supervisar que todo se lleve a cabo conforme lo establecido, coordino con mi auxiliar tareas a realizar dentro del mes, para poder presentar o enviar información cuando me lo soliciten.
Contador	Llevar un orden de cómo es que realizaré las tareas es decir que va primero. Revisar la información, coordinar en mi caso mis

	tiempos, revisión de conciliaciones, captura de pólizas, facturación de ingresos, determinación de impuestos, presentar declaraciones mensuales, organizar mi trabajo, mis actividades diarias.
Contador	Planificamos desde el mes los impuestos que se tienen que presentar el siguiente mes, revisar al auxiliar contable y supervisar que los papeles de trabajo estén correctos, yo coordino el proceso de trabajo llenado de papeles de trabajo y según la lista de actividades los papeles de trabajo que tengo que hacer.
Contador	Planifico mi flujo de efectivo, para poder llevar a cabo la captura, así como lo que se tenga que facturar, superviso al practicante de que las actividades que se le delegan las realice de manera correcta, coordino las actividades que realizare por día para poder cumplir el objetivo y la fecha que se me asigna para poder entregar.
Auxiliar contable	Mis tiempos de trabajo, la entrega de conciliación, el apoyo a conciliación, la contabilidad general, mis papeles de trabajo.
Auxiliar contable	Realizar los papeles de trabajo.
Practicante	Planifico el registro de nuestros ingresos y egresos y lo necesario para algunas Declaraciones. Supervisar la conciliación de nuestra papelería, realizo el registro de distintas operaciones.

Tabla 36. Tabla de respuesta a la pregunta: "Da un breve resumen sobre el puesto de trabajo Ejemplo: ¿Qué planificas? ¿Qué supervisas? ¿Qué coordinas? ¿Qué realizas? ¿Qué organizas?"

Fuente: Elaboración propia (2021).

Con la tabla 36, se puede concluir que los 12 colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí han dado referencia de la descripción de su puesto para poder redactarla en el descriptivo de puestos.

4.10. Comentarios adicionales (opcional)

Nombre del puesto:	Comentarios adicionales (opcional)
Gerente	Espero haber contestado lo importante.
Subgerente	Mejorar en los flujos de trabajo.
Subgerente	La supervisión es día a día y estar al pendiente de diferentes solicitudes de los departamentos relacionados y a su vez trabajar en equipo con nuestras responsabilidades.
Contador	Ninguno.
Contador	Ninguno.

Contador	Hace falta un poco más de coordinación con áreas externas al departamento.
Contador	Ninguno.
Contador	Ninguno.
Contador	Ninguno.
Auxiliar contable	Sería bueno tener unos manuales integrados de qué, cómo y cuándo hacer cada actividad correspondiente al puesto ya que no se tiene y cada trabajador labora conforme a su necesidad y su costumbre.
Auxiliar contable	Ninguno.
Practicante	Ninguno.

*Tabla 37. Tabla de respuesta: Comentarios adicionales (opcional).
Fuente: Elaboración propia (2021).*

Con la tabla 37, algunos colaboradores del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí han dado comentarios de mejoras o propuestas de información que son consideradas para realizar posterior a este estudio de caso.

Conforme a la recolección de la información anterior y su respectivo análisis en conjunto con el gerente y subgerentes del departamento, en el punto 4.10. Se elaboran la descripción de los puestos, mismos que han sido autorizados por el gerente del departamento y aprobados por dirección general de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

4.11. Descripciones de puestos del departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí

4.11.1. Descripción del puesto de gerente en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			Revisión	Código
			1	GCA12021
			Fecha	Páginas
			30/03/2021	3
1. Datos generales				
1.1. Título del puesto:		Gerente		
1.2. Departamento:		Contabilidad administrativa		
1.3. Empresa:		Empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí		
1.4. Número de plazas de este puesto dentro de la empresa:		1		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable		
1.5. Rango de edad:	Indistinto	30 años en adelante		
1.6. Género:	Indistinto	Indistinto		
2. Inducción y capacitación				
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable		
2.1.Inducción:	Sí, la debe dar algún colaborador capacitado	Sí, la debe dar el supervisor superior		
2.1.1.Tiempo de inducción (Semanas):	1	0.5		
2.2.Capacitación:	Sí, la debe dar algún colaborador capacitado	Sí, la debe dar el supervisor superior.		
2.2.1.Tiempo de capacitación (Semanas):	4	2		
3. Historial laboral				
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable		
3.1. Antigüedad laboral en la empresa (años):	Indistinto	3		
3.2. Puesto/área anterior dentro de la empresa	Indistinto	Sí		

3.3. Experiencia laboral (Años):	5	8
4. Conocimientos		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable
4.1. Nivel académico:	Licenciatura en contabilidad, economía o finanzas	Maestría en área afín
4.2. Conocimientos:	S.A.T. Sistema financiero mexicano, paquetería office, Contpaq, leyes contables	Cursos de liderazgo, comunicación, manejo de personal
4.3. Idioma:	Español	Indistinto
4.4. Conocimientos de software (s):	Paquetería Office (En especial Excel), NOMEN, Contpaq, portal del S.A.T.	Google drive
4.5. Conocimientos de equipo(s) de oficina:	Computadora, calculadora, teléfono	Impresora, copiadora
5. Competencias		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable
5.1. Inteligencia:	70 %	100 %
5.2. Comportamiento:	70 %	100 %
5.3. Personalidad:	70 %	100 %
5.4. Confianza, honestidad, ética y valores:	70 %	100 %
5.5. Gerenciales y de liderazgo:	70 %	100 %
5.6. Competencias laborales:	Competente	Experto
6. Requisitos laborales		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable
6.1. Esfuerzo físico:	Sí, en periodos estar sentado por un tiempo prolongado	Indistinto
Especificación		
6.2. Actividades/tareas a realizar:	Toma de decisiones, revisión de papeles de trabajo, solucionar pendientes y problemas laborales, resolver dudas de los colaboradores, gestionar solicitudes de otras áreas, coordinación de actividades, elaboración de reportes, detectar áreas de oportunidad, mejora de procesos	
6.3. Obligaciones del puesto:	Revisión de cada una de las empresas en tiempo y forma así como de la presentación de operaciones realizadas mensualmente. Coordinar a los colaboradores. Enviar reportes solicitados por dirección. Dirigir todo lo relacionado al departamento. Solucionar los problemas que se presenten	

6.4. Responsabilidades del puesto:	Revisar y hacer cumplir en el tiempo estipulado, las actividades/tareas u obligaciones de todos los colaboradores del área				
6.5. Objetivos del puesto:	Mejorar constantemente procesos internos. Hacer más eficientes las actividades. Capacitar a los colaboradores				
6.6. Suplente del puesto en caso de ausencia:	Subgerentes				
6.7. Jornada laboral (Días de la semana):	Lunes, martes, miércoles, jueves, viernes				
6.8. Jornada laboral (Número de horas por día laboral):	8				
7. Recursos laborales					
	Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable		
7.1. Recursos necesarios (Que la empresa provee):	Equipo de oficina, computadora, internet, leyes	software,	Equipo de cómputo portátil		
7.2. Uniforme/equipo especial:	Indistinto		Formal casual		
8. Supervisión y trabajo del departamento					
8.1. Supervisor superior:	Dirección general				
8.2. Supervisor inmediato:	Dirección general				
8.3. Puestos a los que se supervisa:	Todos los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa				
9. Descripción breve					
Colaborador que planifica tiempos de entrega de los informes contables para la presentación de impuestos u otras actividades. Supervisar el rendimiento de los colaboradores y sus operaciones. Coordinar tiempos y actividades específicas como entrega de reportes en algunas revisiones de las empresas o reportes adicionales. Organizar tiempos del personal para entrega de los documentos en orden.					
Elaboró:	Departamento de R.R.H.H.	Autorizó:	Gerente departamento	Aprobó:	Dirección general
Fecha:	30/03/2021	Fecha:	10/04/2021	Fecha:	14/04/2021
Firma:	D.D.R.R.H.H.	Firma:	G.D.	Firma:	D.G.

*Tabla 38. Formato descriptivo del puesto de gerente en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.
Fuente: Elaboración propia con base en Torres & Torres (2017).*

4.11.2. Descripción del puesto de subgerente en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Revisión	Código
		1	SCA12021
		Fecha	Páginas
		30/03/2021	3
1. Datos generales			
1.1. Título del puesto:		Subgerente	
1.2. Departamento:		Contabilidad administrativa	
1.3. Empresa:		Empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí	
1.4. Número de plazas de este puesto dentro de la empresa:		2	
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	
1.5. Rango de edad:	Indistinto	28 años en adelante	
1.6. Género:	Indistinto	Indistinto	
2. Inducción y capacitación			
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	
2.1.Inducción:	Sí, la debe dar algún colaborador capacitado	Sí, la debe dar el supervisor superior	
2.1.1.Tiempo de inducción (Semanas):	1	0.5	
2.2.Capacitación:	Sí, la debe dar algún colaborador capacitado	Sí, la debe dar el supervisor superior.	
2.2.1.Tiempo de capacitación (Semanas):	4	2	
3. Historial laboral			
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	
3.1. Antigüedad laboral en la empresa (años):	Indistinto	3	
3.2. Puesto/área anterior dentro de la empresa	Indistinto	Sí	
3.3. Experiencia laboral (Años):	3	5	
4. Conocimientos			
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	
4.1. Nivel académico:	Licenciatura en contabilidad, economía o finanzas	Maestría en área afín	

4.2. Conocimientos:	S.A.T. Sistema financiero mexicano, paquetería office, Contpaq, leyes contables	Cursos de liderazgo, comunicación, manejo de personal
4.3. Idioma:	Español	Indistinto
4.4. Conocimientos de software (s):	Paquetería Office (En especial Excel), NOMEN, Contpaq, portal del S.A.T.	Google drive
4.5. Conocimientos de equipo(s) de oficina:	Computadora, calculadora, teléfono	Impresora, copiadora
5. Competencias		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable
5.1. Inteligencia:	60 %	100 %
5.2. Comportamiento:	60 %	100 %
5.3. Personalidad:	60 %	100 %
5.4. Confianza, honestidad, ética y valores:	60 %	100 %
5.5. Gerenciales y de liderazgo:	60 %	100 %
5.6. Competencias laborales:	Competente	Experto
6. Requisitos laborales		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable
6.1. Esfuerzo físico:	Sí, en periodos estar sentado por un tiempo prolongado	Indistinto
Especificación		
6.2. Actividades/tareas a realizar:	Revisión de captura de información contable (física/digital), revisión de la sub área asignada, toma de decisiones, mejora de procesos, revisión y realización de papeles de trabajo, gestión de información necesaria para el cálculo de impuestos	
6.3. Obligaciones del puesto:	Atender las necesidades de los colaboradores para llevar las operaciones de manera correcta. Atender las solicitudes requeridas de otros departamentos. Entregar en tiempo y forma información de confianza para la toma de decisiones. Presentación de las operaciones diarias, semanales, mensuales y anuales.	
6.4. Responsabilidades del puesto:	Mantener a los colaboradores en un nivel competente para obtener el resultado deseado al momento de realizar los procesos. Entregar resultados e información en tiempo y forma para la toma de decisiones.	
6.5. Objetivos del puesto:	Tener un correcto control de los procesos, de los colaboradores y de las diferentes empresas a cargo. Que los procesos se cumplan con el lineamiento de las leyes, apoyar a la organización para que logre sus objetivos	

6.6. Suplente del puesto en caso de ausencia:	Gerente y/o subgerente				
6.7. Jornada laboral (Días de la semana):	Lunes, martes, miércoles, jueves, viernes				
6.8. Jornada laboral (Número de horas por día laboral):	8				
7. Recursos laborales					
Especificación	Requerimiento indispensable		Requerimiento deseable		
7.1. Recursos necesarios (Que la empresa provee):	Equipo de oficina, computadora, software, internet, leyes		Equipo de cómputo portátil		
7.2. Uniforme/equipo especial:	Indistinto		Formal casual		
8. Supervisión y trabajo del departamento					
8.1. Supervisor superior:	Gerente del departamento contabilidad administrativa				
8.2. Supervisor inmediato:	Gerente del departamento contabilidad administrativa				
8.3. Puestos a los que se supervisa:	Colaboradores del área asignada del departamento de contabilidad administrativa				
9. Descripción breve					
Colaborador que planea la entrega de información, revisar y analizar a los otros colaboradores del área asignada, coordino la presentación de procesos, organizar el plan de trabajo de cada mes y las fechas de entrega de los resultados/información en tiempo y forma					
Elaboró:	Departamento de R.R.H.H.	Autorizó:	Gerente departamento	Aprobó:	Dirección general
Fecha:	30/03/2021	Fecha:	10/04/2021	Fecha:	14/04/2021
Firma:	D.D.R.R.H.H.	Firma:	G.D.	Firma:	D.G.

*Tabla 39. Formato descriptivo del puesto de subgerente en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.
Fuente: Elaboración propia con base en Torres & Torres (2017).*

4.11.3. Descripción del puesto de contador en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Revisión	Código
		1	CA12021
		Fecha	Páginas
		30/03/2021	3
1. Datos generales			
1.1. Título del puesto:	Contador		
1.2. Departamento:	Contabilidad administrativa		
1.3. Empresa:	Empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí		
1.4. Número de plazas de este puesto dentro de la empresa:	5 mínimo-8 máximo		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	
1.5. Rango de edad:	Indistinto	25 años en adelante	
1.6. Género:	Indistinto	Indistinto	
2. Inducción y capacitación			
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	
2.1.Inducción:	Sí, la debe dar algún colaborador capacitado	Sí, la debe dar el supervisor superior	
2.1.1.Tiempo de inducción (Semanas):	1	0.5	
2.2.Capacitación:	Sí, la debe dar algún colaborador capacitado	Sí, la debe dar el supervisor superior.	
2.2.1.Tiempo de capacitación (Semanas):	12	4	
3. Historial laboral			
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	
3.1. Antigüedad laboral en la empresa (años):	Indistinto	1	
3.2. Puesto/área anterior dentro de la empresa	Indistinto	Sí	
3.3. Experiencia laboral (Años):	2	4	
4. Conocimientos			
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	

4.1. Nivel académico:	Licenciatura en contabilidad, economía o finanzas	Indistinto
4.2. Conocimientos:	S.A.T. Sistema financiero mexicano, paquetería office, Contpaq, leyes contables	Indistinto
4.3. Idioma:	Español	Indistinto
4.4. Conocimientos de software (s):	Paquetería Office (En especial Excel), NOMEN, Contpaq, portal del S.A.T.	Google drive
4.5. Conocimientos de equipo(s) de oficina:	Computadora, calculadora, teléfono	Impresora, copiadora
5. Competencias		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable
5.1. Inteligencia:	50 %	100 %
5.2. Comportamiento:	50 %	100 %
5.3. Personalidad:	50 %	100 %
5.4. Confianza, honestidad, ética y valores:	50 %	100 %
5.5. Gerenciales y de liderazgo:	50 %	100 %
5.6. Competencias laborales:	Competente	Experto
6. Requisitos laborales		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable
6.1. Esfuerzo físico:	Sí, en periodos estar sentado por un tiempo prolongado	Indistinto
Especificación		
6.2. Actividades/tareas a realizar:	Realizar los flujos de efectivo (ingresos/egresos), papeles de trabajo (facturación, gastos, ventas, proveedores, integraciones), llevar la contabilización en el software, revisar balanza y estados financieros, presentación de impuestos con previo visto bueno del supervisor inmediato, realizar correcciones. Facturación, seguimiento de pendientes	
6.3. Obligaciones del puesto:	Llevar los procesos de trabajo de manera correcta, desde revisar la información, posteriormente los flujos de efectivo, los papeles de trabajo, para tener una correcta entrega de la presentación de información. Tener en orden y de manera clara la información digital o la papelería física. Presentar en tiempo y forma ante el S.A.T., las declaraciones según correspondan	
6.4. Responsabilidades del puesto:	Capturar y entregar información al S.A.T. de manera correcta. Recepción de información, analizar información, enviar información, presentar información de cada una de las	

	empresas a cargo. Estar al tanto de las obligaciones de la empresa. Dar seguimiento si existe algún pendiente por resolver				
6.5. Objetivos del puesto:	Presentar impuestos y declaraciones de manera correcta. Entrega en tiempo y forma de información solicitada. Llevar contabilidad de la empresa asignada al día. Evitar multas, recargos o alguna otra sanción por parte de alguna autoridad por no llevar a cabo el proceso de manera correcta				
6.6. Suplente del puesto en caso de ausencia:	Subgerente, contador o auxiliar contable				
6.7. Jornada laboral (Días de la semana):	Lunes, martes, miércoles, jueves, viernes				
6.8. Jornada laboral (Número de horas por día laboral):	8				
7. Recursos laborales					
	Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable		
7.1. Recursos necesarios (Que la empresa provee):	Equipo de oficina, computadora, software, internet, leyes	Equipo de cómputo portátil			
7.2. Uniforme/equipo especial:	Indistinto	Formal casual			
8. Supervisión y trabajo del departamento					
8.1. Supervisor superior:	Gerente del departamento contabilidad administrativa				
8.2. Supervisor inmediato:	Subgerente asignado del departamento contabilidad administrativa				
8.3. Puestos a los que se supervisa:	Auxiliar(es) contable(s) asignado(s) del departamento de contabilidad administrativa				
9. Descripción breve					
Colaborador responsable del control de procesos para realizar las actividades. Coordinar con el gerente y subgerente el cálculo de impuesto, captura de pólizas ingresos, egresos, diario, actualización de flujo de efectivo, revisión de conciliación y estados de cuenta. Coordinar con el auxiliar contable las tareas a realizar dentro del mes, para poder presentar o enviar información cuando se solicite y supervisar que los papeles de trabajo estén correctos. Revisión del flujo de efectivo.					
Elaboró:	Departamento de R.R.H.H.	Autorizó:	Gerente departamento	Aprobó:	Dirección general
Fecha:	30/03/2021	Fecha:	10/04/2021	Fecha:	14/04/2021
Firma:	D.D.R.R.H.H.	Firma:	G.D.	Firma:	D.G.

Tabla 40. Formato descriptivo del puesto de contador en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

Fuente: Elaboración propia con base en Torres & Torres (2017).

4.11.4. Descripción del puesto de auxiliar contable en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Revisión	Código
		1	ACA12021
		Fecha	Páginas
		30/03/2021	3
1. Datos generales			
1.1. Título del puesto:	Auxiliar contable		
1.2. Departamento:	Contabilidad administrativa		
1.3. Empresa:	Empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí		
1.4. Número de plazas de este puesto dentro de la empresa:	2 mínimo-4 máximo		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	
1.5. Rango de edad:	Indistinto	22 años en adelante	
1.6. Género:	Indistinto	Indistinto	
2. Inducción y capacitación			
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	
2.1.Inducción:	Sí, la debe dar algún colaborador capacitado	Sí, la debe dar el supervisor superior	
2.1.1.Tiempo de inducción (Semanas):	1	0.5	
2.2.Capacitación:	Sí, la debe dar algún colaborador capacitado	Sí, la debe dar el supervisor superior.	
2.2.1.Tiempo de capacitación (Semanas):	12	4	
3. Historial laboral			
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	
3.1. Antigüedad laboral en la empresa (años):	Indistinto	1	
3.2. Puesto/área anterior dentro de la empresa	Indistinto	Sí	
3.3. Experiencia laboral (Años):	1	2	
4. Conocimientos			
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	

4.1. Nivel académico:	Estudiante de la licenciatura en contabilidad, economía o finanzas	Licenciatura en contabilidad, economía o finanzas
4.2. Conocimientos:	Paquetería office, Contpaq, leyes contables	S.A.T. Sistema financiero mexicano
4.3. Idioma:	Español	Indistinto
4.4. Conocimientos de software (s):	Paquetería Office (En especial Excel), NOMEN, Contpaq	Google drive, portal del S.A.T.
4.5. Conocimientos de equipo(s) de oficina:	Computadora, calculadora, teléfono	Impresora, copiadora
5. Competencias		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable
5.1. Inteligencia:	50 %	100 %
5.2. Comportamiento:	50 %	100 %
5.3. Personalidad:	50 %	100 %
5.4. Confianza, honestidad, ética y valores:	50 %	100 %
5.5. Gerenciales y de liderazgo:	50 %	100 %
5.6. Competencias laborales:	Principiante	Competente
6. Requisitos laborales		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable
6.1. Esfuerzo físico:	Sí, en periodos estar sentado por un tiempo prolongado	Indistinto
Especificación		
6.2. Actividades/tareas a realizar:	Llenar los flujos de efectivo, hacer papeles de gastos y facturación. Revisión de papelería. Captura de ingresos, egresos y diarios en Contpaq. Cálculo de impuestos mensuales. Realizar contabilidad general.	
6.3. Obligaciones del puesto:	Presentar en tiempo y forma los papeles de trabajo y movimientos contabilizados. Hacer declaración mensual, D.I.O.T. y pendientes de papelería. Realizar los cálculos de impuestos mensuales	
6.4. Responsabilidades del puesto:	Entregar la información de la contabilidad mensual para gestionar el pago provisional y entregar la papelería que lo respalde.	
6.5. Objetivos del puesto:	Realizar la captura de contabilidad y cálculo de impuestos. Apoyar en la contabilidad al contador(es) asignado(s) de la empresa	

6.6. Suplente del puesto en caso de ausencia:	Contador o auxiliar contable				
6.7. Jornada laboral (Días de la semana):	Lunes, martes, miércoles, jueves, viernes				
6.8. Jornada laboral (Número de horas por día laboral):	8				
7. Recursos laborales					
Especificación	Requerimiento indispensable		Requerimiento deseable		
7.1. Recursos necesarios (Que la empresa provee):	Equipo de oficina, computadora, internet, leyes		Equipo de cómputo portátil		
7.2. Uniforme/equipo especial:	Indistinto		Formal casual		
8. Supervisión y trabajo del departamento					
8.1. Supervisor superior:			Gerente del departamento contabilidad administrativa		
8.2. Supervisor inmediato:			Contador asignado del departamento contabilidad administrativa		
8.3. Puestos a los que se supervisa:			Practicante(s) asignado(s) del departamento de contabilidad administrativa		
9. Descripción breve					
Colaborador que auxilia en la entrega de los procesos de trabajo. Encargado de la entrega de conciliación y contabilidad general, con la elaboración de los papeles de trabajo					
Elaboró:	Departamento de R.R.H.H.	Autorizó:	Gerente departamento	Aprobó:	Dirección general
Fecha:	30/03/2021	Fecha:	10/04/2021	Fecha:	14/04/2021
Firma:	D.D.R.R.H.H.	Firma:	G.D.	Firma:	D.G.

*Tabla 41. Formato descriptivo del puesto de auxiliar contable en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.
Fuente: Elaboración propia con base en Torres & Torres (2017).*

4.11.5. Descripción del puesto de practicante en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Revisión	Código
		1	PCA12021
		Fecha	Páginas
		30/03/2021	3
1. Datos generales			
1.1. Título del puesto:	Practicante		
1.2. Departamento:	Contabilidad administrativa		
1.3. Empresa:	Empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí		
1.4. Número de plazas de este puesto dentro de la empresa:	1 mínimo-2 máximo		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	
1.5. Rango de edad:	Indistinto	18 años en adelante	
1.6. Género:	Indistinto	Indistinto	
2. Inducción y capacitación			
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	
2.1.Inducción:	Sí, la debe dar algún colaborador capacitado	Sí, la debe dar el supervisor superior	
2.1.1.Tiempo de inducción (Semanas):	1	0.5	
2.2.Capacitación:	Sí, la debe dar algún colaborador capacitado	Sí, la debe dar el supervisor superior.	
2.2.1.Tiempo de capacitación (Semanas):	24	12	
3. Historial laboral			
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable	
3.1. Antigüedad laboral en la empresa (años):	Indistinto	Indistinto	
3.2. Puesto/área anterior dentro de la empresa	Indistinto	Indistinto	
3.3. Experiencia laboral (Años):	Indistinto	0.5	

4. Conocimientos		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable
4.1. Nivel académico:	Estudiante de la licenciatura en contabilidad, economía o finanzas	Pasante de la licenciatura en contabilidad, economía o finanzas
4.2. Conocimientos:	Paquetería office, Contpaq, leyes contables	S.A.T. Sistema financiero mexicano
4.3. Idioma:	Español	Indistinto
4.4. Conocimientos de software (s):	Paquetería Office (En especial Excel), NOMEN, Contpaq	Google drive, portal del S.A.T.
4.5. Conocimientos de equipo(s) de oficina:	Computadora, calculadora, teléfono	Impresora, copiadora
5. Competencias		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable
5.1. Inteligencia:	50 %	100 %
5.2. Comportamiento:	50 %	100 %
5.3. Personalidad:	50 %	100 %
5.4. Confianza, honestidad, ética y valores:	50 %	100 %
5.5. Gerenciales y de liderazgo:	N/A	N/A
5.6. Competencias laborales:	N/A	N/A
5. Requisitos laborales		
Especificación	Requerimiento indispensable	Requerimiento deseable
5.1. Esfuerzo físico:	Sí, en periodos estar sentado por un tiempo prolongado	Indistinto
Especificación		
5.2. Actividades/tareas a realizar:	Actualización de flujo de efectivo. Reportes de facturación. Captura de pólizas de ingresos, egresos y diarios en Contpaq. Archivar papelería. Revisión de conciliación de papelería y conciliación bancaria.	
5.3. Obligaciones del puesto:	Realizar una correcta actualización del flujo de efectivo. Elaborar de manera clara los reportes de facturación. Capturar en tiempo y forma las pólizas de ingresos, egresos y diarios en CONTPAQ. Archivar la papelería como se solicita. Revisar minuciosamente la conciliación de papelería y conciliación bancaria.	

5.4. Responsabilidades del puesto:	Tener al día la actualización del flujo de efectivo. Tener en tiempo los reportes de facturación. Capturación correcta de las pólizas de ingresos, egresos y diarios en Contpaq. Tener archivada la papelería. Tener revisada la conciliación de papelería y conciliación bancaria en el periodo requerido.				
5.5. Objetivos del puesto:	Apoyo en las actividades del departamento. Archivar.				
5.6. Suplente del puesto en caso de ausencia:	Contador o auxiliar contable				
5.7. Jornada laboral (Días de la semana):	Lunes, martes, miércoles, jueves, viernes				
5.8. Jornada laboral (Número de horas por día laboral):	Mínimo 4 horas- Máximo 6 horas				
6. Recursos laborales					
Especificación	Requerimiento indispensable		Requerimiento deseable		
6.1. Recursos necesarios (Que la empresa provee):	Equipo de oficina, computadora, software, internet, leyes		Equipo de cómputo portátil		
6.2. Uniforme/equipo especial:	Indistinto		Formal casual		
7. Supervisión y trabajo del departamento					
7.1. Supervisor superior:	Gerente del departamento contabilidad administrativa				
7.2. Supervisor inmediato:	Auxiliar contable asignado del departamento contabilidad administrativa				
7.3. Puestos a los que se supervisa:	No aplica				
8. Descripción breve					
Estudiante o pasante de licenciatura con seguro facultativo, con conocimientos de contabilidad básica y el uso de computadora, que dé apoyo a otros colaboradores del departamento en la elaboración de informes (flujo de efectivo, reportes de facturación, captura de pólizas de ingresos, etc.), así como recibir, registrar, revisar, entregar y/o archivar papelería.					
Elaboró:	Departamento de R.R.H.H.	Autorizó:	Gerente departamento	Aprobó:	Dirección general
Fecha:	30/03/2021	Fecha:	10/04/2021	Fecha:	14/04/2021
Firma:	D.D.R.R.H.H.	Firma:	G.D.	Firma:	D.G.

Tabla 42. Formato descriptivo del puesto de practicante en el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.

Fuente: Elaboración propia con base en Torres & Torres (2017).

En las tablas anteriores se encuentran los formatos descriptivos de los puestos del departamento de contabilidad administrativa de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí que se enlistan de la siguiente manera:

- Tabla 38: Descriptivo del puesto de gerente
- Tabla 39: Descriptivo del puesto de subgerente
- Tabla 40: Descriptivo del puesto de contador
- Tabla 41: Descriptivo del puesto de auxiliar contable
- Tabla 42: Descriptivo del puesto de practicante

Estos descriptivos de los puestos se encuentran de manera digital en el siguiente link:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1GQ0scUby2e_WIXGSw9XB1NxyUJZN-BGPMjfMfQ_gKMQ/edit?usp=sharing

Capítulo 5. Conclusiones

Después del análisis e interpretación de resultados se puede dar respuesta a la pregunta general de investigación en este estudio de caso que es: ¿Cómo elaborar un análisis y descripción de puestos del departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí? con los siguientes puntos:

- Recolectar información con base en artículos, libros, revistas, etc. ya que una investigación es científicamente válida al estar sustentada en información teórica y verificable; complementada con la información de experiencias compartidas por parte de los colaboradores. Con la finalidad de definir específicamente la información con la que se trabaja en el departamento, área y/o empresa en donde se realiza el estudio.
- Establecer un método de trabajo para realizar el análisis y descripción de puestos, esto con base en el resultado al que se quiere llegar. Además de conocer la información externa e interna del departamento, área y/o empresa en la que se lleva a cabo el estudio.
- Tener un cronograma de actividades para organizar los tiempos de trabajo.
- Definir ¿Cómo se va a recolectar la información? Solicitar información, si existe, de antecedentes realizados, tales como los flujos de trabajo, para poder desarrollar los instrumentos de recolección de datos necesarios.
- Aplicar los instrumentos de recolección de datos, que, mediante gráficas, figuras y/o tablas, permitan realizar un análisis e interpretación de los resultados, para posteriormente, elaborar la descripción de los puestos.

- En conjunto con los supervisores superiores e inmediatos, obtener la autorización y/o aprobación de los descriptivos de puestos de trabajo realizados.
- Informar los resultados a las áreas y/o colaboradores involucrados.
- Periódicamente (en este caso es anualmente) revisar los descriptivos de puestos, para hacer las modificaciones pertinentes.

Posteriormente se da respuesta a las preguntas específicas de este estudio de caso, pudiendo concluir en lo siguiente:

- ¿Qué información se requiere para elaborar un análisis y descripción de puestos en el departamento de contabilidad administrativa en la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí?

Es necesario recolectar toda la información disponible sobre el tema, aunque en este caso se presentaron algunas restricciones de confidencialidad, fue importante saberla administrar para poderla compartir de manera indicada y así la descripción de los puestos sea lo más completa posible. Como se mencionó anteriormente la información recolectada debe ser con base en artículos, libros, revistas, para contar con fundamento teórico de investigación; además de una prueba empírica que se obtuvo a través de información compartida por los colaboradores como sus datos generales, la inducción y capacitación que recibieron, su historial laboral, conocimientos, actividades laborales, recursos laborales, supervisión de actividades del área en que se desempeñan, descripción de su puesto de trabajo y comentarios adicionales.

- ¿De qué manera los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa en la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San

Luis Potosí conocerán las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo, en el que participan?

Mediante este documento titulado: “Elaboración de un análisis y descripción de puestos para el departamento de contabilidad administrativa en una empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.” los colaboradores pueden resolver sus dudas sobre la información del puesto de trabajo que desempeñan, entre ellas, de manera concreta las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo, la recolección de datos en conjunto con el análisis e interpretación de los datos, observando que la mayoría de los colaboradores sí conocen las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo, en caso de que existan modificaciones en los procesos de trabajo, hacer las modificaciones de manera anual.

- El análisis y la descripción de puestos del departamento de contabilidad administrativa, ¿cómo contribuye en la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí?

Se contribuye de varias maneras:

- Se realiza un antecedente que sienta bases, con información necesaria por si posteriormente se desea elaborar un análisis y descripción de puestos de otros departamentos de la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí, cabe mencionar que la descripción de un puesto es parte de las herramientas que sirven para evaluar el desempeño y/o rendimiento de un empleado, muy importantes para tener, entre otras cosas, un tabulador en la asignación de sueldos y salarios.

- Los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa obtienen un documento para poder resolver sus dudas sobre la descripción del puesto de trabajo que ocupan y/o es un inicio para que en caso de que algún colaborador se ausente (vacaciones, enfermedad, etc.) se pueda realizar un plan y/o asignar a alguien capacitado para realizar las actividades de trabajo pendientes. Haciendo mención a qué si no existiera este documento no se puede determinar de manera clara las capacitaciones que son necesarias dentro del tema de formación que ayudará a la empresa así como a los colaboradores a desarrollarse de manera correcta.
- Se establece un control periódico al menos del análisis y descripción de puestos del departamento de contabilidad administrativa en la empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí.
- Para futuros procesos de reclutamiento y selección, ya hay un análisis descriptivo de puestos en el cual se pueden basar las entrevistas con los posibles candidatos. Pudiendo apoyar este proceso en avances tecnológicos, con nuevas tendencias del mercado en la empresa y la aparición de nuevas actividades en los puestos o la eliminación de otros.
- En algunas preguntas del cuestionario se han encontrado puntos a revisar con los colaboradores, a los cuales se les debe de dar seguimiento específico, pues hay información que desconocen, no

se comprendió la pregunta de la mejor manera o en su caso hay un requerimiento especial en el ámbito laboral.

Este estudio de caso se desarrolló entre los meses de diciembre del 2020 y mayo del 2021, meses en los cuales se vive una pandemia mundial, para elaborar este caso de estudio se tuvieron que buscar nuevas formas de trabajo, encontrando un camino en el ámbito digital, en específico en el uso de archivos compartidos, hojas de cálculo, formularios, videoconferencias, etc. de google drive. Pues al ser difícil el contacto humano en esta época, se tuvo que planear, organizar, dirigir y controlar mediante canales nuevos de comunicación que permitieron trabajar, así como facilitar la investigación, sin perder el interés en el contacto cercano de los colaboradores.

La empresa de consultoría contable ubicada en la capital de San Luis Potosí permitió el uso de los datos de manera confidencial, es por eso que se tuvo que ser cuidadoso en los procesos con los datos e información que se comparten en este documento. También mencionar que los colaboradores del departamento de contabilidad administrativa en el mes de marzo tienen declaraciones anuales, es por eso que la planeación de recolección de datos, tenía que tener estricta organización de tiempos.

La mayoría de las veces van a existir diversas variables al analizar y describir los puestos en las empresas, pero es importante tener una línea de trabajo, con antecedentes que ya se han creado, con la información que se está recolectando en la actualidad, pero se debe seguir buscando una mejora en los procesos en el futuro. En la actualidad la tecnología es una herramienta indispensable para este tipo de proyectos, por lo que las personas que realicen este tipo de procesos deben tener conocimiento de la tecnología que van a usar para poder mejorar los análisis y descripciones de puestos que vayan a elaborar, así como dejar un antecedente de las mejoras que se han encontrado, convirtiendo con cada nuevo proyecto una sinergia de mejora continua en el ámbito laboral.

Referencias bibliográficas

- Achundia, S. A. (2018). *Contabilidad General*. Centro de Investigación y Desarrollo Profesional CIDEPRO. 1° Edición.
- Alemán Zúñiga, D. A., & Palacios, R. J. (2016). *Gestión de recursos humanos: Subsistema de Diseño, Análisis, Descripción de Puestos y Evaluación del Desempeño*. Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Alonso, M. F., Padilla, M. V., Bermúdez, G. M. D., Simón, N. D., & Hernández, H. S. (2015). *Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos*. *Revista Wímb lu*, 10(2), 19-37.
- Alvarado, J. C. O., & Pérez, A. A. D. (2018). *¿Cómo redactar los antecedentes de una investigación cualitativa?* *Revista electrónica de conocimientos, saberes y prácticas*, 1(2), 66-82.
- Andrés, S. A. C., Cervantes, N. F. M., & Franco, E. M. (2015). *De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones*. *Revista Gestión y estrategia*, (48).
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6a ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Ayala Alonso, B. (2016). *Análisis y descripción de puestos dentro de una organización*. Recuperado el 18 de febrero del 2021 de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7383>.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Bouzas Ortíz, J. A. (2015). *Las nuevas condiciones del trabajo en el contexto de la globalización económica ¿Hacia un nuevo derecho del trabajo?* Universidad

Nacional Autónoma de México, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología,
Instituto de Investigaciones Económicas.

Bravo, M. (2015). *Contabilidad general*. Quito: Ediciones Macro.

Cabrera Cruz, A. A., Martínez Prats, G., & Dupeyron Cortes, L. C. (2019). *Uso de la contabilidad administrativa y la importancia de las PYMES de México*.
Revista: Caribeña de Ciencias Sociales ISSN: 2254-7630.

Ceballos, A. C. P. (2015). *La importancia del análisis y descripción de puesto en las empresas*. Revista conexión de economía y administración. Año 1- Número 2- ISSN: 2395 -9258.

Chaves, V. E. J. (2012). *El estudio de caso y su implementación en la investigación*.
Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 8(1), 141-150.

Contpaq (2021). Recuperado el 26 de marzo del 2021 de
<https://www.contpaqi.com/ficha-producto-contabilidad>.

De Salas, S. A. D., Martínez, V. M. M., & Morales, C. M. P. (2011). *Una guía para la elaboración de estudios de caso*. Razón y palabra, 16(75).

Fernández Muñoz, S. (2016). *La descripción de puestos y la selección como bases del departamento de RRHH*. Master de Recursos Humanos ICADE BUSINESS SCHOOL.

Fernández Rico, E. L. E. N. A., & Fernández Verde, L. O. L. A. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente 2*. Ediciones Paraninfo, SA.

Flores Ortiz, E. M. (2019). *Contabilidad gerencial*. Recuperado el 12 de marzo del 2021 de
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNAP_d7d0ae9b077767c104693214754fb77b.

- Franco, P. Y. V., Cume, A. I. E., & Coloma, R. V. L. (2016). *La importancia de la contabilidad en las empresas*. Contribuciones a la Economía, (2016-03).
- García, D. A. (2018). *HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto*. ESIC Editorial.
- Gobierno de México (2021). *Servicio de Administración Tributaria*. Recuperado el 22 de marzo del 2021, de <https://www.gob.mx/sat/documentos/30820>.
- Gobierno de México (2021). *Servicio de Administración Tributaria*. Recuperado el 22 de marzo del 2021 de <https://www.gob.mx/sat/que-hacemos>.
- Gómez, L. R., Balkin D.B. & Cardy R.L. (2008) *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (5.a edc.)* PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid.
- Gómez, P. (2012). *La elección del estudio de caso en investigación educativa*. Recuperado el 24 de febrero del 2021, de http://www.ugr.es/~pwlac/G28_14Carmen_Alvarez-JoseLuis_SanFabian.
- Guijarro Tarradellas, E., Babiloni Griñón, M. E., Canós Darós, L., & Santandreu Mascarell, C. (2016). *El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo*. Universitat Politècnica de Valencia.
- Hernández, J. O. J., & Castro, E. C. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Grupo Editorial Patria.
- Hernández, S.R., Fernández C.C. & Baptista L.M. (2014). *Metodología de la investigación (1ª ed.)*. Ciudad de México. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado el 08 de marzo del 2021 de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denuel/>.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 12 de marzo del 2021 de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2004/doc/minimonografias/ct_pymes.pdf.
- López, F. F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. UF0345. Tutor Formación.
- López, F.R. (2018). *Organización. Importancia del diseño de puestos y organizaciones en la estructura organizacional*. Doctoral dissertation. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 25 de febrero del 2021 de <https://repositorio.unan.edu.ni/8109/1/18260.pdf>.
- López, F., & Maday, Á. (2005). *Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo*. Revista gestiópolis.
- Martínez Olmedo, E. (2016). *Proyecto educativo*. Recuperado el 12 de Febrero del 2021 de <http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/569>.
- Marín Elías, J. F. (2012) *Análisis y descripción de puestos de trabajo en Pymes: caso Eirtel SL*. Universitat Politècnica de Valencia.
- Méndez, I., Namihira, D., Moreno, L., & Sosa, C. (2001). *El protocolo de investigación*. México DF: Trillas.
- Molina, M. I., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. (2016). *Manual de procedimiento en la empresa*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 15.
- Muniain, J. (2016). *Reclutamiento inteligente*. (1ª ed.) Ciudad de México: Ediciones culturales Paidós, S.A. de C.V.
- Nomina en la nube (NOMEN). Recuperado el 21 de febrero del 2021 de https://www.nominaenlanube.com/plazaenlinea/ayuda/soporte/knowledge_base/topics/gua-de-uso-bsico--ejecutivo-de-nmina.

- Ochoa Pimentel, M. A., Vázquez Bojado, H. F., & Cameros Castellanos, J. F. (2017). *CONSULTORÍA EMPRESARIAL*. Instituto tecnológico de Colima.
- Ortega, A. O. (2018). *Enfoques de investigación*. Recuperado e 12 de abril del 2021 de https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero_Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION_TABLA_DE_CONTENIDO_Contentido/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION-TABLA-DECONTENIDO-Contenido.Pdf el, 14.
- Ogasawara, E., Rangel, P., Murta, L., Werner, C., & Mattoso, M. (2009, May). *Comparison and versioning of scientific workflows*. In *2009 ICSE Workshop on Comparison and Versioning of Software Models* (pp. 25-30). IEEE.
- Pérez, J. (2017). *Bases para implementar una consultoría económica, financiera y de gestión para la Mipymes*. *Revista Finnova: Investigación e Innovación Financiera y Organizacional*, 3(5).
- Psicotest. Recuperado el 22 de febrero del 2021 de <https://psicotest.mx/>.
- Ramírez Cedillo, E. (2013). *La Generalización del Impuesto al Valor Agregado: ¿Una opción para México?* *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*.
- Ruiz Cid, A. (2016). *Reflexión crítica sobre el proceso de análisis y descripción de puestos y sus resultados. Proyecto de consultoría de RRHH en la empresa Simumak*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Ruiz, H. S. (2015). *Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano*. *Horizonte Empresarial*, 2(2).
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). *Diseño de investigación de corte transversal*. *Revista médica sanitas*, 21(3), 141-146.

- Servicio de administración tributaria (2021). Recuperado el 21 de marzo del 2021 de [https://www.sat.gob.mx/declaracion/31931/4.2-presenta-tu-declaracion-informativa-de-operaciones-con-terceros-\(diot\)](https://www.sat.gob.mx/declaracion/31931/4.2-presenta-tu-declaracion-informativa-de-operaciones-con-terceros-(diot)).
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. USA and London: UK: Harper & Brothers.
- Thompson, I. (2006). *Tipos de empresa*. Recuperado el 22 de febrero del 2021 de <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>.
- Torres Hernández, Z., & Torres Martínez, A. (2017). *Desarrollo del talento humano*. Grupo Editorial Patria.
- Torres, J. L., & Jaramillo, O. (2000). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte.
- Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Universidad de Guadalajara.
- Vera, S., & Efigenia, A. (2015). *Modelo de consultoría contable-financiera para pymes de la ciudad de Ventanas*. Bachelor 's thesis.
- Yardin, A. (2015). *La investigación en Contabilidad. Escritos Contables y de Administración 6(2), 15-20*. Escritos contables y de administración.
- Zamora, M. G. R. (2020). *El análisis y la descripción de puestos y su impacto en la satisfacción laboral*. Universidad Autónoma de Querétaro.