



UNIVERSIDAD OPARIN S.C.

CLAVE DE INCORPORACIÓN UNAM 8794
PLAN: 02 AÑO: 11

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN, PARA UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS CONTABLES QUE LE PERMITA DESARROLLARSE”.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

PEDRO DAVID LÓPEZ ALPIZAR

ECATEPEC DE MORELOS, ESTADO DE MÉXICO, 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD OPARIN S.C.

CLAVE UNAM 8794

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS

**LIC. MANOLA GIRAL DE LOZANO
DIRECTORA GENERAL DE INCORPORACIÓN
Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS**

UNAM

Presente:

Me permito informar a usted que el trabajo escrito:

**"PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA
MICROEMPRESA DE SERVICIOS CONTABLES QUE LE PERMITA
DESARROLLARSE."**

Elaborado por:

<u>LOPEZ</u>	<u>ALPZAR</u>	<u>PEDRO DAVID</u>	<u>416648078</u>
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Núm. de cuenta

Alumno de la carrera de: ADMINISTRACIÓN

Reúne los requisitos académicos para su impresión.

Ecatepec, Estado de México, enero de 2022



Mtra. Rosalva Arce Arce
Miembro y Secretario Asesor
de la Tesis



Mtra. Rosalva Arce Arce
Directora Técnica

Agradecimientos

He realizado este trabajo bajo la complejidad de una pandemia, que gente de mi edad solo había conocido a través de la historia, que dejó a su paso miedo, incertidumbre, así como la pérdida de muchas vidas humanas, pero también grandes aprendizajes y motivos para agradecer:

En primer lugar, le doy gracias a Dios, por todas las bendiciones recibidas a lo largo de mi vida que me han permitido tener grandes personas que me han apoyado para llegar a ser lo que hoy soy, adquiriendo nuevos conocimientos tanto en mi persona como en lo académico y cumplir con la anhelada meta de terminar mi tesis.

Agradezco profundamente a mis padres Pedro López y Martha Alpizar, los cuales me han forjado desde las primeras etapas de mi vida, los valores en los que hoy me sostengo. Me enseñaron la disciplina, que hace falta para conseguir las metas propuestas, la tenacidad y constancia para no darme nunca por vencido. Con su apoyo y consejos pude tomar el camino correcto y su infinito amor, paciencia, consejos y confianza fueron la principal motivación para terminar este trabajo, el cual estoy seguro, será motivo de orgullo y satisfacción para quienes ha dedicado su vida y arduo trabajo a mantener una familia unida, a pesar de las adversidades, por lo que son para mí y mi hermano un ejemplo a seguir. Gracias papas por su infinito amor.

A mis abuelas Graciela y María, por estar presentes a lo largo de mi vida y contagiarme de esa humildad con la cual ellas educaron a mis padres. Gracias por brindarme su cariño en todo momento.

Así mismo a mis hermanos Yazbeth, Itzel y Pablo, quienes han sido mis cómplices. Impulsándome a seguir luchando por mis sueños, dándome ánimos y ayudándome a ser mejor persona. Gracias por toda la felicidad y emociones que hemos vivido juntos.

Actualmente mi desempeño laboral ha marcado esta etapa después de la escuela me enfrente a diversas situaciones que han marcado mi vida laboral, como el contador Leonardo que en el poco tiempo que fue mi jefe, me dejó muchas enseñanzas puede

adquirir muchos conocimientos y sobre todo me dio una lección de vida, vivir el ahora y el presente porque nadie tiene la vida comprada.

A las contadoras Guadalupe y Paola, además de los contadores Walter y Andres, quienes me brindaron mi primera y segunda oportunidad laboral a pesar de aun continuar con mi preparación profesional. Gracias por su paciencia al momento de enseñarme y corregirme una vez en la práctica. Dándome valiosos consejos, apoyo, seguridad y confianza convirtiéndose en mi segunda familia.

A los profesores de la Licenciatura en Administración, de los cuales me llevo cosas especiales que jamás olvidare, en cada una de sus clases fueron creando un bagaje inmenso de conocimientos.

De la misma forma, le quiero extender un gran agradecimiento a la maestra Rosario Asencio Millán, directora de la carrera y asesora de mi tesis quien, a pesar de sus diferentes actividades, se dio el tiempo para dirigir mi trabajo de tesis. Gracias por disposición, conocimientos y experiencia aportados a mi trabajo. Ofreciéndome su apoyo y motivación en todo momento para convertirme en un triunfador. Gracias por creer siempre en mí.

Gracias al Ing. Raúl Sadoc Ríos Ortega por sus aportaciones y apoyo a mi carrera y finalmente, gracias a mi casa de estudios Universidad Oparin, por darme compañeros inolvidables, grandes momentos que se quedaran por siempre en mis recuerdos, pero, sobre todo, por darme una formación y los cimientos sólidos para desarrollarme como un profesional en mi carrera. Sé que las puertas de la universidad estarán abiertas para mí, porque soy un egresado orgullosamente Oparin.

Gracias, gracias, gracias...

ÍNDICE

Introducción.....	1
Planteamiento del Problema	3
Justificación.....	5
Objetivos	6
Hipótesis.....	6
CAPÍTULO I GENERALIDADES DE “LA FIRMA”	9
1.1 Definición de Empresa.	10
1.2 Antecedentes de “La Firma.”	10
1.3 Clasificación de las Pymes en México.	11
1.4 Giro de “La Firma.”	12
1.5 <i>Servicios de “La Firma.”</i>	12
1.5.1 <i>Auditoría.</i>	12
1.5.2 <i>Fiscal.</i>	13
1.5.3 <i>Servicios Integrales.</i>	14
1.5.4 <i>Empresas.</i>	15
1.6 Estructura Organizacional, Misión, Visión, Valores y Objetivos.	16
1.6.1 <i>Misión.</i>	16
1.6.2 <i>Visión.</i>	17
1.6.3 <i>Valores.</i>	18
1.6.4 <i>Objetivos.</i>	19
1.7 Análisis Foda de “La Firma”.	20
.....	25
CAPÍTULO II ORGANIZACIÓN.....	26
2.1 Generalidades del Proceso Administrativo.....	27
2.1.1 <i>Antecedentes del Proceso Administrativo.</i>	27
2.1.2 <i>Fases del Proceso Administrativo.</i>	27
2.2 Organización.	28
2.2.1 <i>Acepciones de la Organización.</i>	29
2.2.2 <i>Elementos de la Organización.</i>	29

2.2.3 <i>Importancia de la Organización</i>	29
2.2.4 <i>Etapas de la Organización</i>	30
2.2.5 <i>Principios de la Organización</i>	32
2.2.6 <i>Organización Formal e Informal</i>	36
CAPÍTULO III ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
3.1 Organigrama.....	39
3.1.1 <i>Ventajas</i>	40
3.1.2 <i>Desventajas</i>	40
3.1.3 <i>Contenido</i>	41
3.2 <i>Tipos de Organigramas</i>	41
3.2.1 <i>Por su Naturaleza</i>	41
3.2.2 <i>Por su Ámbito</i>	42
3.2.3 <i>Por su Contenido</i>	43
3.2.4 <i>Por su Presentación</i>	44
3.3 <i>Técnicas de la Organización</i>	47
3.3.1 <i>Análisis de Puestos</i>	47
3.3.2 <i>Diagrama de Flujo</i>	48
3.3.2.1 <i>Formulación</i>	48
3.3.3 <i>Carta de Distribución del Trabajo o Actividades</i>	49
3.3.3.1 <i>Ventajas</i>	49
3.3.3.2 <i>Formulación</i>	49
3.4 <i>Manuales Administrativos</i>	50
3.4.1 <i>Definición</i>	52
3.4.2 <i>Importancia</i>	53
3.4.3 <i>Objetivos</i>	53
3.4.4 <i>Ventajas y Desventajas</i>	54
3.4.4.1 <i>Ventajas</i>	55
3.4.4.2 <i>Desventajas</i>	55
3.5 <i>Clasificación de los Manuales</i>	55
3.5.1 <i>Por su Naturaleza</i>	56

3.5.2 <i>Por su Contenido</i>	56
3.5.3 <i>Por su Ámbito</i>	58
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	60
4.1 <i>Inteligencia Emocional</i>	61
4.2 <i>Habilidades Blandas y Duras</i>	62
4.2.1 <i>Habilidades Blandas</i>	63
4.2.2 <i>Las Habilidades Blandas Más Importantes</i>	63
4.2.3 <i>Habilidades Duras</i>	64
4.3 <i>Propuesta de Manual de Organización</i>	65
4.3.1 <i>Misión</i>	66
4.3.2 <i>Visión</i>	66
4.3.3 <i>Organigrama Propuesto</i>	66
4.3.4 <i>Directorio</i>	68
4.5 <i>Descripción y Perfiles de Puestos</i>	69
4.5.1 <i>Gerente General</i>	69
4.5.2 <i>Staff</i>	75
4.5.3 <i>Departamento de Administración</i>	88
4.5.4 <i>Departamento de Contabilidad</i>	121
4.5.5 <i>Departamento de Auditoría</i>	142
4.5.6 <i>Departamento Fiscal</i>	165
4.5.7 <i>Servicios Integrales</i>	185
4.5.8 <i>Mensajero</i>	191
Conclusión.....	196
Bibliografía	200

Introducción.

La organización constituye los cimientos principales de toda empresa, donde el ser humano es el activo interno más valioso, por el hecho de ser el principal factor de su existencia, en la cual sus integrantes, necesitan un lugar estable para trabajar obteniendo objetivos y metas en común, debido a su interrelación entre cargos, responsabilidades, actividades y funciones.

La Secretaría de Economía por medio de su página de internet define a la microempresa de la siguiente manera:

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país, además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto. (SE, s.f.)

El porcentaje de microempresas según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, representan el 95.4 % del total de las empresas del país, mientras que las pequeñas empresas conforman 3.6% y las medianas 0.8%, lo cual se presenta en la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas con el fin de proporcionar información.

“Durante 2018 se registraron poco más de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) en México, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros.” (ENAPROCE, 2019)

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las microempresas, es el hecho de no alcanzar su pleno desarrollo empresarial. El acceso a un crédito resulta complicado debido a que no cuentan con estados financieros formales, por el desconocimiento en su elaboración y/o falta de información.

Actualmente las instituciones financieras se han vuelto más flexibles en cuanto a otorgar créditos con tasas de interés relativamente accesibles, esto con el fin de apoyar el desarrollo de la economía en México.

Además de ofrecer asesoría a todos aquellos pequeños negocios que viven en la informalidad, para que puedan generar mayores beneficios y hacer crecer su empresa.

De acuerdo con un artículo publicado por el periódico el universal, hace referencia al porcentaje de vida y los principales retos a los cuales se enfrentan las microempresas.

Donde se menciona, que a pesar del impacto que tienen las microempresas, en el PIB y en la generación de empleo, su tasa de supervivencia es muy baja. Solo 62.6% de las microempresas que tienen hasta dos empleados, lograrán sobrevivir durante el primer año y 42.6% lo harán solo hasta el segundo año.

El patrón se repite para las empresas que tienen entre tres y cinco empleados quienes vivirán hasta el primer año en 71.4% y solo 54.5% vivirán hasta el segundo año. La tendencia mejora a partir de las empresas que tienen entre seis a diez empleados, cuyo porcentaje de supervivencia al primer año es de 77.9% y de 65.8% para el segundo año. (Pável Reyes Mercado, 2019)

Otro de los problemas es la falta de organización, administración ineficiente, actitudes negativas y falta de adaptación a los cambios. La globalización desempeña un rol importante dentro de la sociedad, porque se rige por medio de una estructura como factor fundamental, donde sus miembros puedan dar respuestas a las situaciones que se presenten haciendo frente a través de diferentes soluciones.

La presente investigación tiene como objetivo primordial, establecer una estructura organizacional, donde el autor actualmente labora y que en lo sucesivo se denominará como "La Firma" por cuestiones de seguridad.

Donde se pretende generar una propuesta de un manual de organización, que le permita no solo permanecer, sino alcanzar el desarrollo esperado para poder crecer y salir de su estancamiento, el cual se abordara en un análisis FODA.

Planteamiento del Problema.

¿De qué forma contribuye la implementación de una estructura organizacional dentro de “La Firma”?

¿Cuáles son los principales problemas que se espera solucionar con la presente investigación?

¿Es necesario contar con una estructura organizacional para hacer frente al movimiento de la globalización?

¿La forma de trabajar de “La Firma” es la más efectiva, conforme a los resultados esperados?

Debido a la cercanía laboral que mantiene dentro de “La Firma” durante un período de dos años, se observan los siguientes problemas de elementos de organización:

- A. Perfiles de puestos.
- B. Ineficientes canales de comunicación.
- C. Duplicidad de actividades.
- D. Proceso de reclutamiento y selección de personal.
- E. Falta de capacitación y desarrollo.
- F. Rotación del personal.
- G. Estructura organizacional.
- H. Falta de identidad y lealtad hacia “la firma”.

A) Los perfiles del puesto son la descripción de las tareas, responsabilidades, y características de los cargos que existen dentro de “La Firma”, se emplea por medio de un documento formal que sirve como una guía interna para plasmar las funciones establecidas, evitando que sus integrantes se conviertan en personas multi tareas y

contribuyan a la obtención de objetivos trazados. Fijando la relación entre los diferentes niveles jerárquicos que existen y que se espera de ellos.

B) Ineficientes canales formales de comunicación, entre los superiores con los integrantes de “La Firma” al momento de transmitir los mensajes, surgen malentendidos en consecuencia de desconocer lo que se espera transmitir, como resultado no se ejecuta de manera efectiva. Es necesario escuchar los diferentes puntos de vista, para facilitar que los objetivos se cumplan adecuadamente.

C) La duplicidad de actividades, se genera por parte de sus integrantes por el hecho de responder a las necesidades de más de dos superiores y no tener condiciones de trabajo ordenado ni especificado.

D) El proceso de reclutamiento y selección de personal no sigue un perfil deseado del puesto de trabajo, porque solo se realiza un examen de conocimientos básicos de lo que se realiza dentro de “La Firma” y una entrevista informal en la cual se estipula el lugar que se ocupara.

E) Falta de capacitación a los integrantes de “La Firma” dado al precio que genera esta, no se desarrolla teniendo dificultades en sus labores por la incapacidad de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes, es de suma importancia porque entre mejores preparados estén serán más competentes, por ser el elemento más importante.

F) La rotación del personal, juega un papel importante dentro de “ La Firma” los integrantes que llevan tiempo dentro de ella, realizan las mismas actividades sin alguna expectativa de crecer, con grandes cargas de trabajo generando desconformidades, porque no existe una adecuada remuneración justa, el hecho de trabajar más horas de lo que se deberían, causan cambios debido a que los integrantes se sienten incomodos y desmotivados haciendo que el desarrollo que se había alcanzado inicie de nuevo haciendo un reajuste de personal.

G) Es necesario establecer la estructura organizacional de “La Firma” y hacerla visible a todos los cargos, desde la junta de socios hasta los integrantes que la conforman,

señalando que debe hacer cada uno, siguiendo un esquema con los roles asignados mediante la jerarquización.

H) Falta de identidad y lealtad, pasa por desapercibida la representación visual por parte de los clientes y sus integrantes de “La Firma” al no tener seriedad con su imagen exterior.

Justificación.

“La Firma” carece de elementos de organización como se menciona en los párrafos anteriores, es necesario establecer una estructura organizacional. La cual facilitara su visión contando con ventajas importantes respecto a la organización interna, para dar una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno, permitiendo saber cómo está conectado jerárquicamente el integrante.

Utilizado de manera estratégica la implementación de la estructura, se pueden facilitar las funciones dentro de “La Firma” para el proceso de reclutamiento y selección del personal. El cual no se debe tomar con ligereza, porque si no se hace correctamente se contratará personal no apto para el puesto de trabajo.

Con estas acciones se pretende incrementar significativamente el rendimiento de los integrantes que trabajan en “La Firma”, ya que cada uno sabrá a conciencia lo que se espera de él y con quien relaciona su puesto, evitando la duplicidad de actividades.

La comunicación juega un papel primordial, ya que a través de ella fluye la información mediante los diferentes canales formales que se pretende implementar a lo largo del trabajo.

Con motivo de obtener un adecuado funcionamiento de las actividades, facilitando alcanzar los resultados esperados, fomentando compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, generando un clima laboral integrado, logrando sentido de pertenencia por parte de los integrantes, disminuyendo la rotación del personal forjando lealtad hacia “La Firma”. Lo que lleva a la imperiosa necesidad de contar con una estructura clara y definida.

Mediante la propuesta se pretende elaborar un manual de organización, el cual es una herramienta para familiarizarse con la estructura y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman “La Firma” permitiendo identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran. Superando la duplicidad de actividades mejorando la comunicación interna, proporcionando elementos suficientes para alcanzar el desarrollo empresarial que le permita ir creciendo.

Objetivos.

Objetivo general.

Diseñar una propuesta de estructura organizacional para “La Firma”, que le permita mejorar su desarrollo, con el fin de posicionarse como una pequeña empresa prestadora de servicios contables en el mercado.

Objetivos específicos.

Diseñar un organigrama para “La Firma”.

Diseñar un manual de organización para “La Firma”, de acuerdo con sus necesidades, para el mejoramiento de su funcionamiento de manera interna.

Analizar los elementos de organización que influyen dentro de “La Firma” para reconocer como afectan, con la finalidad de mejorar su desarrollo organizacional.

Hipótesis.

Hipótesis de trabajo.

Por medio de la implementación de una estructura organizacional, mediante la propuesta de un manual de organización, “La Firma” dedicada a ofrecer servicios contables, dejara de ser una microempresa para posicionarse como una pequeña empresa.

Hipótesis alternativa.

“La Firma” para seguir creciendo necesita trabajar con una estructura, ya que recordemos que la organización es a la empresa lo que los cimientos a un edificio que es la base del todo.

Metodología.

El propósito del presente trabajo de investigación es que “La Firma” cuente con una estructura organizacional, que la oriente a alcanzar sus objetivos y metas.

En el Capítulo I, se hace referencia a las generalidades de “La Firma” comenzando por sus antecedentes desde el momento que se funda, posteriormente se plasma su misión, visión, valores, servicios y por último el análisis FODA de su situación actual, para obtener conclusiones sobre la forma en cómo será capaz de afrontar los cambios a partir de sus fortalezas y debilidades.

En el Capítulo II, se aborda el proceso administrativo con énfasis relativo en su fase número dos la cual corresponde a la organización, donde se despliegan por completo todo lo referente a esta.

En el Capítulo III, se define la estructura organizacional explicando su definición, importancia y sus diferentes tipos, además de lo que es un organigrama expresando su forma funcional, además de los elementos de organización dentro de cualquier empresa.

En el Capítulo IV, se presenta la propuesta de la estructura organizacional para “La Firma”, su diseño pretende contribuir para beneficio de esta, además de elaborar un organigrama, para posteriormente hacer un manual de organización, en el cual se describen y establece sus funciones con relación a la autoridad.

Por último, se realizará la conclusión del trabajo, con la finalidad de lograr que sea aceptada por parte de “La Firma” para poner en marcha la propuesta del manual de organización.

Para resumir esta metodología se realizará el siguiente plan de trabajo conforme al desarrollo de la estructurada trazada.

CAPÍTULO I GENERALIDADES DE “LA FIRMA”

1.1 Definición de Empresa.

Según la Ley Federal del Trabajo, Artículo 16 se define como empresa:

Se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa. (LFT, 2021)

“Aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios.” (Andrade, 2006)

La empresa es una unidad compuesta por una serie de socios o de forma individual, con recursos humanos, materiales, financieros, técnicos, que buscan un objetivo en común, dedicada a desarrollar bienes y servicios para cubrir necesidades, por las cuales se obtendrán un beneficio.

Las empresas tienen que ser cada vez más competitivas, al ofrecer productos y servicios de calidad. Para lograrlo, tienen que desarrollar y modernizar las capacidades productivas y administrativas.

1.2 Antecedentes de “La Firma.”

El presente trabajo de investigación está fundamentado en lo que a partir de hoy llamaremos “La Firma” dedicada a la prestación de servicios contables, a través de contadores públicos certificados y autorizados, especialistas en auditoría, fiscal, IMSS, Infonavit e impuestos, con más de 30 años de experiencia, brindando asesoría fiscal, laboral y jurídica en materia de amparo.

Es una firma mexicana creada en el Distrito Federal en 1957, lo que hoy en día conocemos como la Ciudad de México. Tiempo en el cual, ha pasado por tres importantes momentos.

En 1962, se creó la firma Pérez. En 1973 cambió su denominación a Toro y tres años después, se asoció con la firma Navarro, generando beneficios mutuos.

En 1978 se disolvió la sociedad para dar paso a la firma González y una vez más, por cuestiones personales decidieron separarse, dando paso a lo que hoy en día es “la firma”.

1.3 Clasificación de las Pymes en México.

El Gobierno Federal especifica la estratificación, a través del acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009, con primordial objetivo de catalogarlas mediante el efecto en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana empresa.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, sean personas físicas con actividad empresarial, régimen de incorporación fiscal o sociedades mercantiles legalmente constituidas. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría. (DOF, 2019)

En el siguiente cuadro se puede apreciar que a través de dicho acuerdo se estableció la estratificación, por medio de los siguientes criterios.

Figura 1

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

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

Fuente: (DOF, 2019). En base con la estratificación, “La Firma” se encuentra clasificada de acuerdo con su tamaño, dentro de las microempresas, por contar con menos de diez trabajadores.

1.4 Giro de “La Firma.”

Las empresas de servicios ofrecen productos intangibles, y sus fines pueden ser o no lucrativos. (Hernández y Rodríguez, 2011)

“Las empresas son organizaciones creadas intencionalmente con el criterio de generar rentabilidad económica por sus actividades mediante la producción de bienes o la prestación de servicios.” (Bernal & Sierra, 2017)

“La Firma” se desenvuelve en el giro de la prestación de servicios contables, teniendo actividades específicas, las cuales cumple de manera profesional con su trabajo, orientando a sus clientes a los mejores resultados, partiendo de un análisis de necesidades.

La respalda una gran experiencia en valuaciones de negocios en marcha, de diversos giros e industrias.

1.5 Servicios de “La Firma.”

“La Firma” proporciona sus servicios profesionales en las siguientes áreas:

1.5.1 Auditoría.

En la auditoría de estados financieros a través de la experiencia y las normas establecidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. con la moderna tecnología del enfoque internacional de auditoría.

(The Internacional Audit Approach), el cual se basa en la comprensión del negocio de los clientes y reconoce que cada uno de ellos requiere una planeación de auditoría, de acuerdo con sus operaciones y características específicas, lo que hace posible que aumentemos substancialmente la eficiencia de cada trabajo.

Entre los servicios que ofrece “La Firma” están:

- Examen de los estados financieros de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

- Emisión de dictámenes para efectos fiscales e IMSS.
- Revisiones limitadas de áreas específicas.
- Estudios, revisión y cuantificación de la información financiera para el reconocimiento de los efectos de la inflación.
- Asesoría sobre fusiones, adquisiciones, reorganizaciones y liquidaciones.
- Análisis y estudios de la eficiencia operacional.
- Auditoría para compra y venta de empresas.

1.5.2 Fiscal.

Se proporciona al cliente una extensa gama de servicios fiscales, para ello, se cuentan con especialistas calificados que ayudan a las empresas a cumplir con sus obligaciones tributarias, al mismo tiempo que reciben asesoría para obtener los máximos beneficios dentro del marco de las disposiciones aplicables.

Entre los servicios que ofrece “La Firma” están:

- Consultoría y planeación fiscal.
- Gestoría y trámites de asuntos ante autoridades fiscales.
- Asesoría y defensa del contribuyente.
- Revisión y preparación de declaraciones.
- Estudios de beneficios fiscales en remuneraciones a funcionarios y empleados.
- Auditoría sobre el cumplimiento de obligaciones ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.).
- Auditoría sobre el cumplimiento de obligaciones locales con el Gobierno del Distrito Federal (G.D.F.) actualmente CDMX.
- Diagnóstico de la situación fiscal de las empresas.
- Declaraciones personas físicas del Impuesto sobre la Renta.
- Asesoría en materia aduanera y comercio exterior.

1.5.3 Servicios Integrales.

Esta área se encarga de apoyar a los clientes que requieren una asesoría en procedimientos administrativos, financieros, contables y fiscales.

Integrando un paquete atractivo para empresas nacionales y extranjeras en expansión, que buscan resolver problemas derivados del cambiante entorno económico y gubernamental, mediante un servicio completo.

Entre los servicios que ofrece “La Firma” están:

- Apertura de oficinas de representación.
- Apoyo en el establecimiento de empresas extranjeras y de coinversión.
- Inicio de operaciones de empresas.
- Estudios para el establecimiento de maquiladoras.
- Ayuda en asuntos relacionados con control de cambios, transferencia de tecnología, inversiones extranjeras y análogas.

Como servicio especial, apoyan en áreas vitales para los clientes que así lo requieren.

Estos servicios consideran:

- Asesoría y preparación de declaraciones fiscales mensuales, anuales y contabilidad.
- Soluciones a problemas de naturaleza temporal con personal de soporte.
- Realización de inventarios, nóminas, análisis de cuentas por cobrar, etc.
- Comisariatos para representar a grupos de accionistas.
- Auxilio permanente en la contratación de altos ejecutivos y personal para diferentes áreas de las empresas.
- Planeación de recursos humanos, incluyendo administración de sueldos y compensaciones, así como sistemas de información en esta área.

“La Firma” se ha estancado a lo largo de los años, a pesar de que cuenta con una cartera de clientes que los respalda, manteniéndose en el mercado por sus grandes

resultados. Partiendo de un conocimiento profundo en base de necesidades específicas, con el fin de ofrecer un traje a la medida para un mejor aprovechamiento y reducción de costos.

Cuenta con el Know how (saber hacer) que le permite dar el siguiente paso, sin embargo, no tienen una sólida estructura organizacional, base de toda organización, para llevar de forma más adecuada su funcionamiento. De tal manera, que sus integrantes contribuyan, aportando sus conocimientos para salir de su zona de confort y enfrentar las circunstancias que se presenten para la obtención de su desarrollo y expansión.

1.5.4 Empresas.

Las diversas empresas a las que “La Firma” les presta sus servicios profesionales, se encuentran ubicadas en la Ciudad de México, así como en otros estados de la República Mexicana. De las cuales se relacionan sus giros y se distribuyen los porcentajes de ingresos globales obtenidos.

a) Industriales.	35%
b) Comerciales.	13%
c) Químico - Farmacéutica.	2%
d) Maquiladoras.	11%
e) Servicios.	30%
f) Inmobiliarias y Constructoras.	1%
g) Alimenticias.	1%
h) Metalmecánica.	7%

T o t a l	100%

“La Firma” también ha prestado a otras diversas empresas, tanto del sector privado como del público y a Organismos Centralizados y Descentralizados.

1.6 Estructura Organizacional, Misión, Visión, Valores y Objetivos.

En la actualidad “La Firma” cuenta con una misión, visión y valores no muy bien definidos. Además, tiene una débil estructura organizacional y no cuenta con un manual de organización, que sirva como una guía interna de funciones para que cada integrante sepa exactamente lo que le corresponde hacer, minimizando los conflictos entre sí, logrando una mayor productividad en cada uno de ellos.

1.6.1 Misión.

“Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. La misión se crea, empieza por la visión a largo plazo.” (Torres, 2014)

“La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores que deberán ser conocidos, comprendidos, así como compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.” (Luna, 2014, pág. 81)

Es la razón de ser, de manera clara y sencilla para ser entendida por parte de sus integrantes, donde se expresan los productos y/o servicios que ofrece a sus clientes, que sirve como un elemento de identificación.

A continuación, se muestra la misión actual de “La Firma”, más adelante en el capítulo IV se propone una nueva versión.

Ser una Institución prestadora de servicios profesionales integrales a empresas líderes, familiares, medianas y grandes. Especializada en lo fiscal, patrimonial y corporativo que, impulsando el desarrollo de su personal y siempre con ética y excelencia, atiende a sus clientes, promoviendo además el fortalecimiento de nuestro país.

1.6.2 Visión.

“La visión en relación con la productividad es tomada como una forma de liderazgo junto a los valores de la empresa que son el faro guía de los planes, programa y proyectos.” (Prieto, 2016)

“La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y en el tiempo.” (Chiavenato, 2017)

Expresa la imagen que espera alcanzar en un futuro la empresa u organización por medio de un planteamiento a largo plazo, en la cual se trabaja con objetivos para llegar a la proyección deseada de manera ambiciosa.

A continuación, se muestra la visión actual de “La Firma” más adelante en el capítulo IV, se propone una nueva versión.

Perfeccionar la calidad, efectividad y oportunidad de nuestros servicios para solucionar adecuadamente la problemática de nuestros clientes, logrando así su crecimiento integral, desarrollando a su personal y aprovechando y optimizando todos sus recursos, generando además oportunidades para competir en el ámbito internacional y contribuyendo, por ende, al desarrollo económico de nuestro país.

Afianzar y consolidar el posicionamiento de nuestra institución a nivel nacional e internacional, para lo cual incorporamos a nuestra organización, a través de alianzas estratégicas, profesionistas con calidad moral y con prestigio profesional que compartan nuestra filosofía de calidad, oportunidad y servicio, así como nuestros objetivos.

Satisfacer las expectativas de nuestros clientes, mediante el diseño de estrategias corporativas que, apoyadas en la ley, involucren herramientas y métodos de trabajo sistematizados, actualizados y confiables, que hagan posibles los óptimos resultados en la implantación de nuestros programas, mismos que tienen como premisa fundamental, la protección y la seguridad patrimonial de nuestros clientes.

Así mismo en el área fiscal, diseñar e implementar innovadoras estrategias, que otorguen a nuestros clientes beneficios administrativos y fiscales, trabajando siempre en un marco cien por ciento legal garantizando así, su seguridad y patrimonio.

1.6.3 Valores.

Se desarrollan para construir relaciones de confianza mutua y duradera entre sus clientes internos y externos. Son una parte esencial de su identidad y le dan una personalidad propia a cada empresa, con el fin de generar resultados positivos.

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere lograr, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende conseguir. (Rojas & Medina, 2012, pág. 52)

A continuación, se muestran los valores actuales de “La Firma”:

- Honestidad.
- Ética.
- Innovación.
- Diferenciación.
- Desarrollo de colaboradores.
- Trabajo en equipo.
- Ahorros en benéfico de nuestros clientes.

Actualmente los valores con que se maneja “La Firma” no cumplen con los requisitos para serlos, sino más bien unos son objetivos. Por lo que es necesario corregir e implementar nuevos valores, siendo creíbles, aplicables y perdurables con el paso del tiempo.

No solo necesitan ser definidos por parte de sus directivos, es de suma importancia que se consulten con sus integrantes porque tienen que estar vivos y en constante desarrollo.

Debe existir congruencia entre los valores tanto como la actividad que se desempeña en “La Firma” de forma en que sus integrantes tendrán mayor oportunidad de saber su significado para ponerlos en práctica.

1.6.4 Objetivos.

“Los objetivos son puntos que se pretenden alcanzar, es decir, lograr los resultados deseados de la administración y que sea posible medir el avance del negocio en el corto, mediano y largo plazo.” (Pedraza, 2014)

Los objetivos definen aquellos resultados o metas que la empresa u organización pretenden llegar de manera clara y definida, por los cuales sus integrantes siguen una trayectoria dentro de un período determinado.

Los objetivos por los cuales trabaja “La Firma” son los siguientes:

1. La prestación de toda clase de servicios profesionales en las áreas contable, fiscal, administrativa y financiera, incluyendo consultaría, asesoramiento y asistencia técnica en las áreas administrativa y de informática.
2. La práctica de auditoría a personas físicas y morales.
3. Impartir cursos y seminarios para la actualización y capacitación de personal en las ramas contable, administrativa, financiera, fiscal y de informática.

Como se puede observar, no cumplen con los requisitos para serlos. De acuerdo con lo mencionado anteriormente se dice que un objetivo debe ser específico, medible, alcanzable y realista en un período de tiempo determinado.

Un objetivo tiene que ser específico de modo que se vea lo que se espera lograr, debe plantearse de forma detallada y correcta, de este modo se convierte en medible de manera en que se puedan interpretar los resultados para observar si se están cumpliendo.

Por alcanzable se entiende a que este sea realizable estableciendo metas prácticas para su obtención, porque muchas veces no se cumplen debido a que parecen

imposibles de forma en que sean realistas con relación a los recursos y medios con los cuales se disponen.

Por último, se estipula un período de tiempo donde se hace referencia al plazo dentro del cual debe llevarse a cabo conforme a lo fijado.

1.7 Análisis Foda de “La Firma.”

Entendemos por análisis FODA, una herramienta de estudio que se puede aplicar a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. Que actúe bajo objetivos en tiempos determinados.

El análisis FODA va más allá de hacer cuatro listas. Las dos partes más importantes del análisis de FODA son la obtención de conclusiones del listado sobre la situación global de la organización y la traducción de estas conclusiones en acciones estratégicas para ajustar mejor la estrategia de la organización a sus fortalezas internas y oportunidades, corregir debilidades importantes y defenderse contra las amenazas externas. (Thompson, y otros, 2018, pág. 130)

Para entender mejor la dirección que lleva “La Firma”, se presenta en forma de listado variables de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas.

1. Ubicación estratégica.
2. Contadores especialistas en auditoría fiscal, IMSS, INFONAVIT e impuestos locales, así como asesoría fiscal, laboral y jurídica en materia de amparo.
3. Prestigio y experiencia.
4. Disponibilidad de trabajo y excelente atención al cliente.
5. Cartera de clientes leales.

Debilidades.

1. No se tiene una estructura organizacional.

2. No siguen un proceso de reclutamiento y selección de personal.
3. Alta rotación del personal.
4. Falta de comunicación.
5. Falta de capacitación en base a necesidades reales.
6. Personal multitareas.
7. Falta de trabajo en equipo.
8. Falta de identidad.
9. No cuenta con un manual de funciones.
10. No existen perfiles de puesto.

Oportunidades.

1. Crecimiento del mercado.
2. Desarrollo y conocimiento de “La Firma”
3. Creación de alianzas estratégicas.
4. Manejo de leyes y políticas fiscales.

Amenazas.

1. El mercado cada vez exige mejores resultados.
2. Cambios vertiginosos derivados de la globalización.
3. Inestabilidad económica y política.
4. Competencia de firmas más grandes y calificadas.
5. Clientes negativos.

En el cuadro 1 se muestra el análisis FODA de “La Firma” que permite conocer la situación y la información conforme de cómo es que se encuentra.

Cuadro 1. FODA de “La Firma”.

Fortalezas – Oportunidades	Debilidades – Oportunidades
1. Es necesario que “La Firma”, realice un estudio de mercado, donde se puedan ver los posibles	1. Realizar un manual de organización para “La Firma” para que cada integrante conozca de manera

<p>clientes para expandir su negocio, y con ello satisfacer las necesidades a mayor escala.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Una vez teniendo en claro los objetivos de “La Firma”, es aún más factible lograr que nuevas empresas conozcan sobre los servicios que ofrece. 3. El prestigio y la experiencia de “La Firma”, puede dar pauta a la creación de alianzas con empresas y/o firmas de diferentes especialidades. Esto con la finalidad de ampliar el mercado. 4. Trabajar en absoluto apego a las leyes y políticas fiscales necesarias. Con la finalidad de crear confianza con la cartera de clientes actuales y potenciales. 	<p>exacta cada una de sus funciones, lo que hará más productivo el trabajo al evitar la evasión de actividades y duplicidad de trabajo. La suma de esfuerzos hará más productiva a “La Firma”.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. “La Firma” requiere la creación de los perfiles en cada uno de los puestos. Con el fin de llevar a cabo un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal por un especialista en el área. 3. La elaboración de un manual de funciones podrá disminuir en gran medida, la rotación elevada rotación de personal, que actualmente afecta la imagen de “La Firma”, ya que los clientes deben tratar con personas diferentes, generando inestabilidad. 4. Es necesario que los integrantes de “La Firma” mantengan una comunicación efectiva, facilitando el trato, el diálogo y el seguimiento de instrucciones. Esto genera un buen ambiente de colaboración y respeto.
--	--

	<ol style="list-style-type: none">5. Implementar la capacitación en base a necesidades reales. Donde todos los integrantes de “La Firma” se mantengan en constante actualización para hacer frente a los cambios de manera rápida y efectiva.6. Los integrantes realizan varias tareas a la vez con la finalidad de desarrollarlas más rápido, pero el resultado termina siendo más negativo que positivo ya que son menos productivos y la calidad de su trabajo es afectada, por ello la importancia de contar con un manual de organización para definir funciones y tiempos de entrega para llevarlas a cabo de forma ordenada e individual.7. Al establecer un manual de organización y de funciones será necesario fomentar el trabajo en equipo entre los integrantes de “La Firma”, con la finalidad de crear cambios en la comunicación y retroalimentación de tareas.8. Fomentar actividades de integración entre los altos mandos
--	---

	<p>e integrantes, reconociéndolos por sus labores desempeñadas creando sentido de pertenencia encaminado a consolidar los valores e ideología de “La Firma”.</p> <p>9. A través del manual de funciones se pretende que los integrantes de “La Firma” tengan conocimiento de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo.</p>
Fortalezas – Amenazas	Debilidades - Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. “La Firma” se verá en la necesidad de establecer nuevos despachos en la Ciudad de México o en su caso la buscar alianzas. 2. “La Firma” deberá enfrentarse a un mercado más competitivo para no ser eliminada por las grandes empresas. 3. La forma en la que “La Firma” pueda competir de manera justa en el mercado, es a través de la experiencia que esta maneja, así como con los casos de éxito y a la lealtad de sus clientes. 4. Es indispensable que los integrantes de “La Firma” estén en constantes actualizaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lo que se busca con el manual de organización, es que “La Firma” tenga una visión de lo que necesitan las empresas, para lograr adaptarse a sus necesidades y a los cambios. 2. Es fundamental que “La Firma” establezca lineamientos de reclutamiento y selección de personal, ya que la mala elección puede traer problemas de todo tipo. 3. El no contar con integrantes comprometidos, trae consigo mala reputación entre las empresas de competencia, lo que se recomienda es establecer

<p>legales, por lo que es recomendable que el gerente/dueño de ésta, muestre interés por el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, a través de la capacitación.</p> <p>5. Es de suma importancia contar con integrantes con altos niveles de tolerancia y capacidad para trabajar bajo estrés. Por lo que se recomienda, establecer políticas claras en el manual de organización, donde se mencione que se debe dar solución a lo que los clientes necesitan, sin importar el tiempo en que se tarden en resolver sus asuntos.</p>	<p>modelos específicos para la selección del personal.</p> <p>4. Es importante dar a conocer a los integrantes, el organigrama de “La Firma”, donde se muestran las líneas de mando y comunicación y con ello de establezcan juntas trimestrales sobre aspectos internos de cada área, esto con la finalidad de hacer multifuncional “La Firma”.</p> <p>5. Impartir capacitación sobre habilidades de negociación y otras índoles de servicio.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia. En el cuadro anterior se muestran los pilares internos y externos que influyen dentro de “La Firma” para su crecimiento.

CAPÍTULO II ORGANIZACIÓN

2.1 Generalidades del Proceso Administrativo.

Se define como un conjunto de dos fases las buscan aprovechar cada recurso al máximo con que posee una empresa, a través de la división de estas la primera hace referencia a la mecánica en la que se establece lo que se debe hacerse dentro de la estructura comprendiendo actividades de planeación y organización, con esto la segunda nos dice que es la dinámica a como se debe manejar el organismo social que se ha estructurado por medio de las actividades de dirección y control.

2.1.1 Antecedentes del Proceso Administrativo.

Ha sido un modelo a seguir durante generaciones que llevan a cabo la práctica administrativa el cual fue elaborado por Henry Fayol en el año de 1916 y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX. Publicado en su libro *Administration Industrielle et Générale* que al español sería algo parecido a *Administración Industrial y General*.

2.1.2 Fases del Proceso Administrativo.

1. Planeación. Es la primera fase en donde se indica que hacer por medio de la programación de tareas a realizar que se pretenden alcanzar a futuro, además que determina la misión, visión, valores, estrategias, programas, presupuestos, políticas y procedimientos.
2. Organización. Es la segunda fase en donde dice cómo hacer las funciones, responsabilidades, actividades que se asignan y llevan a cabo dentro de la estructura organizacional a través de la departamentalización, división de trabajo y descripción de puestos.
3. Dirección. Es la tercera fase en la cual su función principal es que se haga por medio de las relaciones interpersonales, para que cada integrante de la estructura organizacional contribuya al logro de los objetivos planeados y esta se lleva a cabo a través de la integración de recursos, toma de decisiones, supervisión, motivación, comunicación y liderazgo.
4. Control. Es la cuarta y última fase que da seguimiento para fijar los estándares con el objetivo de efectuar la medición de los resultados obtenidos con la

finalidad de compararlos con los esperados, para detectar errores y llevar a cabo las debidas correcciones necesarias a través de la retroalimentación.

2.2 Organización.

La organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que dispone y correlaciona las tareas que el organismo social debe de llevar a cabo para lograr sus objetivos.

Desde un principio, el hombre ha estado consciente de que eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos que conforman a una empresa.

Es un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas. (Franklin, 2014, pág. 290)

Es una del proceso de administración, en el cual se integran y coordinan de manera ordenada y secuencial y con base en las necesidades de la empresa todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, para lograr la visión establecida y trascender en el futuro, previa adaptación a los nuevos escenarios y tendencias. (Naumov, 2011, pág. 117)

La organización, es la parte de la administración en la cual “La Firma” necesita diseñar una estructura organizacional de manera intencionada, con los papeles que sus integrantes desempeñan dentro de la misma y con ello se garantiza la asignación de las funciones necesarias para el cumplimiento de sus metas, determinando quien lo realizará y será el responsable de los resultados.

Por lo que es de suma relevancia para “La Firma” identificar y clasificar las funciones de manera que se agrupen sus integrantes, así como la coordinación para eliminar los obstáculos que frenan el desempeño de sus actividades por medio de la elaboración de un manual de organización.

2.2.1 Aceptaciones de la Organización.

Dispone y correlaciona las tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proporcionando la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

1. Etimológicamente proviene del griego órganon que significa instrumento.
2. Vista como una entidad u organismo social.
3. Como un proceso.

2.2.2 Elementos de la Organización.

1. Estructura, es el marco en donde opera el organismo social.
2. Sistematización, es la coordinación racional de los diferentes recursos.
3. Jerarquía, estipula los niveles de autoridad y responsabilidad dentro del organismo social.
4. Simplificación de funciones, establece los métodos más sencillos para el trabajo.

2.2.3 Importancia de la Organización.

Una buena organización le permitirá a “La Firma” conseguir mejores resultados utilizando de manera apropiada los recursos con los que cuenta, con ello disminuirán costos e incrementar su productividad superando la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

Estableciendo el diseño de la estructura organizacional a “La Firma” determinando la mejor manera de lograr los objetivos, proporcionando los métodos para que el trabajo sea más eficiente, porque la organización tiene un carácter continuo debido a que jamás termina.

Es esencial para el desarrollo de “La Firma” a gran medida por que representa uno de los puntos de unión en la mecánica para concretar las funciones, especificando la autoridad y niveles jerárquicos los cuales se pueden observar en el manual de organización.

2.2.4 Etapas de la Organización.

Las partes que integran la organización de una empresa son las siguientes:

1. División del trabajo. Es un proceso elemental que se realiza en la organización. En todo tipo de empresa (...) se sustenta en la fijación de las líneas de autoridad y establece los niveles que integran la estructura organizacional.
2. Departamentalización. Es la separación y agrupamiento de las funciones y operaciones en áreas específicas. Contempla actividades de grupo en unidades de trabajo sinérgicas.
3. Jerarquización. Es la ubicación de las funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, grado, nivel o importancia. Representa el conjunto de órganos agrupados con base en el grado de autoridad y responsabilidad que tienen, esto completa la definición de la estructura de la empresa estableciendo en forma correcta la autoridad.
4. Descripción de funciones y obligaciones. Se utiliza la técnica de análisis de puestos, el manual de distribución del trabajo entre otros.
5. Coordinación. Es la fase de la organización, división de trabajo, jerarquización, departamentalización y descripción de funciones y obligaciones deben sincronizarse, es decir, los recursos y los esfuerzos de la empresa que son fortalezas deben trabajar unidos, en armonía y oportunamente para que se alcance el desarrollo, progreso y mejora continua de la organización. (Luna, 2015, págs. 76-79)

Conforme a las cuatro etapas de la organización, estas consisten en el diseño y determinación de procesos y responsabilidades. Para el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas que simplifiquen el trabajo, por ello su interpretación de cómo se lleva a cabo dentro de “La Firma” de la siguiente manera:

División del trabajo. “La Firma” necesita separar y delimitar actividades, con el fin de realizar las funciones con la mayor precisión posible, generando eficiencia con un

mínimo de esfuerzos, logrando una mayor especialización y conocimiento en el área de trabajo.

Jerarquización. “La Firma” requiere ordenar por niveles jerárquicos en base al grado de autoridad y responsabilidad conferidas, independiente de las funciones que estos realicen dentro de la misma para con ello establecer centros de autoridad.

Los cuales deben:

1. Ser mínimos indispensables.
2. Definir su tipo de autoridad.
3. Establecimiento de relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
4. Líneas de comunicación entre ellas.

Departamentalización. “La Firma” debe generar un proceso en el cual se agrupen sus funciones, de manera lógica y relacionada entre sí, por lo que estas pueden ser de forma funcional, por producto, área geográfica y/o territorio, cliente, procesos o turnos según su conveniencia.

En el caso de “La Firma” corresponde en área geográfica y/o territorio, porque tienen bondades que le permiten tener una gran amplia oportunidad de crecimiento en su mercado dado a su trayectoria y experiencia dentro de la Ciudad de México.

Con lo que “La Firma” busca tener crecimiento en un período de tiempo de mediano plazo de manera escalonada en el Estado de México y otro estado, ya que atraer una nueva cartera de clientes es una prioridad y una tarea importante ya que cada vez la competencia es mucho más. Por lo que se necesita realizar un estudio para recabar información en donde se pueda ver las posibles localidades para expandir la prestación de sus servicios y con ello satisfacer las necesidades a mayor escala de nivel nacional de igual manera buscando alianzas con empresas de distintos giros.

Descripción de funciones y obligaciones. “La Firma” requiere poner en marcha un manual de organización para reunir, analizar y registrar información relativa a un

puesto dentro de la misma, clasificando todos los factores para con ello determinan responsabilidades y actividades que se realizan.

Coordinación. “La Firma” por medio de esta lograra la combinación, integración y suma de esfuerzos de las distintas áreas que la integran, para alcanzar el objetivo con fin de realizar un conjunto de funciones compartidas.

2.2.5 Principios de la Organización.

Para lograr una mayor efectividad dentro del proceso de organización se quiere observar los principios que se mencionan a continuación:

1. Especialización. Dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona, es decir, tomando como base su perfil.
2. Unidad de mando. Para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien deberán de reportar los resultados.
3. Jerarquía. Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las ordenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la responsabilidad deben de seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo.
4. Del objetivo. Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos del grupo social. Paridad de autoridad y responsabilidad. A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma. No es correcto hacer responsable a las personas por determinada función si no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo.
5. Difusión. Este principio nos dice que se debe aplicar en forma escrita las obligaciones de cada puesto para que se cumpla la responsabilidad y autoridad.
6. Amplitud o tramo de control. El tramo de control funcionará correctamente cuando además de integrar el curso humano a la empresa, debe de adiestrarlo, capacitarlo o actualizarlo según sea el caso y realizando esto se tendrá la

certeza de que los colaboradores cumplirán en forma correcta su responsabilidad.

7. De la coordinación. La coordinación de las partes de una organización debe estar equilibrada en su departamentalización de sus recursos para cumplir con los objetivos. (Luna, 2015, pág. 74)

Para garantizar un adecuado funcionamiento de “La Firma” es necesario tener muy en claro cuáles son y cómo influyen los principios de la siguiente manera:

Del objetivo. Es importante que todas las actividades que se realizan dentro de “La Firma” se desarrollen en base a un objetivo y propósito en común sobre cada uno de sus puestos de trabajo.

Para que estos cumplan con su función de manera adecuada ya que de lo contrario se estaría perdiendo tiempo y esfuerzo.

Por lo que en ocasiones se han creado puestos de trabajo dentro de “La Firma” de los cuales no se justifica un porqué de su existencia, ya que recordemos que este principio es tan relevante para su organización y todo va de la mano.

Especialización. Los integrantes de “La Firma” deben concentrarse en su área de especialización de tal manera que realicen una actividad en específico, por consiguiente, la función principal de este principio es lograr una mayor eficiencia en sus funciones, como se puede observar en sus objetivos y por lo que se necesita encaminar la propuesta sobre la difusión del manual de organización.

Jerarquía. Es necesario que “La Firma” establezca niveles de autoridad de los que se desprenda la comunicación.

Paridad de autoridad y responsabilidad. Estos dos elementos van de la mano por que son coexistentes y equivalentes, porque a mayores atribuciones se necesita un equilibrio entre ambas partes. Ya que al momento de tomar decisiones y hacerlas cumplir por sus jefes, se debe tener conocimiento de las actividades a desarrollar por

parte de los integrantes de “La Firma” y con esto se logra asumir responsabilidad en consecuencia de su autoridad.

Unidad de mando. Cada integrante de “La Firma” al llevar a cabo sus actividades, solo necesita recibir órdenes de un solo jefe directo, con quien debe reportarse más nunca de dos al mismo tiempo. Por lo que en ocasiones se presenta esta situación dentro de “La Firma” lo que ocasiona que no se concentren al cien por ciento, además de crear confusión por ello se necesita delimitar funciones y grado de dependencia.

Difusión. Las obligaciones de cada puesto dentro de “La Firma” deben publicarse y ponerse por escrito a través del manual de organización.

Amplitud o tramo de control. De tal manera “La Firma” necesita establecer un límite en cuanto a la cantidad de subordinados que deben reportar a un jefe según sus actividades o funciones.

De la coordinación. “La Firma” es un sistema que para funcionar con eficacia necesita que todas sus partes a su vez funcionen en perfecto equilibrio.

Adecuación. “La Firma” a través del tiempo en sus diferentes etapas no ha contado con un manual de organización, por lo que con esto se propone su desarrollo por medio de esta propuesta, en el cual se plasme su estructura organizacional cosa que consigo misma le beneficia a estar lo suficientemente preparada ante cualquier adversidad que se presente en el camino.

Ya que como se aprecia en muchas empresas por no tener una organización sólida en estos momentos se han derrumbado como lo dije al principio del capítulo.

Recordemos que las crisis son oportunidades para crecer y hacer notar lo bueno como malo, por las constantes cambiantes del entorno debido a lo que actualmente está pasando.

Una nueva enfermedad llamada Coronavirus Covid-19 comenzó a extenderse de manera rápidamente por lo que esta denominada dentro del grado de pandemia, en la

cual un virus se propaga por el mundo afectando a un gran grupo de personas en cuanto a salud sino además también en su economía.

Por lo que numerosos países han decidido tomar medidas drásticas cerrado sus fronteras frenando todo tipo de actividad económica, además de pedir los debidos cuidados a sus ciudadanos poniendo en marcha la cuarentena, con el principal objetivo de frenar los contagios y verse lo menos posibles afectados.

Lo que consigo trae todo esto el desempleo a gran escala que se genera dentro de las industrias, pero en más dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas, porque la mayoría de estas no cuentan con la suficiente capacidad de respuesta ante adversidades como esta.

Con lo que se han visto obligadas a cerrar o a disminuir su personal para seguir en pie realizando reestructuraciones en sus modelos de negocio ya que en los próximos meses la incertidumbre será cada vez más grande por las distintas dificultades que se presenten.

De manera interna en “La Firma” ha afectado a nivel organizacional de forma diaria por la incertidumbre con su personal en su vida cotidiana y su interacción con su alrededor, sin dejar de lado que el impacto económico que se ha producido al no obtener los mismos ingresos por parte de sus clientes, por ello se han visto obligados a reducir el sueldo para seguir solventando sus gastos fijos y administrativos.

Como medida precautoria se mandó a realizar home office (trabajo en casa) durante un período de tiempo “La Firma” no pudo soportar más los gastos que por ello representaba.

Tomando la decisión de que su personal acudiera a trabajar en sus instalaciones con las medidas de salud, las cuales fueron puestos en marcha de manera inmediata.

Debido a la pérdida de un integrante importante para “La Firma” y el contagio de otro, posteriormente los demás integrantes se realizaron la prueba, obteniendo buenas noticias, al no contagiarse de este virus.

Por lo cual, la prestación de sus servicios se minimizó al considerar que todo se encuentra en el medio ambiente, así como lo considera la mayoría de sus clientes y público en general esto se aplazara hasta que las autoridades sanitarias lo consideren pertinente el regresar a la nueva normalidad.

2.2.6 Organización Formal e Informal.

Existen dos tipos de organización, las cuales se explican de la siguiente manera:

En la organización formal generalmente se presenta en cartas de organización u organigramas, que son formas objetivas por medio de las cuales se presenta la estructura autorizada de la empresa, también son parte los “manuales de organización”, que definen por escrito la organización de la empresa para asegurarse que las responsabilidades de todos son comprendidas por los interesados.

La organización informal se puede definir como redes de alianzas o esferas de influencia, que existen, aunque no se haya tomado en cuenta en el organigrama formal. Definen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se definen por escrito por que se cumplen habitualmente.

Cuenta con sus objetivos, que pueden estar en contra de los objetivos de la empresa, o bien estar de acuerdo con ellos. Es lo que resulta de las relaciones individuales colectivas de los individuos ante la organización formal. (Luna, 2015, pág. 75)

La organización formal influye dentro de “La Firma” de forma clara ya que es necesario que cuente con un manual de organización, debido a que no tiene una estructura bien definida, en la cual se quiere definir la delegación de autoridad y responsabilidad.

Esta será de mucha ayuda para “La Firma” por qué se creará una estructura deliberadamente, orientara a sus integrantes en base a la división del trabajo y departamentalización, contando con una autoridad formal la cual tiene por objetivo impartir una adecuada delegación y coordinación.

Con esto “La Firma” podrá definir claramente sus objetivos, relaciones de responsabilidad y autoridad, con una utilización óptima de los recursos con lo que posee además de una clara división entre el trabajo y las relaciones personales.

La organización informal dentro de “La Firma” surge de manera espontánea entre sus integrantes desde el momento en que comparten espacios por el trabajo diario, porque cada puesto junto con sus funciones genera relaciones personales y profesionales las cuales surgen de manera dinámica, estas se basan en las características de la personalidad y son difícilmente modificables.

No se especifica en ningún tipo de documento y se forma a partir interacción social entre los diferentes niveles jerárquicos que existen en “La Firma” pero con interés en común de sus integrantes, al momento de realizar rotación personal o en su caso salida y llegada de nuevos miembros se vuelve a generar cierta interacción por los tiempos libres o periodos de descansos donde pueden relacionarse.

Un buen clima laboral eleva la productividad dentro de “La Firma”, ya que el empleado pasa gran parte de su día dentro la misma. Por lo que la buena comunicación juega un papel determinante, así como las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles y departamentos generando un sentido de pertenencia y mayor compromiso. El clima no se ve, pero se respira formando parte fundamental de la salud mental y física de los que ahí se desarrollan.

CAPÍTULO III ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Organigrama.

El organigrama le permitirá a “La Firma” obtener una representación gráfica de cómo se encuentra distribuida de manera interna mostrando todos los niveles jerárquicos, por lo que es de suma importancia su elaboración ya que sirve como guía informativa para sus integrantes, además es de mucha ayuda para los nuevos porque en él se observa la posición que cada uno ocupa.

A demás es una herramienta para “La Firma” que le brindará el poder estructurar las diferentes funciones, responsabilidades, tareas y relaciones dentro su organización formal en la cual podrá comprender cuales son los departamentos o áreas que la integran ajustándose a sus necesidades.

Para Franklin (2014) “Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, que muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.”

De acuerdo con lo que establece Luna (2015) “Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.”

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos muestran:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa, en cada departamento o sección de esta.

3.1.1 Ventajas.

- Muestra quien depende de quién.
- Indica algunas de las peculiaridades relevantes de la estructura de una empresa, es decir, sus puntos débiles y fuertes.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de la empresa.
- Se utiliza como guía para planear una expansión de la empresa.
- Es base para que los ejecutivos conozcan la organización de su empresa.

Al ser una representación gráfica “La Firma” podrá observar cómo se encuentra compuesta en base a sus diferentes niveles jerárquicos y las relaciones que existen dentro de ella, permitiéndole ver lo que es con lo que debería ser identificando sus errores que le obstruyen crecer.

Estableciendo orden dentro de “La Firma” relacionado a sus líneas de mando, definiendo de mejor manera las funciones generando que se facilite el trabajo en equipo por parte de sus integrantes resolviendo la duplicidad de funciones, pérdidas de tiempo, personal multi tareas y que cada uno de ellos sepan a quien debe demostrar los resultados de sus actividades y mejorando su comunicación obteniendo una mejor toma de decisiones.

3.1.2 Desventajas.

- No muestran más que las relaciones formales.
- Imponen una rigidez necesaria.
- Indica que relaciones existen y algunos casos no coinciden con las reales.
- No muestra la región de la organización informal.

“La Firma” es una microempresa muchas de las veces sus integrantes realizan varias funciones a la vez, por el hecho de no tener establecido un organigrama. Se encuentra con la problemática en su representación, debido a que no se ha definido con claridad.

Es de suma importancia su elaboración permitiéndole de forma gráfica saber que funciones tiene que realizar cada uno, quien o quienes son los responsables de que se desarrollen promoviendo la colaboración y comunicación entre los niveles jerárquicos.

3.1.3 Contenido.

Los organigramas deben de incluir los siguientes datos:

- Título de descripción condensada de las actividades, que incluyen el nombre de la empresa y la actividad a que dedica.
- Nombre del ejecutivo que formulo el organigrama.
- Fecha de formulación.
- Aprobación, que deber ser de la alta dirección de la empresa.
- Leyenda, es decir, la explicación de las líneas y símbolos especiales.

3.2 Tipos de Organigramas.

Para funcionar de manera correcta todo tipo de organización requiere de un organigrama, en cual se constituye la estructura organizacional.

La cual muestra la composición jerárquica e interrelacionada de cómo se compone y es altamente utilizado por lo que debe definirse con exactitud.

La clasificación planteada por Franklin (2009) “Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos. Los cuales se diferencia por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.”

3.2.1 Por su Naturaleza.

Microadministrativos. Corresponden a una sola organización, y puede referirse a ella en formal global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

Macroadministrativos. Contienen información de más de una organización.

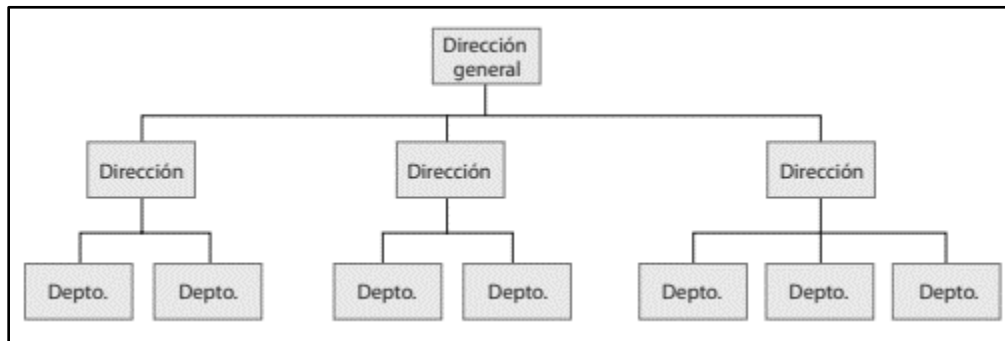
Mesoadministrativos. Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el termino mesoadministrativo

corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

3.2.2 Por su *Ámbito*.

Generales. Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. (figura 1.1)

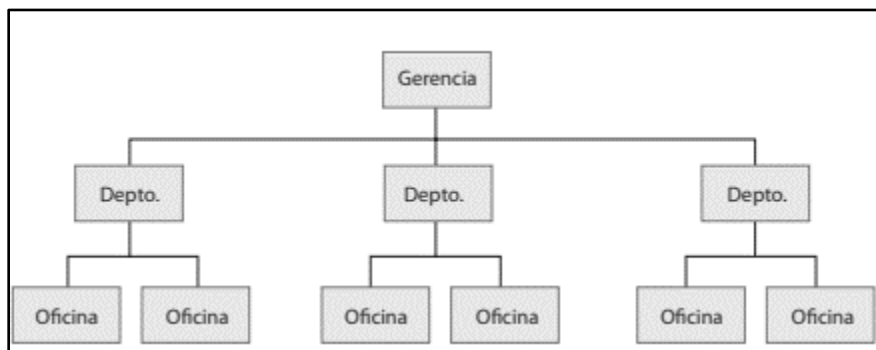
Figura 1.1 Organigrama general.



Fuente: Franklin, 2009, pág. 126. En este organigrama se muestra de manera general el poder de cada puesto.

Específicos. Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización. (figura 1.2)

Figura 1.2 Organigrama específico.

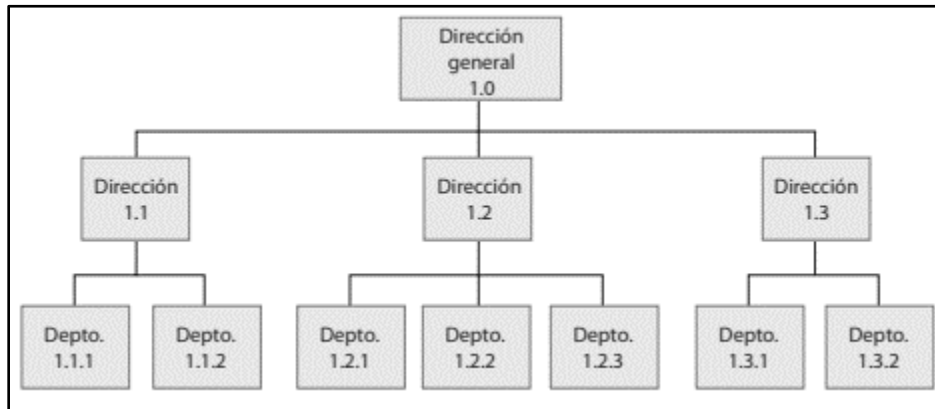


Fuente: Franklin, 2009, pág. 126. En este organigrama se representa el espacio y/o departamento que ocupa dentro de la empresa.

3.2.3 Por su Contenido.

Integrales. Son representaciones graficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. (figura 1.3)

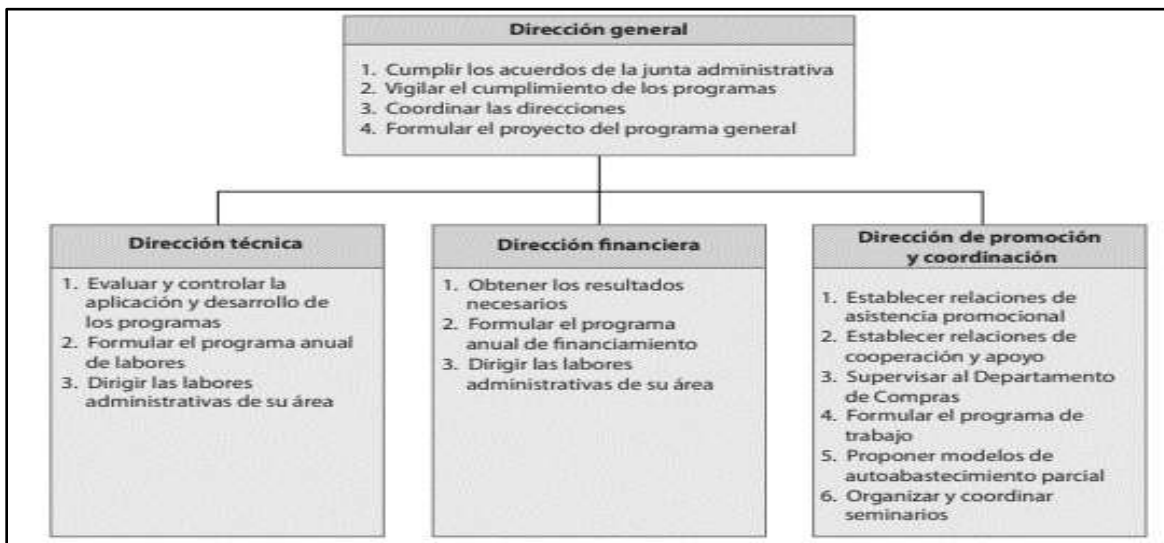
Figura 1.3 Organigrama integral.



Fuente: Franklin, 2009, pág. 127. En este organigrama se definen la interrelación entre las partes que la integran.

Funcionales. Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. (figura 1.4)

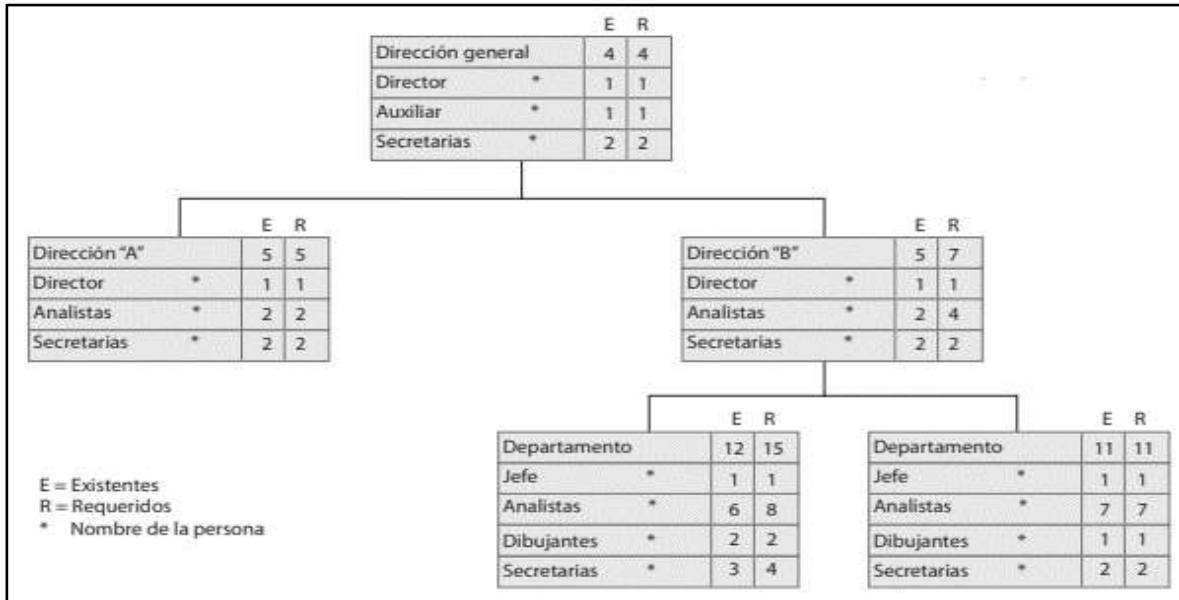
Figura 1.4 Organigrama funcional.



Fuente: Franklin, 2009, pág. 127. Este tipo de organigrama es de gran utilidad ya que permite determinar las responsabilidades lo mejor posible.

De puestos, plazas y unidades. Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas. (figura 1.5)

Figura 1.5 Organigrama de puestos, plazas y unidades.

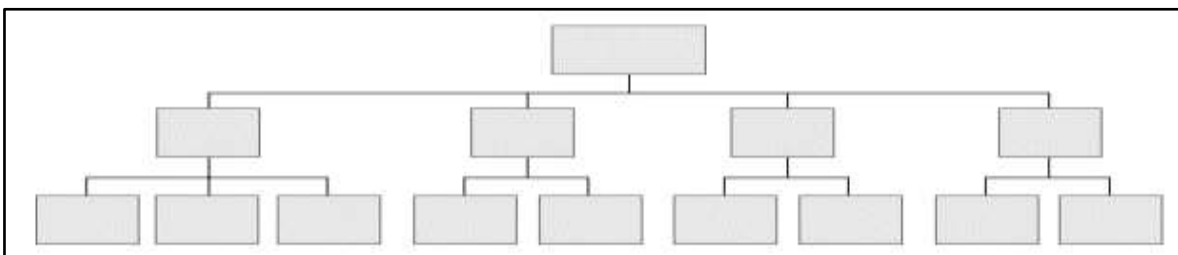


Fuente: Franklin, 2009, pág. 128. Este organigrama permite identificar y visualizar en su totalidad la situación de la empresa.

3.2.4 Por su Presentación.

Verticales. Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomiendan su empleo en los manuales de organización. (figura 1.6)

Figura 1.6 Organigrama vertical.



Fuente: Franklin, 2009, pág. 128. Este tipo de organigrama expresa de manera concisa las líneas de mando.

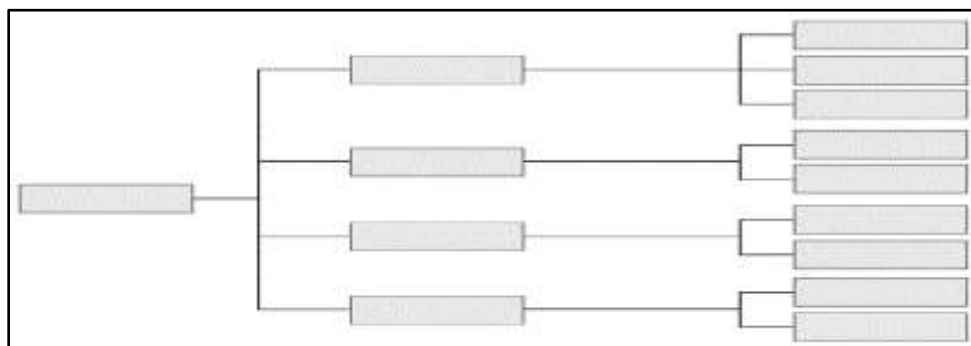
El organigrama conveniente para “La Firma” es el de este tipo, debido a que se puede observar de manera clara la representación de una relación vista desde forma jerárquicamente.

Se representan a través de cuadros los cuales simbolizan las principales unidades o elementos de “La Firma”, ya que estos se conectan por medio de líneas. Las cuales significan la autoridad y el flujo de la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos que existen dentro “La Firma”

Porque este se estructura de forma escalonada desde la parte superior hasta la inferior de “La Firma”, situando primeramente las unidades de mando por consecuente en lo último sus respectivos subordinados.

Horizontales. Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente. (figura 1.7)

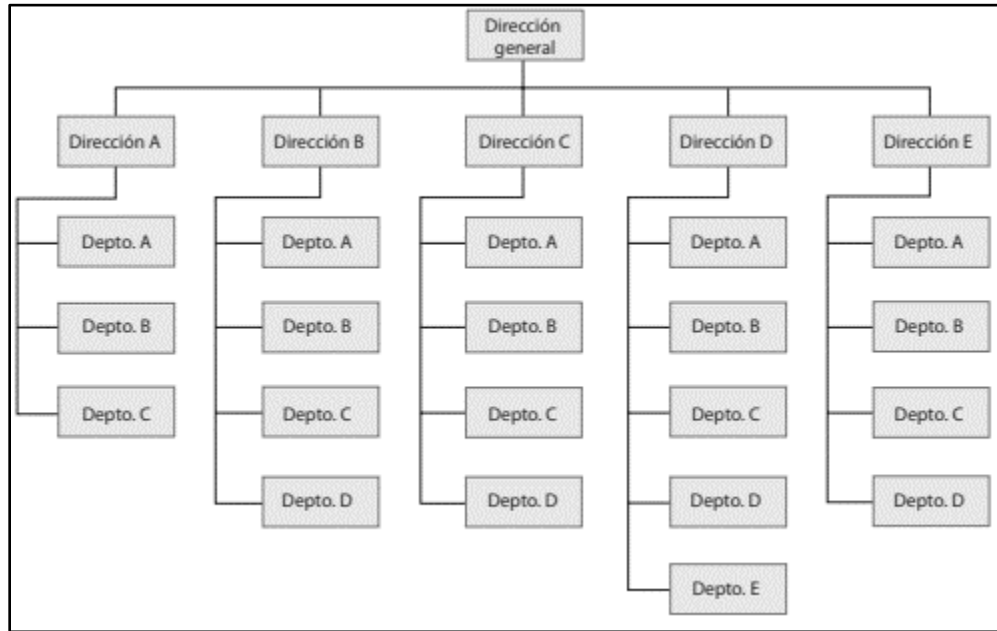
Figura 1.7 Organigrama horizontal.



Fuente: Franklin, 2009, pág. 129. Este organigrama se basa en organizar equipos los cuales se identifican por la comunicación y toma de decisiones.

Mixtos. Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomiendan utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base. (figura 1.8)

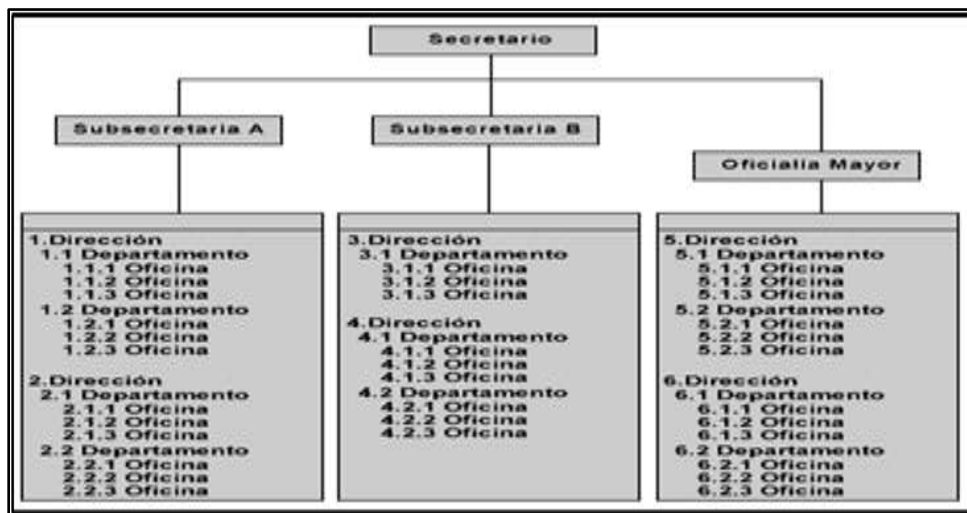
Figura 1.8 Organigrama mixto. Vertical / horizontal.



Fuente: Franklin, 2009, pág. 130. Este organigrama simplifica la combinación de dos y es usado comúnmente para las grandes estructuras.

De bloque. Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en los varios niveles jerárquicos. (figura 1.9)

Figura 1.9 Organigrama de bloque.



Fuente: Franklin, 2009, pág. 131. Este organigrama es muy parecido al vertical sin embargo contiene mayores espacios y/o unidades.

3.3 Técnicas de la Organización.

3.3.1 Análisis de Puestos.

De acuerdo con lo que establece Dessler (2015) “Es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos.”

Para Rodríguez (2011) “Es el proceso sistemático para obtener información relevante sobre los elementos que componen un puesto de trabajo, deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo, grados de habilidades y conocimientos exigibles a fin de desempeñarlos correctamente.”

Es un proceso en el cual se reúne, analiza y registra información relativa a un puesto de trabajo dentro de cualquier empresa. En el cual se busca la determinación de las actividades que se realizan, así como las relaciones entre las mismas.

Además, se utiliza para apoyar la toma de decisiones de las funciones importantes de un puesto de trabajo para su formación y desarrollo del factor humano que es necesario para su ejecución.

Con esto “La Firma” por medio del análisis de puesto podrá obtener la información relevante, una vez realizado dicho proceso su finalidad es el poder elaborar una descripción adecuada del puesto a ejercer.

Por lo que “La Firma” pondrá en marcha el análisis en el momento que se crean nuevos puestos, cuando se modifiquen alguno de manera significativamente por nuevas tecnologías o en su caso procedimientos y en el momento que se actualice.

Los datos que debe recolectar “La Firma” son las actividades del trabajo dentro de las cuales influyen sus funciones, registros, procedimientos y responsabilidades.

Por lo que un puesto es el conjunto de funciones con una posición bien definida dentro de una estructura organizacional, respecto a la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos. Por medio del cual se asignan responsabilidades a un trabajador.

Lo que consigo trae el perfil del puesto, ya que todas las organizaciones requieren de este al ser necesario para llevar a cabo algún tipo de contratación, además de que estos aseguran que cada miembro conozca su función y con lo que se permite medir su desempeño.

El cual describe las tareas, responsabilidades, características que tiene un puesto de trabajo junto con sus competencias y conocimientos que se deben tener para cubrir un puesto.

Por consiguiente “La Firma” debe establecer ciertos requisitos, competencias, habilidades y responsabilidades, que son necesarias para la determinación de las funciones de un puesto de trabajo dentro de ella por lo que se confiere que sus integrantes cuenten con cierta calidad para dicho espacio.

Lo cual brinda sustento y guía para conseguir los objetivos y metas mejorando el proceso de contratación, inducción, facilitando la comunicación con los demás impulsando su desarrollo con lo que dentro de la propuesta se pretende que “la firma” integre el área de administración lo que equivale al plano de una construcción.

3.3.2 Diagrama de Flujo.

Se describe de la siguiente manera conforme a Franklin (2009) “Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa - efecto que prevalece entre ellos.”

Los diagramas de flujo son la representación que expresan de forma simbólica y gráfica los cuales se encargan de mostrar de la mejor manera posible la secuencia de los pasos que se desarrollan para ejercer cierta actividad determinada.

3.3.2.1 Formulación.

Los pasos que se deben de seguir para construir un diagrama de flujo son los siguientes:

1. Definir el propósito y alcance que desea lograr a través del proceso a describir, fijando un comienzo y término apropiado a alcanzar del diagrama el cual sea lo suficientemente entendible para todos logrando que se pueda comunicar de la mejor forma posible.
2. Identificar las actividades que influyen en la realización del diagrama con su respectivo orden cronológico.
3. Elegir los símbolos a ocupar de manera en que sea mucho más fácil llevar a cabo su actividad para una mejor toma de decisiones, marcando un comienzo y final del diagrama.
4. Construir el diagrama de flujo conforme con las actividades a describir en orden cronológico, asignándole un título y por último revisar que todos los pasos estén completos.

3.3.3 Carta de Distribución del Trabajo o Actividades.

Permite distinguir los puestos que integran un área y/o departamento, a través de esta se genera una mayor distribución de las funciones con lo que a su vez se desarrolla la estructura de trabajo. (figura 2)

Por medio de esta técnica se analizan las actividades para mejorar la distribución de las cargas de trabajo.

3.3.3.1 Ventajas.

- Eliminar la duplicidad e ineficiencia.
- Normalizar y estandarizar procedimientos.
- Distribuir adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos, eliminando tiempos ociosos.
- Evitar fugas de responsabilidad y pérdida de tiempo.

3.3.3.2 Formulación.

Para elaborar una carta de distribución del trabajo se llevan a cabo los siguientes pasos:

1. Se elabora una lista de los deberes o actividades que desempeña cada persona, como se muestra en la figura.
2. Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.
3. Se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución de actividades.
4. Se complementa la información con la observación y la entrevista.
5. Se suman verticalmente las horas de actividad y las que corresponden a cada persona.
6. Se analiza el cuadro para saber que puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etcétera.
7. Con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro. (Münch, 2015, pág. 101)

Figura 2.0 Carta de Distribución del Trabajo o Actividades.

Lista de actividades			
Instrucciones: 1. Escriba con claridad cada tarea, numerándola. 2. Inicie con la tarea de mayor frecuencia. 3. Describa cada tarea. 4. Anote el tiempo que tarda en desarrollar la tarea.		Nombre del empleado:	
		Puesto:	
		Nombre del jefe inmediato:	
		Fecha:	
		Aprobado por:	
Núm.	Actividades	Número de horas	
		Diarias	Semanales

Fuente: Münch, 2015, pág. 101. Por medio de esta técnica se analiza la división de las funciones a través de listado.

3.4 Manuales Administrativos.

Los antecedentes históricos de los manuales como herramienta en la administración son relativamente recientes.

Fue durante el periodo de la segunda guerra mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar un organismo, por ejemplo, circulares, memorandos, instrucciones internas, reglamentos. (Rodríguez, 2012, págs. 59-60)

La necesidad del personal capacitado durante la guerra generó la existencia de que se elaboraran manuales detallados, ante la escasez y la urgencia de personal calificado.

Los manuales administrativos comenzaron a utilizarse en las empresas en la década de los cincuenta. Aunque se tiene conocimiento sobre empresas donde se aplicaban publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones sobre ciertas formas de operar, por ejemplo, organización, instrucciones internas, operaciones.

Durante la década de los sesenta con el diseño e implementación de estas herramientas administrativas fue posible en las empresas llevar a cabo un control tanto del personal como de la estructura organizacional, los procedimientos, las políticas y otras prácticas de un organismo social de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

En la década de los ochenta se desarrollaron aún más los instrumentos metodológicos y la preparación de manuales administrativos se adaptaron para ser más técnicos y prácticos. Además, comenzaron a aplicarse los manuales a diversas áreas funcionales, en todo tipo y tamaño de empresas.

Durante la década de los noventa, con la llegada de la cultura de la calidad se incrementó la cantidad de manuales administrativos en las organizaciones (públicas y privadas) y su preparación se ha multiplicado con rapidez.

En la primera década del siglo XXI, se observó en las organizaciones la necesidad de contar con manuales administrativos lo que se ha vuelto un imperativo para todo tipo y tamaño de empresas por diversas causas, el volumen de las operaciones, el incremento de personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma

de las estructuras (organizacional y procedimental). Esto hace imprescindible el uso de medios administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la descentralización, la mejor participación del recurso humano y el logro de objetivos organizacionales.

3.4.1 Definición.

Para Rodríguez (2012) “Un manual es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.”

Por lo que para Franklin (2014) “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”

Es un documento formal que contiene información ordenada y sistemática del cómo es que funciona una empresa además de servir a modo de guía escrita que se encuentra dirigida a sus integrantes para con ello el logro de los objetivos planeados.

En el cual se encuentra todo lo relacionado con la empresa partiendo desde sus antecedentes, estructura, políticas, sistemas y procedimientos es por esto por lo que son de mucha utilidad permitiendo observar cómo está organizada.

Por medio de este documento el primordial objetivo de “La Firma” es que sus integrantes, superen la duplicidad de sus funciones, tiempo y esfuerzo, por el hecho que les permite saber cómo está estructurada además de explicar las instrucciones para el desempeño de sus actividades.

A través de sus superiores se les orienta y ayuda a alcanzar el desarrollo de sus actividades jugando la comunicación un papel relevante, por lo que trabajaran de manera ordenada y sistemática con la información.

3.4.2 Importancia.

Su función principal es el ayudar a informar y orientar a todo integrante los cuales facilitan la relación de las distintas áreas que integran una empresa permitiéndoles evitar el cometer errores que suelen suceder.

Con la finalidad principal de proporcionar información a los integrantes para encontrar una solución en cuanto a sus funciones, sin la necesidad de preguntar a un superior para con ello eliminar tiempo muerto y esfuerzo.

Ya que en ellos se puede consultar la información necesaria para resolver dudas para el cumplimiento de sus objetivos, además los cuales incluyen todo respecto a "La Firma".

Por lo que al momento de que ingresan nuevos integrantes son de suma importancia por ser un documento que está a disposición de todos en el momento que sea requerido.

3.4.3 Objetivos.

Dentro de los manuales administrativos se plasman y persiguen una serie de objetivos los cuales son diversos en distintos aspectos los cuales se mencionan de la siguiente manera:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.

- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la entidad.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Construir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadoras de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización. (Franklin, 2014, pág. 194)

Como bien se menciona con anterioridad los manuales administrativos poseen los objetivos que son necesarios para un adecuado funcionamiento de la organización.

Dentro de los cuales son el mantener informado e instruir a los integrantes en aspectos básicos de la empresa como por ejemplo objetivos, funciones, procedimientos entre otros, delimitando su estructura organizacional por medio de las distintas áreas que la integran con el hecho de que estas contribuyan a la realización de sus actividades generando una uniformidad representando un medio de comunicación entre los niveles.

Por lo que para “La Firma” es un acierto la implementación de un manual administrativo considerando que sirve como un medio de integración y orientación que permite proporcionar información a sus integrantes además de que resuelven dudas al determinar sus funciones y ahorren tiempo ocio por ello un incremento en su trabajo.

3.4.4 Ventajas y Desventajas.

Los manuales administrativos sin embargo también de ofrecer una serie de posibilidades cuentan con ciertas limitaciones a todo aquel que haga uso de estos

documentos, sin restar lo importante que son para la administración de las organizaciones.

Algunas de las ventajas y desventajas son:

3.4.4.1 Ventajas.

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etcétera.
- Evitan discusiones y malentendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al contrario por excepción.

3.4.4.2 Desventajas.

- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad, pero si se abundan en detalles pueden volverse complicados. (Rodríguez, 2012, pág. 67)

3.5 Clasificación de los Manuales.

Su clasificación se representa por medio de su naturaleza, contenido y ámbito dentro de los cuales existen diversos tipos.

Los manuales administrativos son los encargados de proporcionar información además de servir como un medio de comunicación en la organización a lo que corresponden de la siguiente manera:

3.5.1 Por su Naturaleza.

Microadministrativos. Son los manuales que corresponden una sola organización que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos. Son los documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos. Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

3.5.2 Por su Contenido.

De organización. Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos, de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

De procedimientos. Constituyen un documento técnico que incluyen información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específicas en una organización.

De gestión de la calidad. Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual influye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad), responsabilidad y autoridad.

De historia de la organización. Estos manuales son documentos que refieren la biografía y la cronología de la entidad, es decir, su creación, crecimientos, logros, evolución, situación y composición.

De políticas. También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

De contenido múltiple. Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El propósito de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

- Que sea más accesible para su consulta.
- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción del nivel directo.

De puestos. Conocido también como un manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

De técnicas. Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

De ventas. Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas, pueden incluir:

- Definición de estrategias de comercialización.
- Descripción de productos o ambos servicios.
- Mecanismos de negociación.
- Políticas de funcionamiento.
- Estructura de la fuerza de ventas.
- Análisis de la competencia.
- División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio.
- Forma de evaluar el desempeño.

De producción. Elemento de soporte para dirigir y coordinar todas las fases de los procesos productivos. Constituyen un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

De finanzas. Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

Del personal. Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas de empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:

- Condiciones de trabajo.
- Organización y control de personal.
- Lineamientos para analizar y valorar puestos además de reclutar, seleccionar, contratar, inducir y socializar personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Normatividad.
- Higiene y seguridad.
- Prestaciones.

De operación. Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializados o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

De sistemas. Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc, de una organización.

3.5.3 Por su Ámbito.

Generales. Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.

Específicos. Estos manuales concentran la información de un área o unidad administrativa de una organización por convención, incluyen la descripción de puestos.

Enfoque. Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los que más se utilizan en las organizaciones. (Franklin, 2014, págs. 194-196)

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN

4.1 Inteligencia Emocional.

Las empresas a través del paso del tiempo siempre han buscado mejorar su productividad, empujando diferentes técnicas y métodos, debido a la alta competencia y la forma de hacer negocios, por lo cual requieren que su factor humano cuente con inteligencia emocional.

Para “La Firma” es de suma importancia el hecho de conocer y aplicar la inteligencia emocional lo que le permitirá integrar sus equipos de trabajo, desde otro punto de vista sin olvidar sus requerimientos y necesidades además de motivarlos estableciendo un entorno más favorable lo que consigo mismo le traerá un mayor compromiso y productividad por parte de sus integrantes.

En definición lo escrito por primera vez por Salovey & Mayer (1990) “La capacidad para supervisar los sentimientos de uno/a mismo/a y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la acción y los pensamientos propios.”

Por su parte uno de los principales pilares lo expresa en su libro y el más popular de este concepto es Goleman (1995) “La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y de los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.”

Lo que consigo mismo unos pocos años después reformulo su término con lo que para Goleman (1998) “La capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales.”

Dado a que integra destrezas, actitudes, competencias, en las cuales sobre salen ciertas habilidades de uno mismo y de los demás expresando la capacidad de aprender, comprender, sobre su conducta y reacción en el exterior para poder resolver las situaciones que se presenten.

Donde sobre sale el control, motivación, perseverancia entre otras sino además de su relación con el coeficiente intelectual el cual es resultado de una medida de manera expresada en un número determinando.

Por lo que Daniel Goleman considera que se complementa en base a cinco aspectos por medio de aptitudes emocionales y sociales los cuales explica de la manera siguiente:

Conocimiento de uno mismo. Es la capacidad de saber que sientes en cada momento y en base a ello orientar nuestra toma de decisiones. Por lo que se tiene idea de nuestras habilidades y a su vez una basada en la confianza.

Autorregulación. Es la forma en que manejamos las emociones y sentimientos de modo para que se faciliten las tareas, lo que es en su caso son las situaciones o cuestiones que se presentan de tal manera ejerciendo el autocontrol.

Automotivación. Es el entusiasmo de avanzar hacia el logro de los objetivos haciendo frente a los contratiempos y ser optimista, en base a la satisfacción personal para con ello tomar iniciativas además de ser efectivos.

Empatía. Es la capacidad de percibir lo que sienten los demás y como ven las cosas desde su punto de vista a lo que consigo en su lugar de tal manera para saber que quieren y necesitan ayudándolos, estableciendo relaciones sociales con ello vínculos personales.

Habilidades sociales. Por lo que un buen manejo en las relaciones contribuye al desarrollo personal y profesional, dando como resultado que las emociones asimismo reflejan beneficios al interactuar de forma adecuadamente con ello aportando cosas positivas en las organizaciones.

Las personas cuando entran a un puesto como tal ya tienen un coeficiente intelectual, pero nos damos cuenta de que carecen de inteligencia emocional por lo que no tienen las habilidades blandas que se requieren para cumplir con el puesto.

4.2 Habilidades Blandas y Duras.

Todos desarrollamos y adquirimos habilidades en algún momento de la vida durante la formación académica y profesional.

Por lo que no sabemos identificar de qué tipo son ya que estas pueden pertenecer a las blandas o duras y como las estamos edificando, con el principal objetivo de

demostrar que son distintas y por ello es importante conocerlas a mayor profundidad.

4.2.1 Habilidades Blandas.

En los programas de estudio la mayor parte de las veces no vienen contempladas, por lo que considero que deberían incluirse dentro de la formación, académica ya que son indispensables para la vida laboral.

Las habilidades blandas, son destrezas mucho más subjetivas e intangibles. Aspectos como el liderazgo, comunicarse fluidamente tanto individual, como grupalmente y manejar con tranquilidad los momentos de presión en el trabajo, entre otros son considerados a la hora de evaluar al personal de las empresas. (Arroyo, 2012, pág. 36)

Las llamadas “habilidades blandas” conocidas en inglés como soft skills o people skills se refieren a un conjunto de capacidades que permite a un sujeto desenvolverse de mejor forma en sus respectivos ámbitos de acción. Estas habilidades, al igual que el aprendizaje invisible, se adquieren tanto desde contextos formales como informales. Es interesante observar que este tipo de habilidades resultan especialmente relevantes en contextos laborales y de socialización. (Cobo & Moravec, 2011, págs. 196-197)

4.2.2 Las Habilidades Blandas Más Importantes.

A continuación, el autor menciona que las habilidades blandas que hoy se consideran más relevantes desde el punto de vista desde un empleador las cuales son:

Habilidades interpersonales. Son las que utilizamos todos los días de manera individual y grupal, para comunicarnos e interactuar con los demás.

Son importantes en todos los niveles de responsabilidad dentro de una organización, ya que contemplan la forma de dirigir, motivar y delegar.

Trabajo en equipo. Es el esfuerzo de un conjunto de personas que trabajan por un objetivo en común y el éxito de una empresa es resultado de su equipo; en lugar de

hacerlo de manera individual, por lo que resulta importante impulsarlos al desarrollando de este espíritu de trabajo.

Comunicación. Es la capacidad de transmitir ideas e información de manera efectiva con los demás. Considerando que puede ser escrita, oral y corporal.

Gestión del tiempo. El tiempo es uno de los recursos más valiosos del ser humano, por lo que debe gestionarse de manera adecuada.

Flexibilidad. Es la capacidad de adaptarse a las diferentes situaciones y entornos que se le presentan al ser humano permitiéndole tener un mayor éxito en sus actividades diarias. Debiendo evitarse en todo momento la rigidez.

Liderazgo. Es una de las cualidades más apreciadas, ya que quien lo ejerce tiene la capacidad de inspirar y motivar al equipo de trabajo actuando como un modelo a seguir por lo demás, permitiendo direccionar los esfuerzos de manera efectiva.

Sociabilidad. Es la facilidad de relacionarse con los demás lo que le abre puertas para lograr sus objetivos.

Orientación al logro. Es la capacidad de encaminar los objetivos personales con los organizacionales, por ello se establecen retos de mejoramiento y superación alcanzando las metas marcadas.

Iniciativa. Es una cualidad muy valorada debido a que implica hacer cosas sin esperar a que se las pidan.

Manejo de estrés. Hoy en día el entorno laboral se ha vuelto cada vez exigente, por lo que la adecuada gestión del estrés es un requisito indispensable cuando se quiere conservar la salud mental del trabajador. Es importante que se realicen actividades que le permitan conectar con sus emociones y sentimientos.

4.2.3 Habilidades Duras.

Las habilidades y herramientas técnicas o “habilidades duras” solo dan respuesta a escenarios ya probados y conocidos y no permiten enfrentar problemas en escenarios de incertidumbre, donde las propuestas no son conocidas, por ende,

llevan a cuestionar, no solo la actual manera de proceder en una organización, sino que llevan a cuestionar los valores actitudes y hábitos.

Las llamadas “habilidades duras” son de índole técnicas y son elementos básicos que no generan mayor diferenciación, ni tampoco agregan valor. Por el contrario, las “habilidades blandas”, son las que hoy, hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro. Son a su vez, las que realmente agregan valor a una organización. (Arroyo, 2012, pág. 35)

Habilidades duras o hard skills: parte de un consciente intelectual de una persona y tiene que ver con la capacidad para realizar un determinado tipo de tarea o actividad están vinculadas al conocimiento, a lo medible en términos exactos, a destrezas puntuales. Por ejemplo, dominar el inglés en nivel avanzado. Se puede medir y calificar. (Roca, 2015)

4.3 Propuesta de Manual de Organización.

En el presente Manual de Organización, se plasman las funciones que se realizan dentro de “La Firma”, en base a los conocimientos adquiridos durante mi desarrollo profesional.

Enfrentando la falta de un documento en donde se plasme de manera clara y específica, la estructura organizacional de “La Firma” en base a cómo se encuentra integrada a la fecha por escrito.

La propuesta comprende a todo el personal de “La Firma” y puestos necesarios, así mismo la creación del departamento de administración.

Dentro del cual se plasma el organigrama propuesto, descripción y perfil de puestos. Es de observancia general como un medio informativo y de consulta, además de servir como una guía formal.

Para el personal de los diferentes niveles jerárquicos por su interrelación y coordinación entre los departamentos y de forma externa para la toma de decisiones.

Permite hacer cambios y modificaciones de acuerdo con las necesidades que se presentan con el transcurso del tiempo, para evitar la duplicidad de las funciones y conocer las líneas de comunicación como de mando.

Con el principal fin de ofrecer esta propuesta a “La Firma” para que logre un mayor rendimiento en su organización y poner en práctica lo aprendido durante la licenciatura.

Por último, en caso de ser aceptada y puesta en marcha “La Firma” vigilara su revisión y actualización, con el hecho de contar con un manual de organización vigente que cumpla sus necesidades por el cual fue creado.

4.3.1 Misión.

Proporcionar servicio personalizado de Administración, Contabilidad, Fiscal y Auditoría, dedicada a satisfacer las necesidades de los clientes, a través de la recomendación e instrumentación de estrategias, acciones y soluciones de manera responsable y honesta para su mejora continua, con la finalidad de mantenerse dentro del marco de la legalidad de manera eficiente y eficaz.

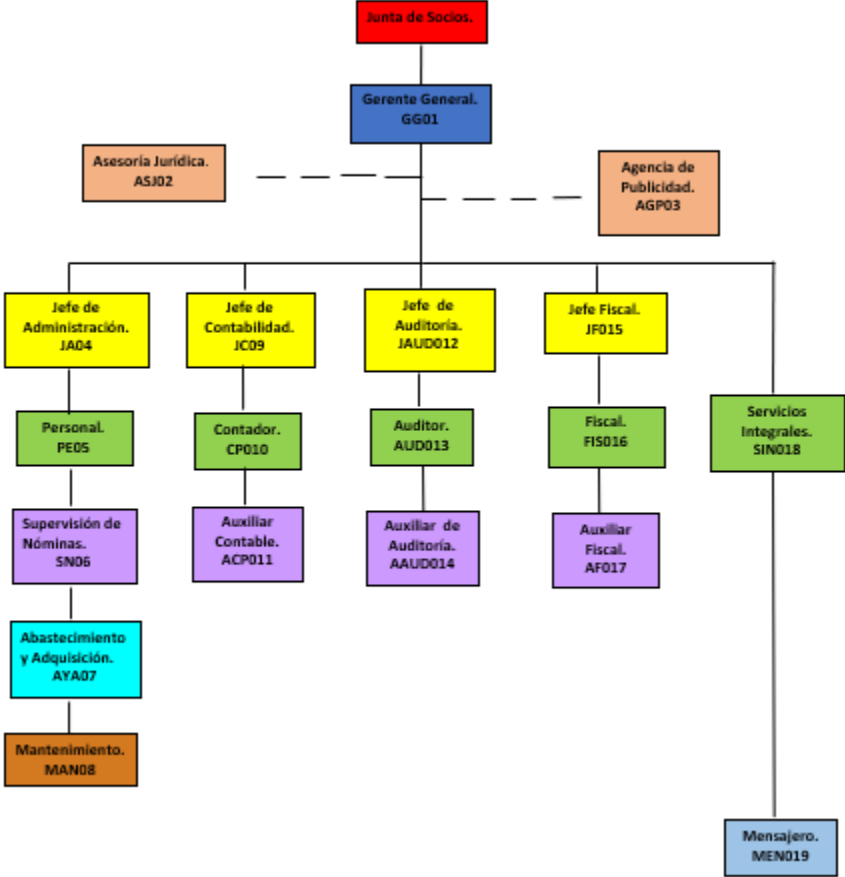
4.3.2 Visión.

Ser una “Firma” líder prestadora de servicios profesionales de Administración, Contabilidad, Fiscal y Auditoría a nivel nacional. Impulsando el crecimiento y prestigio dentro de su ramo, a través del desarrollo permanente de su personal y la satisfacción completa de sus clientes al ofrecer un servicio de calidad.

4.3.3 Organigrama Propuesto.

La estructura organizacional propuesta a “La Firma” plasma los puestos necesarios en orden descendente, es la que actualmente responde a las necesidades de crecimiento y requerimientos profesionales de parte de sus clientes, prevista inclusive para una expansión. (figura 2.1)

Figura 2.1 Organigrama propuesto.



Fuente: Elaboración Propia. Organigrama propuesto para “La Firma” con la integración de los puestos necesarios agregados.

4.3.4 Directorio.

En el cuadro 2 se muestra los puestos con lo que cuenta actualmente y los que necesita “La Firma” para su crecimiento plasmándolo dentro del manual de organización.

Cuadro 2. Directorio de “La Firma”.

CÓDIGO	ÁREA O DEPARTAMENTO	PÁGINA
	Gerencia General.	
GG01	Gerente General.	69
	Staff.	
ASJ02	Asesoría Jurídica.	75
AGP03	Agencia de Publicidad.	82
	Departamento de Administración.	
JA04	Jefe de Administración.	88
PE05	Personal.	95
SN06	Supervisión de Nóminas.	102
AYA07	Abastecimiento y Adquisición.	109
MAN08	Mantenimiento.	115
	Departamento de Contabilidad.	
JC09	Jefe de Contabilidad.	121
CP010	Contador.	129
ACP011	Auxiliar Contable.	136
	Departamento de Auditoría.	
JAUD012	Jefe de Auditoría.	142
AUD013	Auditor.	151
AAUD014	Auxiliar de Auditoría.	159
	Departamento Fiscal.	
JF015	Jefe Fiscal.	165
FIS016	Fiscal.	172
AF017	Auxiliar Fiscal.	179
SIN018	Servicios Integrales.	185
MEN019	Mensajero.	191

Fuente: Elaboración Propia. El cuadro anterior muestra la propuesta del directorio del manual de organización dirigido hacia “La Firma”.

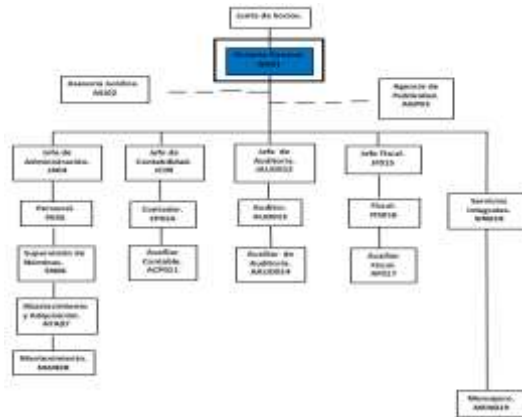
4.5 Descripción y Perfiles de Puestos.

4.5.1 Gerente General.

Cuadro 2.1 Descripción y perfil de puesto de Gerente General.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	GG01.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:
Gerente General.	Junta de Socios.	Jefe de Administración.
	Reporta (a):	Jefe de Contabilidad.
	Junta de Socios.	Jefe de Auditoría. Jefe de Fiscal. Servicios Integrales. Asesoría Jurídica. Mensajero. Agencia de Publicidad
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.	
Fecha de actualización:		
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:	



OBJETIVO DEL PUESTO

Administrar el funcionamiento de “La Firma”, a través de la supervisión de las prácticas contables generales desarrollando un control interno sobre ellas.

Además de realizar un seguimiento a detalle con los clientes y formar un equipo de trabajo sólido y veraz, capaz de resolver todo tipo de necesidades, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Fungir como apoyo y soporte a la junta de socios sobre la toma de decisiones que influyen sobre el funcionamiento de “La Firma”.
2. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del factor humano, mediante la optimización de recursos materiales, financieros y tecnológicos para el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.
3. Revisar y autorizar los proyectos propuestos por cada departamento, así como la asignación de los recursos para el cumplimiento de estos.
4. Transmitir información a los jefes de departamento mediante un sistema y/o canal.
5. Autorización de las contrataciones y despidos del personal.
6. Promover la adecuada capacitación y desarrollo del personal.
7. Orientar al equipo de trabajo liderándolos a alcanzar los objetivos propuestos.
8. Supervisar el registro de las operaciones contables, fiscales y auditorias, de acuerdo con la normatividad vigente y términos establecidos.
9. Realización de contratos y/o convenios con los diferentes clientes para la prestación de los servicios por parte de “La Firma”.
10. Responder por la adecuada presentación y entrega en tiempo y forma de los papales de trabajo y/o información exigida por los órganos públicos y/o clientes.
11. Dar seguimiento a los objetivos planteados.

- 12. Supervisar e informar el funcionamiento de “La Firma” por medio de juntas en conjunto con el jefe del área correspondiente.
- 13. Seguir los problemas generados y buscar las posibles soluciones para resolverlos.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Administración.

- 14. Evaluar periódicamente al equipo de trabajo.
- 15. Aprobación de las contrataciones y supervisión de nómina.

Contabilidad.

- 16. Estar permanentemente actualizados con las leyes y normas en materia contable, fiscal y comercial.
- 17. Elaborar de estrategias que ayuden a definir y controlar los registros contables y fiscales.

Auditoría.

- 18. Documentar las observaciones realizadas durante la auditoria.
- 19. Supervisar las prácticas operativas y revisión de documentación.

Fiscal.

- 20. Conocer la legislación tributaria.

Servicios Integrales.

- 21. Llevar un seguimiento con los clientes a profundidad.
- 22. Asesorar a los clientes sobre las mejoras para su negocio y reducción de sus costos.

RELACIONES INTERNAS

Con	Para
Junta de Socios.	Por medio de reuniones semanales informar instrucciones y evaluar resultados brindando apoyo en general.

Jefe de Departamentos.	Informar instrucciones y entrega de reporte de las actividades desarrolladas.
------------------------	---

RELACIONES EXTERNAS	
Con	Para
Clientes.	Brindar gran atención al detalle y ofrecer diferentes soluciones a sus problemas.
Instituciones Gubernamentales.	Atender los diferentes requerimientos solicitados. Apoyo de implementación de programas.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Iniciativa. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Emprendimiento. • Análisis de información y síntesis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de recursos. • Gestión de proyectos. • Planificación financiera y/o contable. • Manejo de paquetería office y programas contables. • Conocimientos contables (elaboración e interpretación de estados financieros), fiscales y legales. • Conocimientos administrativos. • Conocimientos del mercado y entorno. • Orientación al aprendizaje. • Análisis y síntesis.

<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje. • Flexibilidad. • Manejo de valores. 	
---	--

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.
Edad requerida:	De 30 a 50 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en contaduría pública, administración o finanzas.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en derecho fiscal y administración tributaria. • Manejo de programas contables, ERP, COI, Conta fiscal, etc. • Manejo de paquetería office a nivel intermedio – avanzado. • Ingles intermedio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos similares. Con características conocimientos contables, financieros, fiscales y legales. • Cálculo y revisión de impuestos. • Elaboración de cierres contables mensual y anual. • En seguimiento de planeación, organización, dirección y control.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes y reglamentos mercantiles. • Normas de información financiera. • En informes financieros para la reducción de costos de los clientes. • En declaraciones de impuestos. • Identificación de reducciones y deducibles tributarios. • Manejo de nóminas. 	

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo. 	

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal.	Puesto: Gerente General.	Puesto: Junta de Socios.
Nombre: _____	Nombre: _____	Nombre: _____
Firma: _____	Firma: _____	Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Gerente General.

4.5.2 Staff.

Cuadro 2.2 Descripción y perfil de puesto de Asesoría Jurídica.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	ASJ02.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO									
Nombre del puesto:	<table border="1"> <tr> <td>Área a la que reporta:</td> <td>Puestos que le reportan directamente:</td> </tr> <tr> <td>Asesoría Jurídica.</td> <td>N/A.</td> </tr> <tr> <td>Reporta (a):</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gerente General.</td> <td></td> </tr> </table>	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:	Asesoría Jurídica.	N/A.	Reporta (a):		Gerente General.	
Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:								
Asesoría Jurídica.	N/A.								
Reporta (a):									
Gerente General.									
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.								
Fecha de actualización:									
<p>Jornada de trabajo:</p> <p>Horario de trabajo: 9 horas y flexible.</p> <p>Entrada: 08:00 hrs.</p> <p>Salida: 17:00 hrs.</p> <p>Días laborales: L M M J V</p> <p>Días de descanso: S D</p>	<p>Ubicación en el organigrama:</p> <pre> graph TD JS[Junta de Socios.] --> GG[Gerente General. GG01] GG --- ASJ[Asesoría Jurídica. ASJ02] GG --- AP[Agencia de Publicidad. AGP03] GG --> JA[Jefe de Administración. JA04] GG --> JC[Jefe de Contabilidad. JC09] GG --> JAUD[Jefe de Auditoría. JAUD012] GG --> JF[Jefe Fiscal. JF015] GG --> SI[Servicios Integrales. SIN018] JA --> PE[Personal. PE05] PE --> SN[Supervisión de Nóminas. SN06] SN --> AY[Abastecimiento y Adquisición. AYA07] AY --> MA[Mantenimiento. MAN08] JC --> CP[Contador. CP010] CP --> AC[Auxiliar Contable. ACP011] JAUD --> AU[Auditor. AUD013] AU --> AA[Auxiliar de Auditoría. AAUD014] JF --> FI[Fiscal. FIS016] FI --> AF[Auxiliar Fiscal. AF017] SI --> ME[Mensajero. MEN019] </pre>								

OBJETIVO DEL PUESTO

Atender en forma especializada los asuntos de materia jurídica, administrativa y laboral de “La Firma”, así como brindar tanto asesoría en los aspectos legales que se lleguen a presentar, como dictaminar y determinar la legalidad de los documentos.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Asesorar a “La Firma” en general a la administración en la elaboración de los documentos y asuntos jurídicos que se requieran.
2. Asesorar y orientar en materia jurídica, administrativa, laboral y corporativa al gerente general y jefes de las diferentes áreas que integren a “La Firma”.
3. Representar a “La Firma” en asuntos legales.
4. Compilar los estudios en materia jurídica, administrativa y laboral que sean requeridos por “La Firma”, así como ejecutarlos en beneficio y protección.
5. Vigilar la aplicación, en todas las áreas de “La Firma”, de la normatividad que, en materia jurídica, administrativa y laboral, regulen la operación de “La Firma”.
6. Dar seguimiento a los asuntos de cualquier materia jurídica en que tenga participación “La Firma”.
7. Asesorar al gerente general de “La Firma” en la elaboración de convenios y contratos que se requieran, así como prevenir las acciones jurídicas en contra.
8. Elaborar los contratos en materia jurídica y para todas las áreas de “la firma”, protegiendo los intereses de esta.
9. Autorizar y ratificar convenios y contratos con visto bueno para “La Firma”.
10. Presentar al gerente general un informe anual de sus funciones.
11. Elaborar las normas y políticas que abran de guiar las acciones de “La Firma”, así como someterlo a su aprobación y publicación.
12. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Gerente General.

- 13. Asesorar sobre las disposiciones legales que rigen el sector de actividad de “La Firma”.
- 14. Mantenerse actualizado en la normatividad vigente.
- 15. Emitir informes sobre el cumplimiento de la ley en las diferentes áreas y la asesora en temas de su competencia.
- 16. Responder ante los requerimientos de las autoridades en material legal.

Administración.

- 17. Redactar los contratos de trabajo con el personal, alquiler de la oficina y acuerdos de confidencialidad.

Contabilidad.

- 18. Revisar que las liquidaciones se efectúen de acuerdo con lo estipulado por la legislación laboral.

Auditoría y Fiscal.

- 19. Velar porque los requerimientos fiscales sean cumplidos en tiempo y forma.
- 20. Proporcionar asesoría a “La Firma” en tiempo de auditoría.

Servicios Integrales.

- 21. Revisar borradores o escritos de contestación y llevar a cabo acciones de defensa cuando “La Firma” lo solicite o sea conveniente.

RELACIONES INTERNAS

Con	Para
Junta de Socios.	Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales en vigencia y de aplicación obligatoria.
Gerente General.	Asesorar en la constitución, gestión y disolución de cualquier tipo de sociedad mercantil o civil, y al igual, en la

	elaboración de actas de asamblea o constitución de los clientes.
Departamento de Administración.	Asistir a reuniones para discutir el enfoque de las contrataciones. Atender y resolver consultas o requerimientos de información del personal de “La Firma”.
Departamento de Contabilidad.	Confeccionar escrituras públicas para los activos de los clientes.
Departamento de Auditoría y fiscal.	Velar porque los requerimientos fiscales sean cumplidos en tiempo y forma. Proporcionar asesoría a “La Firma” en tiempo de auditoría.
Servicios Integrales.	Brindar asesorías y consultorías vía electrónicamente, así como asistir a reuniones fuera de “La Firma”.

RELACIONES EXTERNAS

Con	Para
N/A.	N/A.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general de normas legales. • Protección de datos personales y elaboración de convenios de confidencialidad. • Elaboración de contratos, convenios y acuerdos.

<ul style="list-style-type: none"> • Prospectiva. • Iniciativa. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Manejo de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y elaboración de títulos de crédito. • Conocimiento en notarías. • Manejo de información y trámites legales.
---	---

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.
Edad requerida:	De 30 a 50 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Derecho.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en derecho corporativo o empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos de similares.

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetería office a nivel intermedio – avanzado. • Ingles intermedio. 	
--	--

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de contratos. • Elaboración de convenios. • Asambleas. • Sesiones de consejo. • Actas constitutivas. • Administración de instrumentos notariales y gestión de diversos trámites ante notarios y/o corredores públicos. • Seguimiento y apoyo para la recuperación de cartera vencida, convenios para pagos y estrategias para la recuperación de dinero.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de honorarios.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Gerente General. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Junta de Socios. Nombre: _____ Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Asesoría Jurídica.

Cuadro 2.3 Descripción y perfil de puesto de Agencia de Publicidad.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	AGP03.	
	Categoría:	N/A.	
	Tipo de plaza:	N/A.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:
Agencia de Publicidad.	Gerente General.	N/A.
	Reporta (a):	
	Gerente General.	
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.	
Fecha de actualización:		
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:	

OBJETIVO DEL PUESTO

Controlar, coordinar y organizar elementos visuales de comunicación para alcanzar la mayor exposición de sus servicios, de manera creativa y así captar la atención del mercado para transmitir la imagen de “La Firma” aportando valor añadido a su crecimiento, por medio de la campaña publicitaria.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Elaborar el brief de “La Firma”.
2. Elaborar el plan de trabajo de la campaña publicitaria.
3. Realizar investigaciones de mercado.
4. Definir el segmento de mercado.
5. Prospectar.
6. Elaborar el plan de medios para “La Firma”.
7. Trabajar con base al presupuesto otorgado por “La Firma”.
8. Ejecutar la campaña publicitaria.
9. Diseñar las vías de comunicación efectivas para que los clientes puedan interactuar con “La Firma”.
10. Mantener y actualizar los medios de comunicación interna y externa.
11. Observar las tendencias sociales, económicas y políticas que puedan afectar a “La Firma” y mejorar su imagen en base a ellas.
12. Diseñar conceptos de materiales promocionales y de imagines para publicaciones interna y externa.
13. Llevar un control de los resultados de la campaña, implementando las medidas preventivas y correctivas que requiera.
14. Reportar a “La Firma” sobre los resultados obtenidos.
15. Desarrollar y mantener la imagen e identidad corporativa de “La Firma”.
16. Elaborar un programa de relaciones públicas para “La Firma”.
17. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

RELACIONES INTERNAS	
Con	Para
Gerente General.	<p>Elaborar el brief.</p> <p>Elaborar el plan de trabajo y propuesta de campaña publicitaria para su autorización.</p> <p>Supervisar el cumplimiento de los objetivos de la campaña.</p> <p>Coordinar publicaciones y eventos especiales.</p> <p>Llevar a cabo el programa de relaciones públicas.</p> <p>Entregar un reporte permanente de las actividades realizadas.</p>

RELACIONES EXTERNAS	
Con	Para
N/A.	N/A.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Iniciativa. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de recursos. • Gestión de proyectos. • Planificación y elaboración de estrategias. • Investigación de mercados. • Creatividad. • Manejo de la paquetería office. • Manejo de plataforma de MAC y PC, Adobe Photoshop,

<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad. • Motivación. • Emprendimiento. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Flexibilidad. • Manejo de valores. 	<p>Ilustrador, Premier y After Effects.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de cámara fotográfica y video. • Gestión de imagen y relaciones publicitarias. • Medios de comunicación. • Planeación de publicación de información y comunicación a través de la web y redes sociales. • Servicio al cliente.
--	---

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.
Edad requerida:	De 30 a 50 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en mercadotecnia o administración.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:

<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en publicidad y ventas. • Manejo de paquetería office a nivel intermedio – avanzado y de software publicitarios. • Ingles intermedio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos de similares.
---	---

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, elaboración de material publicitario y manejo de multimedia. • Gestión y desarrollo de imagen corporativa. • Estudios de mercado. • Logística de campañas publicitarias. • Posicionamiento.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de honorarios.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Gerente General. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Junta de Socios. Nombre: _____ Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Agencia de Publicidad.

4.5.3 Departamento de Administración.

Cuadro 2.4 Descripción y perfil de puesto de Jefe de Administración.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	JA04.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:
Jefe de Administración.	Junta de Socios. Gerente General.	Personal. Supervisión de Nóminas. Abastecimiento y Adquisición. Mantenimiento.
	Reporta (a):	
	Junta de Socios. Gerente General.	
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.	
Fecha de actualización:		
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:	
<pre> graph TD JS[Junta de Socios.] --- GG[Gerente General. GG01] ASJ[Asesoría Jurídica. ASJ02] -.- GG AGP[Agencia de Publicidad. AGP03] -.- GG JA[Jefe de Administración. JA04] --- GG JA --- PE[Personal. PE05] JA --- CP[Contador. CP010] JA --- JAUD[Jefe de Auditoría. JAUD012] JA --- JF[Jefe Fiscal. JF015] JA --- SIN[Servicios Integrales. SIN018] PE --- SN[Supervisión de Nóminas. SN06] SN --- AYA[Abastecimiento y Adquisición. AYA07] AYA --- MAN[Mantenimiento. MAN08] CP --- ACP[Auxiliar Contable. ACP011] JAUD --- AAUD[Auxiliar de Auditoría. AAUD014] JAUD --- AF[Auxiliar Fiscal. AF017] SIN --- MEN[Mensajero. MEN019] </pre>		

OBJETIVO DEL PUESTO

Crear, mantener y desarrollar un departamento de administración, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos previamente establecidos que le permitan coadyuvar al logro del objetivo general de “La Firma”. Llevando una planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos asignados a su cargo.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Llevar a cabo la correcta aplicación del proceso de reclutamiento y selección del personal en base a los perfiles establecidos.
2. Llevar un orden de los contratos de cada uno de ellos trabajadores.
3. Elaborar programas de inducción, capacitación y desarrollo del personal.
4. Asesorar y proponer a la junta de socios, gerente general y otras áreas las normas y reglamentaciones en materia de gestión de recursos humanos, salud, adquisiciones y abastecimiento.
5. Vigilar el adecuado cumplimiento de las normas y reglamentaciones en materia de gestión de recursos humanos, salud, abastecimiento y adquisición.
6. Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización.
7. Procurar un ambiente laboral saludable.
8. Elaborar y comunicar informes periódicos referentes al cumplimiento de objetivos.
9. Mantener actualizado el archivo documentario de “La Firma”.
10. Analizar y evaluar el impacto de las actividades del departamento.
11. Dar seguimiento a indicadores de gestión de proyectos.
12. Establecer y generar la mejora continua.
13. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Gerente General.

14. Coordinar las actividades de recreación y celebración, así como las visitas a “La Firma”.
15. Crear políticas y reglamento interno de “La Firma”
16. Elaborar un plan de trabajo en conjunto con las demás para asegurar el control y seguimiento.
17. Elaborar y presentar informes por medio de reuniones con los jefes de áreas y gerente general, con el fin de apoyar y contribuir a las decisiones de la junta de socios.
18. Dar seguimiento a indicadores de gestión de proyectos.
19. Organizar y controlar el trabajo del personal en el área, a fin de asegurar el desarrollo de sus actividades.

Supervisión de Nóminas.

20. Supervisar el cumplimiento de las obligaciones económicas de “La Firma”.
21. Gestionar las contrataciones, cobro de honorarios, renunciaciones, comisiones de servicios con la finalidad de dar cumplimiento a lo administrativo.

Abastecimiento y Adquisición.

22. Administrar y controlar el manejo de los recursos de “La Firma”.
23. Analizar y gestionar requerimiento de compras de materiales solicitados de cada una de las áreas, con el fin de contribuir al funcionamiento de sus actividades.
24. Evaluar y seleccionar proveedores de servicios a la empresa asegurando el cumplimiento de los acuerdos.

Mantenimiento.

25. Proporcionar los materiales de trabajo para atender a las necesidades de mantenimiento de cada área e intendencia.
26. Atender las requisiciones del personal con prontitud y de calidad.

RELACIONES INTERNAS	
Con	Para
Junta de Socios.	Por medio de reuniones semanales informar instrucciones y evaluar resultados brindando apoyo en general.
Gerente General.	Informar instrucciones y entrega de reporte de las actividades desarrolladas.
Jefe de Departamentos.	Elaborar planes de trabajo. Vigilar y coordinar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales.
Supervisión de Nóminas.	Evaluar nóminas, honorarios, incapacidades, liquidaciones, etc.

RELACIONES EXTERNAS	
Con	Para
Proveedores.	Conocer el estado de los pedidos, tiempo de llegada, posibles incidentes, soluciones que se han tomado para controlar y gestionar.
Instituciones Financieras.	Transferencia de documentos sobre facturación y depósitos. Solicitar información interna y de clientes. Pago de impuestos y correspondencia oficial.
Instituciones Gubernamentales.	Atender los diferentes requerimientos solicitados.
Candidatos.	Atender y entregar información general. Brindar apoyo y orientación.

	Supervisar el proceso de reclutamiento y selección.
--	---

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Iniciativa. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Emprendimiento. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Flexibilidad. • Manejo de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de recursos. • Especialidad en recursos humanos. • Especialidad en adquisiciones y abastecimientos. • Manejo de la normatividad de la secretaria de trabajo y previsión social, así como del seguro social. • Dominio de las tecnologías de información y comunicación. • Manejo de paquetería office y programas contables. • Conocimientos contables, fiscales y legales básicos. • Conocimientos administrativos.

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.

Edad requerida:	De 30 a 50 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en administración, y/o recursos humanos.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en dirección estratégica y/o recursos humanos. • Manejo de paquetería office a nivel intermedio – avanzado. • Ingles intermedio 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos de similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre la implementación de métricas, beneficios y compensaciones. • Aplicación y análisis de encuestas de clima laboral. • Elaboración de organigramas. • Reclutamiento y selección. • Manejo e interpretación de pruebas psicométricas. • Administración de personal. • Elaboración de formatos, manuales, políticas y procedimientos. • Comunicación organizacional y desarrollo de convenios.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal.	Puesto: Gerente General.	Puesto: Junta de Socios.
Nombre: _____	Nombre: _____	Nombre: _____
Firma: _____	Firma: _____	Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Jefe de Administración.

Cuadro 2.5 Descripción y perfil de puesto de Personal.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	PE05.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:	
Personal.	Jefe de Administración.	Supervisión de Nóminas.	
	Reporta (a):		
	Jefe de Administración.		
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.		
Fecha de actualización:			
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:		
<pre> graph TD JS[Junta de Socios.] --- GG01[Gerente General. GG01] ASJ02[Asesoría Jurídica. ASJ02] -.- GG01 AGP03[Agencia de Publicidad. AGP03] -.- GG01 JA04[Jefe de Administración. JA04] --- GG01 JC09[Jefe de Contabilidad. JC09] --- GG01 JAUD012[Jefe de Auditoría. JAUD012] --- GG01 JF015[Jefe Fiscal. JF015] --- GG01 PE05[Personal. PE05] --- JA04 SN06[Supervisión de Nóminas. SN06] --- JA04 AYA07[Abastecimiento y Adquisición. AYA07] --- JA04 MAN08[Mantenimiento. MAN08] --- JA04 CP010[Contador. CP010] --- JC09 ACP011[Auxiliar Contable. ACP011] --- JC09 AUD013[Auditor. AUD013] --- JAUD012 AAUD014[Auxiliar de Auditoría. AAUD014] --- JAUD012 FIS016[Fiscal. FIS016] --- JF015 AF017[Auxiliar Fiscal. AF017] --- JF015 SIN018[Servicios Integrales. SIN018] --- GG01 MEN019[Mensajero. MEN019] --- SIN018 </pre>			

OBJETIVO DEL PUESTO

Responsable de proporcionar a “La Firma” el factor humano, crear políticas, estrategias y programas para dirigir y administrar al personal y a su vez fomentar el crecimiento y desarrollo de talentos, dentro de un ambiente óptimo.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Elaborar plan de trabajo de reclutamiento, selección, inducción, contratación y desarrollo del personal.
2. Elaborar programas de desarrollo organizacional.
3. Elaborar e implementar programas de capacitación de personal en base a necesidades.
4. Elaborar el perfil del puesto.
5. Elaborar el perfil del candidato al puesto.
6. Recibir las requisiciones que hagan los diferentes departamentos.
7. Elaborar y publicar las vacantes en los diferentes medios.
8. Recibir las solicitudes y los currículos.
9. Programar las citas de los candidatos para entrevista.
10. Llevar a cabo las entrevistas iniciales o preliminares.
11. Aplicar los exámenes psicológicos y de conocimientos a los candidatos.
12. Evaluar los exámenes de los candidatos y elaborar reporte de resultados.
13. Realizar encuestas socioeconómicas a los candidatos seleccionados.
14. Canalizar a los candidatos seleccionados al examen médico.
15. Canalizar a los candidatos seleccionados al departamento correspondiente para entrevista final.
16. Elaborar contratos y expedientes del personal.
17. Llevar a cabo el proceso de inducción del personal.
18. Elaborar finiquitos.
19. Registro y seguimiento de incapacidades.
20. Elaborar programa de capacitación y desarrollo.
21. Elaborar programa de higiene y seguridad industrial.

- 22. Elaborar el plan de recursos humanos.
- 23. Autorizar la nómina.
- 24. Dar orientación general al personal.
- 25. Mantener la base de datos del personal actualizada.
- 26. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Gerente General.

- 27. Colaborar con las diferentes áreas de “La Firma” en la definición de perfiles de competencia para los cargos y apoyar la formalización de estructuras, funciones y responsabilidades.
- 28. Generar un ambiente de confianza con el personal a través de una interacción constante.

Jefe de Administración.

- 29. Diseñar e implementar un plan de desarrollo de talentos que le permita a “La Firma” el crecimiento.
- 30. Coordinar actividades que impulsen las relaciones positivas de trabajo.

Supervisión de Nóminas.

- 31. Gestionar el proceso de contratación y pago de remuneración de manera correcta y oportuna.

RELACIONES INTERNAS

Con	Para
Gerente General.	Mediante reuniones mensuales, hacer llegar las necesidades del personal. Colaborar en la creación y difusión de políticas, programas y estrategias de “La Firma”.

Jefe de Administración.	Elaborar el manual de organización de “La Firma” que contenga estructura interna, funciones, descripción de cargos del personal por departamentos.
Supervisión de Nóminas.	Actualizar y llevar el registro del personal, su estatus o cargo, entre otros.

RELACIONES EXTERNAS

Con	Para
Instituciones Financieras.	Confirmaciones de empleo. Programación de pago.
Instituciones Gubernamentales.	Atender los diferentes requerimientos solicitados.
Candidatos.	Atender y entregar información general. Supervisar el proceso de reclutamiento y selección.
Centros de Capacitación.	Gestionar apoyo para ejecutar programas de capacitación.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Iniciativa. • Manejo de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de recursos. • Especialidad en recursos humanos. • Manejo de la normatividad de la secretaria de trabajo y previsión social, así como del seguro social. • Dominio de las tecnologías de información y comunicación.

<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Emprendimiento. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Flexibilidad. • Manejo de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetería office y programas contables. • Conocimientos contables, fiscales y legales básicos. • Conocimientos administrativos. • Conocimiento de la ley federal del trabajo.
---	---

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.
Edad requerida:	De 30 a 50 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en administración, y/o recursos humanos.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en dirección estratégica y/o recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos de similares.

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetería office a nivel intermedio – avanzado. • Ingles intermedio. 	
--	--

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • En procedimientos de recursos humanos. • Elaboración de tablas, organigramas, informes y demás documentos. • Conocimientos en contratos. • Conocimientos en higiene y seguridad laboral. • Conocimiento en desarrollo organizacional. • Legislación laboral aplicable.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Gerente General. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Junta de socios. Nombre: _____ Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Personal.

Cuadro 2.6 Descripción y perfil de puesto de Supervisión de Nóminas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO.	Código del puesto:	SN06.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Área a la que reporta: Puestos que le reportan directamente:
Supervisión de Nóminas.	Jefe de Administración. Personal.
	Reporta (a):
	Jefe de Administración. Personal.
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.
Fecha de actualización:	
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:

OBJETIVO DEL PUESTO

Procesar toda la información necesaria de “La Firma” y clientes para el cálculo integral de la nómina, con la finalidad de que se cumpla con el pago oportuno y correcto de todas las obligaciones contractuales y fiscales. Llevar un permanente control en el manejo de valores de acuerdo con la normatividad aplicable a la materia.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Calcular las percepciones, deducciones, cuotas, impuestos y retenciones en el sistema de nómina y emitir los reportes necesarios.
2. Recibir, validar y archivar los movimientos e incidencias del personal para aplicarlos en la nómina, conforme a la normatividad vigente.
3. Procesar la nómina de pagos y generar el archivo correspondiente para interface con bancos.
4. Realizar recibos y recabar firmas de los empleados, resguardando la documentación comprobatoria del pago de remuneraciones.
5. Supervisar la generación y entrega de los recibos de nómina por medio de correo electrónico y en físico.
6. Generar el cálculo y reparto de comida mensualmente.
7. Orientar y tramitar al personal de nuevo ingreso la tarjeta de nómina.
8. Realizar, emitir y enviar los CFDI correspondiente a la nómina y hacerlos llegar al personal.
9. Realizar el cálculo mensual del 3% sobre la nómina.
10. Resolver problemas y proporcionar información relacionada con nómina.
11. Validar la captura semanal, quincenal y mensual de la nómina ordinaria, pensión alimenticia, movimientos, faltas, incidencias y estímulos.
12. Validar nóminas extraordinarias por reclamación de sueldos, incorrectas liquidaciones y/o reexpedición solicitada.
13. Supervisar y orientar a los encargados y asistentes.

14. Llevar el registro electrónico de bancos de cada cuenta bancaria para el pago de la nómina bajo la responsabilidad del jefe del área, con los movimientos efectuados.
15. Supervisar el trámite de altas, bajas y modificaciones del personal que presta sus servicios, así como la entrega del archivo correspondiente.
16. Verificar la aplicación de los descuentos correspondientes por los créditos otorgados a los trabajadores por concepto de INFONAVIT y FONACOT, así como la gestión de los pagos ante estas dependencias.
17. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Jefe de Administración.

18. Supervisar y orientar al personal de nóminas.
19. Verificar el cumplimiento de las leyes aplicables y las obligaciones con respecto a los impuestos sobre las nóminas.
20. Analizar el proceso de nómina.

Contabilidad.

21. Calcular las liquidaciones y finiquitos.
22. Coordinar y supervisar la elaboración y emisión veraz y oportuna de los registros de ingresos y deducciones.
23. Coordinar la administración del archivo de trámite del departamento.

Auditoría.

24. Actuar como enlace con los auditores y gestionar las auditorías fiscales de nóminas.

Fiscal.

25. Elaborar las declaraciones de impuestos federales (ISR por sueldos y salarios, retenciones de IVA por servicios/ personas físicas, retenciones de ISR e Iva por honorarios y arrendamientos).
26. Realizar las constancias de percepciones.

Servicios Integrales.

- 27. Realizar el reporte para el gobierno y cualquier dependencia que lo solicite.
- 28. Gestionar ante dependencias gubernamentales (IMSS, SAT, INFONAVIT, FONACOT).

RELACIONES INTERNAS	
Con	Para
Jefe de Administración.	Planear, coordinar y supervisar el trabajo asignado a los integrantes del área.
Contabilidad.	Tramitar, coordinar y supervisar la elaboración de los finiquitos del personal que da por terminada su relación laboral. Conciliar cierres mensuales.
Auditoría.	Verificar detalladamente que la información sea correcta y atender diversos requerimientos.
Fiscal.	Validar los papales de trabajo que sirven de base para el entero de impuestos federales y estatales.
Servicios Integrales.	Atender diversos requerimientos que emitan la SHCP, IMSS, FONACOT, INFONAVIT. Regularizar los domicilios fiscales de los clientes de zona metropolitana y foránea una vez que se le notifique.

RELACIONES EXTERNAS	
Con	Para
Instituciones Financieras.	Programación de pago de nóminas.
Instituciones Gubernamentales.	Atender los diferentes requerimientos solicitados.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Honestidad. • Manejo de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal. • Manejo efectivo de la información. • Conocimiento y manejo de normas y leyes. • Conocimientos de disposiciones fiscales para pago retención de impuestos de nómina. • Manejo de programas contables especializados en nóminas. • Manejo de paquetería office. • Capacidad para la toma de decisiones y análisis de interpretación. • Conocimientos administrativos. • Manejo y administración de recursos.

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.

Edad requerida:	De 30 a 50 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> Licenciatura en administración, y/o recursos humanos.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> Especialidad y/o maestría en recursos humanos, nóminas y seguridad social. Manejo de programas contables especializados en nóminas. Manejo de paquetería office a nivel intermedio – avanzado. Ingles intermedio. 	<ul style="list-style-type: none"> Necesaria de 3 años en cargos de similares como gerente, analista de nóminas o puestos similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> Administración de sueldos y salarios. Conocimiento sobre la normatividad en materia laboral y fiscal. Conocimientos sobre contratos. Conocimientos sobre higiene y seguridad industrial.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50

Comprensión lectora.	X		50
----------------------	---	--	----

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal.	Puesto: Gerente General.	Puesto: Junta de Socios.
Nombre: _____	Nombre: _____	Nombre: _____
Firma: _____	Firma: _____	Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Supervisión de Nóminas.

Cuadro 2.7 Descripción y perfil de puesto de Abastecimiento y Adquisición.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	AYA07.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:	
Abastecimiento y Adquisición.	Jefe de Administración.	Mantenimiento.	
	Reporta (a):		
	Jefe de Administración.		
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.		
Fecha de actualización:			
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:		

OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar, coordinar y validar las actividades de adquisición y abastecimiento de los productos y servicios necesarios para “La Firma” obteniendo siempre el mejor precio, calidad, servicios y condiciones de compra en las cantidades y plazos establecidos.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Diseñar y utilizar estrategias de adquisiciones y abastecimiento fructuosas.
2. Descubrir proveedores rentables e iniciar asociaciones empresariales.
3. Definir detalles de compra de pedidos y entregas.
4. Recibir requisiciones por parte de las demás áreas y verificar que lo solicitado este bien especificado y considerado presupuestalmente.
5. Realizar trámites administrativos conducentes a la adquisición y abastecimiento de materiales, bienes, muebles, etc.
6. Recibir las órdenes de compra, para realizar cotizaciones y obtener las mejores condiciones de calidad, servicio y costo.
7. Controlar el gasto y crear una cultura de ahorro a largo plazo.
8. Autorizar el pedido de productos y servicios necesarios para “La Firma”
9. Prospear, negociar y mantener actualizado el catálogo de proveedores.
10. Elaborar contratos o pedidos para la adquisición de suministros de bienes y servicios.
11. Verificar el cumplimiento de los contratos y pedidos por parte de los proveedores.
12. Generar órdenes de pago.
13. Seguimiento a los procesos de pago.
14. Integrar el archivo de documentos y mantenerlo actualizado.
15. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS
<p><u>Gerente General.</u></p> <p>16. Coordinar la elaboración de presupuestos y aprobación de gastos.</p> <p>17. Evaluar ofertas de proveedores y negociar precios mejores.</p> <p>18. Supervisar los niveles de existencias y determinar necesidades de compra.</p> <p><u>Jefe de Administración.</u></p> <p>19. Revisar cotizaciones.</p> <p>20. Determinar los términos y condiciones de los contratos.</p> <p>21. Elaborar los reportes con sus debidos respaldos.</p>

RELACIONES INTERNAS	
Con	Para
Gerente General.	<p>Mediante reuniones mensuales, hacer llegar las necesidades de cada una de las áreas.</p> <p>Determinar el presupuesto y factibilidad de compra.</p> <p>Elaborar planes de trabajo.</p>
Jefe de Administración.	<p>Gestionar el proceso desde que se realiza el requerimiento y monitorear que sean recibidos.</p> <p>Cuidar, vigilar y administrar los bienes de "La Firma" en conjunto con las demás áreas.</p> <p>Supervisar que se lleven a cabo las funciones establecidas.</p>
Contabilidad.	Mantener registros de facturas y contratos actualizados.

	Cumplir con las fechas señaladas en los procesos de cierres contables y entrega de información.
--	---

RELACIONES EXTERNAS	
Con	Para
Proveedores.	Atender a los proveedores en forma personal y en línea. Indagar sobre proveedores potenciales. Prospectar, negociar y mantener actualizado el catálogo de proveedores.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones. • Comunicación. • Atención al cliente. • Trabajo en equipo. • Planeación y organización. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Iniciativa. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Honestidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de recursos. • Procesos administrativos. • Negociación de presupuestos y tiempos de entrega. • Manejo de paquetería office. • Conocimientos contables, fiscales y legales básicos. • Conocimientos administrativos. • Conocimientos básicos de facturación. • Razonamiento matemático.

<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Flexibilidad. • Manejo de valores. 	
--	--

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.
Edad requerida:	De 30 a 50 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en administración y/o logística.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en cadena de abastecimiento y logística global. • Manejo de paquetería office a nivel intermedio – avanzado. • Ingles intermedio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos de similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de leyes, reglamentos y requisitos ISO. • Conocimiento sobre contratos. • Conocimientos prácticos de software de logística (ERP). 	

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

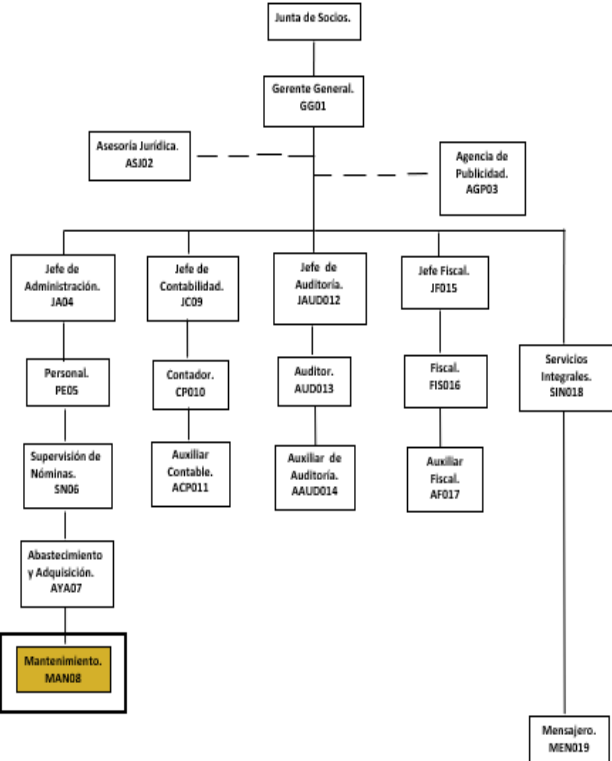
REMUNERACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo. 	

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal.	Puesto: Gerente General.	Puesto: Junta de Socios.
Nombre: _____	Nombre: _____	Nombre: _____
Firma: _____	Firma: _____	Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Abastecimiento y Adquisición.

Cuadro 2.8 Descripción y perfil de puesto de Mantenimiento.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	MAN08.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:
Mantenimiento.	Jefe de Administración.	N/A.
	Reporta (a):	
	Jefe de Administración.	
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.	
Fecha de actualización:		
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:	
		

OBJETIVO DEL PUESTO

Mantener en forma permanente y en condiciones adecuadas de uso, limpieza y seguridad, las instalaciones y equipo en general de “La Firma”, con la finalidad de que se encuentre en óptimas condiciones de funcionamiento.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Elaborar plan de mantenimiento preventivo a las instalaciones y equipo de “La Firma”.
2. Elaborar y supervisar el plan y presupuesto de mantenimiento.
3. Evaluar y determinar el descarte de mobiliario y equipo cuando sus condiciones de funcionamiento no sean satisfactorias para “La Firma”.
4. Evaluar y gestionar la incorporación de nuevas tecnologías en equipamiento y determinar la obsolescencia actual de los equipos.
5. Gestionar las actividades de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo.
6. Gestionar las órdenes de servicio para instalación, reparación y mantenimiento.
7. Garantizar el uso adecuado de los recursos, así como el de los materiales, herramientas y equipos utilizados en el desarrollo del mantenimiento.
8. Realizar inspecciones periódicas del equipo, mobiliario e instalaciones de “La Firma”.
9. Auxiliar al personal de “la firma” en la revisión, reparación, conservación y modificación del equipo, mobiliario e instalaciones.
10. Planificar y gestionar la renovación de los activos de “La Firma”.
11. Proporcionar asesoría técnica a los usuarios de los equipos.
12. Proponer y aplicar medidas orientadas a la reducción de costos en los consumos de servicios básicos (agua, electricidad, teléfono).
13. Levantar reportes de los desperfectos de instalaciones, bienes muebles y equipo de oficina para su reparación, mantenimiento y prevención de accidentes.

14. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Gerente General.

15. Informar al jefe de administración de cualquier requerimiento.

16. Realizar inspecciones y dar seguimiento periódico del equipo, mobiliario e instalaciones de “La Firma”.

Jefe de Administración.

17. Auxiliar al personal de “La Firma” en la revisión, reparación, conservación y modificación del equipo, mobiliario e instalaciones.

18. Preparar y presentar informes solicitados respecto a las actividades desarrolladas.

RELACIONES INTERNAS

Con	Para
Gerente General.	Mediante reuniones mensuales, hacer llegar las necesidades de cada una de las áreas.
Jefe de Administración.	Cuidar, vigilar y administrar los bienes de “La Firma” en conjunto con las demás áreas. Coordinar labores de mantenimiento. Elaborar plan semestral de mantenimiento sobre el equipo, mobiliario e instalaciones.
Personal en General.	Solicitar información y/o apoyo para trabajos de mantenimiento a petición de la jefatura de administración.

	Revisión y reparación del mobiliario y equipo de oficina de “La Firma”
--	--

RELACIONES EXTERNAS	
Con	Para
Proveedores.	Supervisión de contratos de mantenimiento otorgados por terceros. Solicitar materiales para efectuar reparaciones.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Capacidad para recibir instrucciones. • Comunicación. • Trabajo en equipo. • Adaptación al cambio. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. • Empatía. • Motivación. • Capacidad espacial. • Efectividad. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Flexibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de recursos. • Manejo de paquetería office. • Conocimientos en sistemas electrónicos y de otro tipo. • Conocimiento de los métodos y procesos generales de mantenimiento. • Conocimiento sobre herramientas, así como dispositivos y aparatos.

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de valores. 	
--	--

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.
Edad requerida:	De 30 a 50 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería industrial y/o mantenimiento.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en administración de proyectos. • Manejo de paquetería office a nivel intermedio-avanzado. • Ingles intermedio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos de similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en electricidad, plomería, herrería, pintura, albañearía y carpintería. • Conocimientos en mantenimiento preventivo y predictivo. • Conocimiento en normas de higiene y seguridad integral.

- Conocimiento en mantenimiento y conservación de estructuras, equipo y mobiliario.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal.	Puesto: Gerente General.	Puesto: Junta de Socios.
Nombre: _____	Nombre: _____	Nombre: _____
Firma: _____	Firma: _____	Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Mantenimiento.

4.5.4 Departamento de Contabilidad

Cuadro 2.9 Descripción y perfil de puesto de Jefe de Contabilidad.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	JC09.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:
Jefe de Contabilidad.	Junta de Socios. Gerente General.	Contador. Auxiliar Contable.
	Reporta (a):	
	Junta de Socios. Gerente General.	
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.	
Fecha de actualización:		
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:	
<pre> graph TD JS[Junta de Socios] --- GG[Gerente General. GG01] GG --- AJ[Asesoría Jurídica. AS00] GG --- AP[Agencia de Publicidad. AGP03] GG --- JA[Jefe de Administración. JAA4] GG --- JC[Jefe de Contabilidad. JC09] GG --- JAu[Jefe de Auditoría. JAU0012] GG --- JF[Jefe Fiscal. JF015] GG --- SI[Servicios Integrales. SIN018] JA --- P[Personal. PE05] JA --- SM[Supervisión de Múltiples. SM06] JA --- AA[Abastecimiento y Adquisición. AFA07] JA --- M[Mantenimiento. MAN08] JC --- C[Contador. CE016] JC --- AC[Auxiliar Contable. ACP011] JAu --- AU[Auditor. AU0013] JAu --- AAu[Auxiliar de Auditoría. AAU0024] JF --- F[Fiscal. FS006] JF --- AF[Auxiliar Fiscal. AFP017] SI --- MEn[Manejo. MEN013] </pre>		

OBJETIVO DEL PUESTO

Analizar, coordinar y supervisar todas y cada una de las actividades contables que se desarrollen en el departamento en base a la normatividad vigente, así mismo vigilar el buen uso y destino de los recursos financieros de “La Firma”, que permiten el desarrollo de planes y programas que coadyuven al logro del objetivo general.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Llevar la administración del departamento de contabilidad, en lo que refiere a su planeación, organización, dirección y control.
2. Coordinar y supervisar los registros contables, velando por que estos sean completos, oportunos, fidedignos.
3. Colaborar en el diseño e implementación de un sistema de información para la toma de decisiones, que permita optimizar las funciones relacionadas con el departamento.
4. Determinar la situación económica y financiera de “La Firma”, a través del control de los registros, clasificación y resumen de los movimientos.
5. Elaborar informes internos y externos relativos de su área.
6. Revisar los informes del movimiento contable en la forma, contenido y plazos.
7. Coordinar la presentación de las declaraciones de impuestos e informes tributarios de “La Firma” y clientes.
8. Revisar y validar el contenido de las declaraciones de impuestos, donaciones y otros informes.
9. Gestionar y controlar las operaciones diarias del departamento de contabilidad.
10. Garantizar la disponibilidad de los recursos a su departamento, con el fin de que los colaboradores puedan desarrollar su trabajo en óptimas condiciones.

11. Preparar y elaborar informes, balances, estados financieros y otros en forma mensual, bimestral y anual, a fin de ser presentados dentro de lo establecido conforme a los principios y normatividad vigente.
12. Firmar los estados financieros, previamente revisados y corregidos.
13. Supervisar las funciones relativas a la contabilidad, conciliaciones bancarias y control de activos.
14. Supervisar que se mantenga debidamente referenciado y completo el archivo de documentación de respaldo contable.
15. Participar en el desarrollo de nuevos proyectos.
16. Asegurar el cumplimiento de la normativa contable vigente.
17. Efectuar los cierres mensuales y anuales, de acuerdo con los plazos establecidos por el gerente general y la SHCP.
18. Revisar las partidas de ajustes contables requeridos para efectuar el cierre anual.
19. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Gerente General.

20. Coordinar los cierres contables mensualmente hasta la emisión de los estados financieros, para la junta de socios.
21. Colaborar en la elaboración del presupuesto y realizar su seguimiento.

Administración.

22. Preparar informes sobre los recursos de "La Firma".
23. Planificación de pago de nómina.
24. Coordinar la actualización de equipos y/o programas del sistema de contabilidad.

Auditoría.

25. Atender las auditorías en materia financiera y presupuestal.

Fiscal.

26. Brindar asesoría financiera y tributaria.

27. Elabora informes sobre tributos.

28. Supervisar las obligaciones fiscales de “La Firma” y clientes.

RELACIONES INTERNAS

Con	Para
Junta de Socios.	Por medio de reuniones semanales informar instrucciones y evaluar resultados, ofreciendo apoyo en general.
Gerente General.	Entregar plan de trabajo, informes y reportes de las actividades desarrolladas. Coordinar y supervisar las actividades contables para el adecuado manejo y control de los recursos financieros. Supervisar el registro oportuno de todas las operaciones y movimientos contables.
Administración.	Liberar pagos de nómina.
Auditoría.	Proporcionar la información de acuerdo con los requerimientos realizados. Proporcionar información contable, estados financieros, saldo de clientes, proveedores y fondos disponibles.
Fiscal.	Recepción de la información de ingresos y gastos, información fiscal (retenciones ISR, IVA, etc.) y otra para conciliaciones de saldo.

Auxiliar Contable.	Entregar reportes de las actividades desarrolladas.
--------------------	---

RELACIONES EXTERNAS	
Con	Para
Instituciones Bancarias.	Conciliación de saldos y recepción de estados de cuentas.
Instituciones Gubernamentales.	Atender los diferentes requerimientos solicitados. Apoyo de implementación de programas.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Iniciativa. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Emprendimiento. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de recursos. • Manejo de paquetería office y programas contables. • Elaboración de presupuestos. • Conocimientos contables (elaboración e interpretación de estados financieros), fiscales y legales. • Conocimiento del código de ética del contador. • Correcta aplicación de principios y normas cuando se prepare información contable. • Conocimiento sobre el registro de transacciones financieras. • Conciliación de saldos de las cuentas.

<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Manejo de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Control interno. • Administración e identificación de los riesgos financieros.
---	--

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.
Edad requerida:	De 30 a 50 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en contaduría pública o área afín.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en impuestos y Derecho Fiscal. • Manejo de programas contables. • Manejo de paquetería office a nivel intermedio – avanzado. • Ingles intermedio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Atención y minuciosidad.
- Conocimiento de normatividad contable y presupuestal.
- Conocimiento sobre el manejo de programas contables.
- Conocimiento sobre llenado y presentación de las declaraciones.
- Manejo de la plataforma del SAT.
- Conocimiento sobre Ley de ISR, IVA, LFT y LSS.
- Conocimientos generales sobre leyes tributarias y fiscales.
- Conocimiento sobre el código fiscal de la federación y su reglamento.
- Conocimiento en el uso y manejo del sistema SUA-IMSS.
- Orden y organización.

IDIOMA ADICIONAL

INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN

- Sueldo en base al puesto.
- Prestaciones de Ley.
- Estabilidad laboral.
- Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Gerente General. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Junta de Socios. Nombre: _____ Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Jefe de Contabilidad.

Cuadro 3.0 Descripción y perfil de puesto de Contador.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	CP010.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:
Contador.	Jefe de Contabilidad.	Auxiliar Contable.
	Reporta (a):	
	Jefe de Contabilidad.	
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.	
Fecha de actualización:		
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:	

OBJETIVO DEL PUESTO

Generar de manera oportuna, confiable y consistente, de acuerdo con las normas generales de contabilidad los movimientos y/o operaciones contables, supervisando su puntal registro para tener disponible en todo momento información real y actualizada sobre el estado de los recursos financieros de “La Firma” y clientes.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
2. Elaborar mensualmente las conciliaciones bancarias y las notas contables de ajuste.
3. Elaborar un plan de cuentas contables.
4. Verificar y depuras cuentas contables.
5. Mantener los auxiliares contables debidamente conciliados y depurados.
6. Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
7. Analizar los registros contables.
8. Revisar la correcta codificación y captura en el sistema contable de los ingresos, egresos y sus provisiones.
9. Recopilar, concretar y revisar mensualmente la información para presentar declaraciones y pago de impuestos IVA, ISR, ISN, cuotas IMSS a través de los portales del SAT, IMSS e instituciones bancarias autorizadas.
10. Recopilar, concentrar y revisar bimestralmente la información para la determinación de las cuotas, aportación sobre el retiro de cesantía en edad avanza y vejez e INFONAVIT mediante el SUA y realizar el pago a través de los portales de las instituciones bancarias autorizadas.
11. Revisar la información relativa a operaciones con terceros y presentar mensualmente la declaración de la DIOT.
12. Realizar transferencias bancarias para el pago oportuno de los impuestos.

13. Realizar arquezos de caja y flujo de efectivo.
14. Planificar y controlar la realización de inventarios físicos.
15. Verificar la integración de la documentación soporte de los movimientos contables.
16. Asignar y supervisar las funciones del auxiliar contable.
17. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Jefe de Contabilidad.

18. Realizar traspasos bancarios para protección de cuentas y para la elaboración de cheques de los diferentes movimientos generados en el ejercicio.
19. Verificar el registro y la distribución en la asignación de los recursos.

Administración.

20. Elaborar y codificar las pólizas por pago de nóminas del personal de “La Firma” y clientes.
21. Supervisar en el SUA las altas, bajas y modificaciones de salario e incapacidades, así como presentar anualmente la determinación de prima de riesgo de trabajo.
22. Elaborar y codificar las pólizas por pagos de impuestos y aportaciones de seguridad social.

Auditoría.

23. Proporcionar de forma general la información contable de “La Firma” y clientes mediante los estados financieros correspondientes.
24. Cuadrar cuentas de balance y preparar la documentación de auditoría.

Fiscal.

25. Analizar en detalle toda la información financiera y tributaria.
26. Preparar la documentación para hacer la liquidación de impuestos.

27. Gestionar la información y/o documentación que se recibe de parte de las dependencias relacionadas, cuando esta se encuentre pendiente.

RELACIONES INTERNAS	
Con	Para
Jefe de Contabilidad.	Informar instrucciones y entrega de reporte de las actividades desarrolladas. Velar por el orden y actualización de la contabilidad en general.
Auditoría.	Proporcionar información contable, estados financieros, saldo de clientes, proveedores y fondos disponibles.
Fiscal.	Recepción de la información de ingresos y gastos, información fiscal (retenciones ISR, IVA, etc.) y otra para conciliaciones de saldo.
Auxiliar Contable.	Supervisar y recibir los papeles de trabajo.

RELACIONES EXTERNAS	
Con	Para
Instituciones Bancarias.	Conciliación de saldos y recepción de estados de cuenta.
Instituciones Gubernamentales.	Atender los diferentes requerimientos solicitados.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de recursos.

<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Iniciativa. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Emprendimiento. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Flexibilidad. • Manejo de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetería office y programas contables. • Conocimientos contables (elaboración e interpretación de estados financieros), fiscales y legales. • Conocimiento del código de ética del contador. • Correcta aplicación de los principios y normas cuando se prepare información contable. • Capacidad de negociación. • Conocimientos administrativos. • Razonamiento matemático. • Orientación al aprendizaje. • Análisis y síntesis.
--	--

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.
Edad requerida:	De 30 a 50 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en contaduría pública o área afín.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en impuestos y Derecho Fiscal. • Manejo de paquetería office a nivel intermedio – avanzado. • Ingles intermedio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre el manejo de programas de contables. • Elaboración de declaraciones. • Conocimiento sobre Ley de ISR, IVA, LFT Y LSS. • Código fiscal de la federación y su reglamento. • Conocimiento en el uso y manejo del sistema SUA-IMSS. • Conocimiento sobre ley del sistema de administración de pensiones.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLES	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Gerente General. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Junta de Socios. Nombre: _____ Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Contador.

Cuadro 3.1 Descripción y perfil de puesto de Auxiliar Contable.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	ACP011.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:
Auxiliar Contable.	Jefe de Contabilidad. Contador.	N/A.
	Reporta (a):	
	Jefe de Contabilidad. Contador.	
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.	
Fecha de actualización:		
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:	

OBJETIVO DEL PUESTO

Contribuir al funcionamiento en general del departamento, a través del apoyo administrativo y contable, con el fin de efectuar, revisar, clasificar y registrar los movimientos contables. Manteniendo en todo momento el orden y actualización de los documentos y papeles de trabajo.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Recibir la documentación contable que sirve de soporte de los movimientos y transacciones realizada por los clientes y de "La Firma".
2. Clasificar el registro contable de los documentos.
3. Revisar a detalle los documentos y devolver aquellos que presentan datos incompletos.
4. Llevar un control interno sobre los documentos y papeles de trabajo para posteriormente archivarlos.
5. Realizar informes para totalizar las cuentas una vez realizado los cálculos.
6. Monitorear las cuentas bancarias, evaluando y registrando los movimientos.
7. Formar parte de la elaboración de inventarios.
8. Preparar y enviar informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales correspondientes.
9. Preparar la información para la elaboración de las declaraciones tributarias.
10. Realizar el cálculo de la relación de ingresos y egresos.
11. Elaborar las pólizas de diario, ingresos y egresos.
12. Capturar en sistema de las pólizas de diario, ingresos y egresos.
13. Revisar la digitalización de las pólizas que adjunten los documentos soporte del movimiento para poder imprimirlas.
14. Recopilar documentos contables para realizar mensualmente las conciliaciones bancarias y elaborar notas contables de ajuste.
15. Informar la elaboración de conciliaciones bancarias.

16. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Jefe de Contabilidad.

17. Colaboración continúa en otras labores asignadas en base a la naturaleza de su puesto.

18. Revisión de la contabilización de los documentos en tiempo y forma.

19. Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas del conmutador.

Contador.

20. Recibir la correspondencia y entregarla.

21. Trasladar documentación contable.

22. Colaborar en atender consultas de documentos contables bajo su cargo.

23. Proporcionar la documentación para que el jefe del departamento de su visto bueno y firme para pasarla al gerente general.

RELACIONES INTERNAS

Con	Para
Jefe de Contabilidad.	Entrega de reporte de las actividades desarrolladas.
Contador.	Supervisar las actividades y participar en la toma de inventarios.
Jefe de Departamentos.	Entrega de documentación pertinente a sus áreas.

RELACIONES EXTERNAS

Con	Para
N/A.	N/A.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Manejo de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y manejo de paquetes contable. • Conocimientos contables y administrativos. • Manejo de paquetería office. • Atención, minuciosidad, orden y organización. • Orientación al aprendizaje.

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo pasante en contabilidad o área afín.
Edad requerida:	De 21 a 40 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad o área afín.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomado en contabilidad electrónica. • Manejo de paquetería office. • Ingles básico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 1 año en cargos similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de facturas y procesos contables. • Elaboración de conciliaciones bancarias. • Toma de inventarios. • Preparación y proyección de informes contables. • Gestión y manejo de cuentas por cobrar y pagar.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Gerente General. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Junta de Socios. Nombre: _____ Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Auxiliar Contable.

4.5.5 Departamento de Auditoría.

Cuadro 3.2 Descripción y perfil de puesto de Jefe de Auditoría.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	JAUD012.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:
Jefe de Auditoría.	Junta de Socios. Gerente General.	Auditor. Auxiliar de Auditoría.
	Reporta (a):	
	Junta de Socios. Gerente General.	
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.	
Fecha de actualización:		
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:	
<pre> graph TD JS[Junta de Socios] --> GG[Gerente General. GG01] GG --- ASJ[Asesoría Jurídica. ASJ02] GG --- AGP[Agencia de Publicidad. AGP03] GG --> JAD[Jefe de Administración. JAD4] GG --> JC[Jefe de Contabilidad. JC09] GG --> JA[Jefe de Auditoría. JAUD012] GG --> JF[Jefe Fiscal. JF015] GG --> SI[Servicios Integrales. SIN018] JAD --> PE[Personal. PE05] JAD --> SNO[Supervisión de Nóminas. SNO6] JAD --> AYA[Abastecimiento y Adquisición. AYA07] AYA --> MAN[Mantenimiento. MAN08] JC --> CP[Contador. CP010] JC --> ACP[Auxiliar Contable. ACP011] JA --> AU[Auditor. AUD013] JA --> AA[Auxiliar de Auditoría. AAUD014] JF --> FIS[Fiscal. FIS016] JF --> AF[Auxiliar Fiscal. AF017] SI --> MEN[Mensajero. MEN019] </pre>		

OBJETIVO DEL PUESTO

Responsable de coordinar y supervisar el departamento, coadyuvando al logro del objetivo general de “La Firma”, por medio de la realización de auditorías, a través de la realización de supervisiones sobre los estados financieros y actividades de los clientes conforme con el plan de auditoría, verificando la correcta ejecución y control interno en el uso de los recursos financieros, en apego a la normatividad establecida, con el fin de evaluar y dictaminar los resultados.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Planear, coordinar, revisar y efectuar supervisiones y dar seguimiento permanente al trabajo de auditoría.
2. Elaborar el plan de la auditoria a realizarse, estimando tiempos y objetivos de estas.
3. Revisar y aprobar el programa de auditoría y cuestionarios de control interno, elaborados por su equipo de auditores.
4. Programar reuniones con el equipo de auditoría asegurando su independencia.
5. Coordinar y supervisar la realización de la auditoría en las instalaciones de los clientes y asegurar que se realice dentro de las normas internacionales de auditoría (NIA), así como otras disposiciones y leyes contables aplicables.
6. Llevar a cabo la ejecución presupuestaria en base a la programación de los registros y operaciones contables.
7. Supervisar que en la auditoría se lleve a cabo en base al programa.
8. Evaluar el control interno de las operaciones contables, financieras, fiscales y otras.
9. Realizar la interpretación de los estados financieros, razones financieras, etc.
10. Presentar al gerente general los informes de la auditoria ejecutada, para su consideración y aprobación.

11. Supervisar que el personal a su cargo cumpla debidamente con sus obligaciones, de conformidad con el plan y ejecución del trabajo de auditoría.
12. Supervisar que el personal designado para cada auditoría con los clientes, observen los procedimientos emitidos.
13. Dirigir reuniones de trabajo que se lleven a cabo con el personal designado en cada auditoría.
14. Revisar papeles de trabajo y la documentación que respalde los hallazgos establecidos, así como aprobar el paquete de estados financieros y la opinión de auditoría.
15. Realizar el cierre de la auditoría con el cliente, presentado los resultados de la misma.
16. Elaborar el dictamen técnico sobre los estados financieros y todos los aspectos materiales de conformidad con la información financiera aplicable.
17. Llevar a cabo el proceso para registrar el dictamen dentro de la plataforma de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
18. Establecer un contacto permanente con el cliente y acordar los términos del trabajo de auditoría.
19. Atender consultas y requerimientos del gerente general y de los clientes.
20. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Gerente General.

21. Mantener actualizado al cliente respecto al avance de la auditoría.
22. Someter a consideración los asuntos que impliquen diferencias de opinión.
23. Evaluar lo adecuado de la evidencia y conclusiones de auditoría.

Contabilidad.

24. Revisar, analizar y examinar los movimientos financieros y observar que se produzcan de manera fiable y de conformidad con las normas establecidas.

Fiscal.

25. Elaborar informes de la situación fiscal en la que se encuentra cada cliente, diferencias de impuestos a cargo, saldos a favor, etc.

RELACIONES INTERNAS

Con	Para
Junta de Socios.	Por medio de reuniones semanales informar instrucciones y evaluar resultados, ofreciendo apoyo en general.
Gerente General.	Entregar el plan de auditoría, reporte de las actividades y dictamen. Efectuar conclusiones y recomendaciones en las áreas o rubros que le corresponde examinar.
Contabilidad.	Revisar los estados financieros, notas y opiniones a emitir a los clientes, velar por que estos sean adecuados.
Fiscal.	Recibir y/o solicitar documentación e información relacionada con la evaluación financiera, así como proporcionar asesoría en la materia.
Auditor.	Realizar reuniones técnicas periódicas con el equipo de trabajo.

	<p>Participar en la presentación de los resultados parciales y finales de la auditoría.</p> <p>Coadyuvar para que el dictamen final sea aprobado y tramitado oportunamente.</p>
Auxiliar de Auditoría.	Instruir, solicitar y proporcionar información, así como coordinar y supervisar las actividades.

RELACIONES EXTERNAS

Con	Para
Clientes.	<p>Intercambiar información y coordinar acciones comunes para ejecutar la auditoría.</p> <p>Organizar reuniones de trabajo, atender y resolver inquietudes recibidas.</p> <p>Estar atento a otras necesidades para ofrecer servicios adicionales.</p>
Instituciones Gubernamentales.	<p>Atender los diferentes requerimientos solicitados.</p> <p>Registrar el dictamen dentro de la plataforma de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</p>

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones. • Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de recursos. • Manejo de la paquetería office y el programa del SAT (SIPRED) para el envío del dictamen fiscal.

<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Iniciativa. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Emprendimiento. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Flexibilidad. • Manejo de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos contables (elaboración e interpretación de estados financieros), fiscales y legales. • Conocimiento del código de ética del contador. • Manejo de Normas Internacionales de Auditoría (NIA), Normas de Información financiera (NIF) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en inglés conocidas como IFRS (International Financial Reporting Standards). • Análisis financieros. • Control interno. • Planificación y organización. • Sistemas de gestión. • Estructura de planes, programas y proyectos relacionados. • Técnicas y procedimientos de auditoría. • Elaborar y estructurar el dictamen.
--	--

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.
Edad requerida:	De 30 a 60 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en contaduría pública.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en auditoría y gestión empresarial. • Estar certificado por un colegio profesional reconocido por la Secretaría de Educación Pública. • Pertener a un cuerpo de colegiado de su profesión, reconocido por la Secretaría de Educación Pública. • Estar registrado en la Administración General de Auditoría Fiscal Federal del Servicio de Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos de similares.

<p>Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetería office, y SIPRED y otros programas para los dictámenes fiscales del IMSS, INFONAVIT e Impuestos Locales. • Ingles intermedio. 	
---	--

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas, normas y procedimientos contables y de auditoría. • Estructuras de informes. • Estudio, revisión y verificación de cifras y formularios. • Formulación y elaboración de dictámenes. • Examinar y evaluar los resultados. • Presentar e informar los resultados parciales o finales.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Gerente General. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Junta de Socios. Nombre: _____ Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Jefe de Auditoría.

Cuadro 3.3 Descripción y perfil de puesto de Auditor.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	AUD013.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:
Auditor.	Jefe de Auditoría.	Auxiliar de Auditoría.
	Reporta (a):	
	Jefe de Auditoría.	
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.	
Fecha de actualización:		
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:	

OBJETIVO DEL PUESTO

Responsable de la verificación, evaluación y análisis de los estados financieros que realizan los clientes, con el propósito de que los recursos asignados sean administrados con eficacia y eficiencia, asegurando que su utilización este orientada a alcanzar los objetivos y metas propuestos, dentro de un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Elaborar los programas de auditoría y cuestionarios de control interno, de conformidad con las operaciones contables, financieras y legales, acordes a cada auditoría y trasladados al jefe de departamento para su revisión.
2. Realizar la auditoría en las instalaciones de los clientes y otras actividades que le sean asignadas, mediante nombramiento emitido por el jefe del departamento, con el visto bueno del gerente general.
3. Realizar la auditoría observando las normas internas, normas generales de control interno, normas internacionales de auditoría, así como otras leyes aplicables, con el fin de garantizar la adecuada administración de los recursos asignados.
4. Generar de los sistemas de contabilidad, los reportes que considere necesarios para la auditoría a realizarse.
5. Evaluar y analizar el control interno de las operaciones contables y financieras, identificando áreas críticas que requieren un examen profundo.
6. Determinar su grado de confiabilidad, con el objeto de fortalecerlo y recomendar la implementación de nuevos sistemas de control interno de conformidad con las necesidades.
7. Comprobar que todos los registros contables y financieros se realicen oportunamente.

8. Efectuar arquezos de caja chica, así como verificar los registros, las liquidaciones correspondientes y que la documentación de respaldo en original.
9. Verificar los libros de bancos, cheques, estados de cuenta y conciliaciones bancarias.
10. Verificar la ejecución presupuestaria, sus registros y operaciones bancarias.
11. Obtener evidencia suficiente, competente y pertinente, mediante la aplicación de pruebas de control y procedimientos sustantivos que permitan fundamentar razonablemente los hallazgos que formule respecto a la dependencia de auditada.
12. Elaborar papeles de trabajo que documenten y respalden la auditoría realizada.
13. Comunicar las deficiencias encontradas durante el desarrollo de la auditoría al personal responsable, con el fin de que se implementen las recomendaciones en tiempo y en forma.
14. Implementar las recomendaciones formuladas, durante el desarrollo de la auditoría.
15. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Jefe de Auditoría.

16. Elaborar conjuntamente la planificación preliminar y definitiva.
17. Aplicar los programas de auditoría preparados para el desarrollo del trabajo.
18. Presentar los informes de las auditorías ejecutadas, para su revisión, observando la estructura y contenido que se especifican en las normas internacionales de auditoría, así como especificar las recomendaciones atendidas en proceso y no atendidas.

Contabilidad.

19. Verificar que los fondos propios de los clientes existen, son de su propiedad y están valorados correctamente en las cuentas.

Fiscal.

20. Verificar que las personas objeto de fiscalización, cumplan con las disposiciones legales vigentes en el desempeño de sus funciones y atribuciones.

RELACIONES INTERNAS

Con	Para
Jefe de Auditoría.	Comunicar y dejar constancia escrita de la iniciación de la auditoría. Preparar la estructura del borrador del dictamen. Revisar el borrador del dictamen, antes y después de la comunicación de los resultados a los clientes.
Contabilidad.	Intercambiar información y coordinar acciones comunes.
Fiscal.	Recibir y/o solicitar documentación e información relacionada con la evaluación financiera, así como proporcionar asesoría en la materia.
Auxiliar de Auditoría.	Mantener ordenados y completos los papeles de trabajo. Estructurar el expediente de papeles para la integración completa de los resultados y su correspondiente archivo.

RELACIONES EXTERNAS	
Con	Para
Clientes.	Intercambiar información y coordinar acciones comunes para ejecutar la auditoría.
Instituciones Gubernamentales.	Atender los diferentes requerimientos solicitados.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Iniciativa. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Emprendimiento. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Flexibilidad. • Manejo de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de recursos. • Manejo de la paquetería office y el programa del SAT (SIPRED) para el envío del dictamen fiscal. • Conocimientos contables (elaboración e interpretación de estados financieros), fiscales y legales. • Conocimiento del código de ética del contador. • Manejo de Normas Internacionales de Auditoría (NIA), Normas de Información Financiera (NIF) y las Normas Internacionales de Información (NIIF), en inglés conocidas como IFRS (International Financial Reporting Standards). • Análisis financieros. • Control interno. • Planificación y organización.

	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de planes, programas y proyectos relacionados. • Técnicas y procedimientos de auditoría. • Elaborar y estructurar el dictamen.
--	---

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.
Edad requerida:	De 30 a 60 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en contaduría pública.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en auditoría y gestión empresarial. • Estar certificado por un colegio profesional reconocido por la Secretaría de Educación Pública. • Pertener a un cuerpo de colegiado de su profesión, 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos de similares.

<p>reconocido por la Secretaría de Educación Pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar registrado en la Administración General de Auditoría Fiscal Federal del Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. • Manejo de paquetería office, y SIPRED y otros programas para los dictámenes fiscales del IMSS, INFONAVIT e Impuestos Locales. • Ingles intermedio. 	
--	--

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas, normas y procedimientos contables y de auditoría. • Estructuras de informes. • Estudio, revisión y verificación de cifras y formularios. • Formulación y elaboración de dictámenes. • Examinar y evaluar los resultados. • Presentar e informar los resultados parciales o finales.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN

- Sueldo en base al puesto.
- Prestaciones de Ley.
- Estabilidad laboral.
- Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Gerente General. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Junta de Socios. Nombre: _____ Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Auditor.

Cuadro 3.4 Descripción y perfil de puesto de Auxiliar de Auditoría.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	AAUD014.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:
Auxiliar de Auditoría.	Jefe de Auditoría. Auditor.	N/A.
	Reporta (a):	
	Jefe de Auditoría. Auditor.	
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.	
Fecha de actualización:		
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:	
<pre> graph TD JS[Junta de Socios.] --- GG[Gerente General. GG01] ASJ[Asesoría Jurídica. ASJ02] -.- GG AGP[Agencia de Publicidad. AGP03] -.- GG JA[Jefe de Administración. JA04] --- GG JC[Jefe de Contabilidad. JC09] --- GG JAUD[Jefe de Auditoría. JAUD012] --- GG JF[Jefe Fiscal. JF015] --- GG PE[Personal. PE05] --- JA SN[Supervisión de Nóminas. SN06] --- JA AYA[Abastecimiento y Adquisición. AYA07] --- JA MAN[Mantenimiento. MAN08] --- PE CP[Contador. CP010] --- JC ACP[Auxiliar Contable. ACP011] --- JC AUD[Auditor. AUD013] --- JAUD FIS[Fiscal. FIS016] --- JF AF[Auxiliar Fiscal. AF017] --- JF MEN[Mensajero. MEN019] --- FIS MEN --- AF MEN --- ACP AAUD[Auxiliar de Auditoría. AAUD014] --- AUD style AAUD fill:#f8d7da </pre>		

OBJETIVO DEL PUESTO

Contribuir al funcionamiento en general del departamento, a través de realizar labores de apoyo en funciones de auditoría mediante la adopción de normas y procedimientos. Manteniendo en todo momento el orden y actualización de los documentos y papeles de trabajo.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Ejecutar otras actividades asignadas en el desarrollo de la auditoría.
2. Colaborar en la ejecución de los programas de trabajo, que entre otros incluye aspectos tales como arqueos de caja, conciliaciones bancarias, revisión de formularios contables, análisis de cuentas, revisión de procedimientos utilizados, controles internos y otras actividades susceptibles de evaluación.
3. Contribuir en la elaboración de los programas de trabajo juntamente con sus superiores.
4. Participar en procesos de evaluación del control interno y análisis de riesgos para establecer el enfoque y alcance de actividades de la auditoría.
5. Efectuar labores de apoyo en la ejecución de revisiones o estudios de auditoría, con base en programas elaborados y metodología establecida para esas labores.
6. Cumplir con pruebas de control, sustantivas analíticas y detalle para recopilar y documentar evidencia de auditoría en papeles de trabajo, con base en instrucciones e información suministrada.
7. Apoyar en la elaboración de informes de auditoría o revisiones practicadas, con base en evidencia recopilada y velando por su apropiada presentación.
8. Administrar y mantener actualizado los archivos permanentes y temporales de las auditorías realizadas, tanto en archivos físicos como electrónicos.

- 9. Colaborar con el seguimiento a las recomendaciones dadas por la auditoría.
- 10. Realizar labores administrativas relativas sobre el asunto auditado en estricto cumplimiento de las normas y lineamientos aplicables.
- 11. Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
- 12. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS	
<u>Jefe de Auditoría.</u>	
21. Calificar los riesgos inherentes y de control al evaluar la estructura de control interno.	
22. Determinar las muestras de auditoría a ser examinadas para ejecutar el trabajo.	
<u>Auditor.</u>	
23. Recibir, registrar, clasificar y distribuir la información de la auditoría.	
24. Realizar los ajustes sugeridos en los papeles de trabajo.	
25. Asegurarse del cumplimiento de los compromisos adquiridos con el cliente.	

RELACIONES INTERNAS	
Con	Para
Jefe de Auditoría.	Entrega de reporte de las actividades desarrolladas.
Auditor.	Supervisar las actividades y participar en la realización de la auditoría.
Jefe de Departamentos.	Entrega de documentación pertinente a sus áreas

RELACIONES EXTERNAS	
Con	Para
N/A.	N/A.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Manejo de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la paquetería office y programas contables. • Conocimientos contables y administrativos. • Conocimiento del código de ética del contador. • Manejo de Normas Internacionales de Auditoría (NIA), Normas de Información Financiera (NIF) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en inglés conocidas como IFRS (International Financial Reporting Standards). • Atención, minuciosidad, orden y organización. • Control interno. • Estructura de planes, programas e informes. • Técnicas y procedimientos de auditoría.

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo pasante en contabilidad o área afín.
Edad requerida:	De 21 a 40 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad o área afín.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomado en contabilidad y/o auditoría y control interno. • Manejo de paquetería office. • Ingles básico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 1 año en cargos de similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoques de control interno. • Procesos de auditoría. • Manejo y preparación de papeles de trabajo. • Redactar hallazgos de auditoría para comunicarlos. • Metodologías, normas y técnicas.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal.	Puesto: Gerente General.	Puesto: Junta de Socios.
Nombre: _____	Nombre: _____	Nombre: _____
Firma: _____	Firma: _____	Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Auxiliar de Auditoría.

4.5.6 Departamento Fiscal.

Cuadro 3.5 Descripción y perfil de puesto de Jefe Fiscal.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	JF015.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:
Jefe Fiscal.	Junta de Socios. Gerente General.	Fiscal. Auxiliar de Fiscal.
	Reporta (a):	
	Junta de Socios. Gerente General.	
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.	
Fecha de actualización:		
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:	

OBJETIVO DEL PUESTO

Coordinar y supervisar cada una de las actividades fiscales que se desarrollan en el departamento, que coadyuven al logro del objetivo general. Así mismo, de manera particular lo relativo al registro de los hechos económicos que permitan cumplir con las obligaciones fiscales de “La Firma” y los clientes en las fechas legales establecidas en la legislación tributaria.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Planificar y organizar su trabajo en coordinación con el jefe del departamento de contabilidad, de acuerdo con prioridades establecidas.
2. Hacer un seguimiento mensual a la información y/o documentación que recibe de parte de los clientes, gestionando la que se encuentre pendiente.
3. Llevar el control y dar seguimiento al cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales de “La Firma” y los clientes, elaborando las declaraciones de impuestos provisionales, informativas y anuales.
4. Calcular los pagos provisionales mensuales de ISR, IVA e IEPS, así como las retenciones de arrendamiento y servicios profesionales, a más tardar el día 17 de cada mes.
5. Coordinar y/o preparar las declaraciones e informes tributarios (declaración de IVA, declaración de pago a cuenta e impuesto retenido, informe de retenciones y de donaciones, etc.) así como remitirlas a la gerencia general para su revisión y entrega a la SCHP.
6. Presentar mensualmente las declaraciones informativas de los impuestos DIOT.
7. Presentar las declaraciones informativas trimestrales de IEPS durante los meses de abril, julio, octubre y enero según corresponda.
8. Realizar las compensaciones de impuestos de los clientes.
9. Realizar las devoluciones de impuestos de los clientes que tengan a favor.
10. Registrar contablemente el pago provisional de impuestos de manera mensual.

- 11.Registrar los asientos de ajustes necesarios, derivados de las conciliaciones que del cálculo de impuestos se generen.
- 12.Revisar mensualmente para el cierre contable, la aplicación correcta de las tasas de impuestos que aplique a los productos vendidos por los clientes.
- 13.Dar de alta en el SAT a los nuevos establecimientos de los clientes, y dar de baja a los que se indiquen como cierres de operación.
- 14.Establece controles de la información relacionada con las ventas, ingresos y demás reportes mensuales que se reciben de las diferentes áreas de los clientes.
- 15.Realizar durante el mes de octubre las proyecciones fiscales por el cierre anual.
- 16.Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Gerente General.

- 17.Hacer seguimiento mensual a la información y/o documentación que se recibe de parte de los clientes, gestionando la que se encuentre pendiente.
- 18.Supervisar el proceso de representación de declaraciones mensuales, anuales e informativas.

Contabilidad.

- 19.Planificar y organizar su trabajo en coordinación con el departamento, de acuerdo con prioridades establecidas.
- 20.Revisar la determinación de impuestos mensuales y anuales.

Auditoría.

- 21.Atender y ofrecer soluciones a los requerimientos solicitados en las auditorias en materia fiscal.
- 22.Monitorear el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato.

RELACIONES INTERNAS	
Con	Para
Junta de Socios.	Por medio de reuniones semanales informar instrucciones y evaluar resultados, ofreciendo apoyo en general.
Gerente General.	Entregar el plan de trabajo, informes y reportes de las actividades desarrolladas. Supervisar el registro oportuno de todas las operaciones y movimientos fiscales.
Contabilidad.	Dar seguimiento con respecto a la información y/o documentación de ingresos y reporte mensual de retenciones IVA y renta para el registro en el sistema, así como también para gestionar el pago y entero de los impuestos fiscales.
Auditoría.	Atender requerimientos de las auditorías que dicha unidad realice. Proporcionar información relacionada con la auditoría o cualquier información y/o documentación que requiera.
Auxiliar Fiscal.	Instruir, solicitar y proporcionar información, así como coordinar y supervisar las actividades.

RELACIONES EXTERNAS	
Con	Para

Clientes.	<p>Intercambiar información y coordinar acciones comunes para ejecutar las actividades.</p> <p>Organizar reuniones de trabajo, atender y resolver inquietudes recibidas.</p> <p>Estar atento a otras necesidades para ofrecer servicios adicionales.</p>
Instituciones Gubernamentales.	<p>Atender los diferentes requerimientos solicitados.</p> <p>Presentación de declaraciones e informes tributarios de manera mensual.</p>

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Iniciativa. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Emprendimiento. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de recursos. • Manejo de la paquetería office y programas contables. • Conocimientos sólidos y manejo de leyes tributarias. • Contabilidad fiscal. • Conocimientos financieros. • Código fiscal de la federación y su reglamento. • Devoluciones y compensaciones. • Impuestos federales. • Conciliación de cuentas fiscales.

<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Manejo de valores. 	
---	--

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.
Edad requerida:	De 30 a 50 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en contaduría pública o afines al área financiera.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en derecho fiscal y administración tributaria. • Manejo de paquetería office. • Ingles intermedio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos de similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Ley del Impuesto al Valor Agregado. • Ley del Impuesto Sobre la Renta. • Llenado y presentación de declaraciones. • Manejo de la plataforma del SAT.

- Pagos provisionales.
- Elaboración de informes y reportes.
- Cálculos de impuestos federales de personas físicas y morales.
- Cálculos especiales de reducción de capital (CUCA y CUFIN).
- Revisión de dictamen fiscal (estados financieros y de enajenación de acciones).

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Gerente General. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Junta de Socios. Nombre: _____ Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Jefe Fiscal.

Cuadro 3.6 Descripción y perfil de puesto de Fiscal.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	FIS016.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:
Fiscal.	Jefe Fiscal.	Auxiliar de Fiscal.
	Reporta (a):	
	Jefe Fiscal.	
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.	
Fecha de actualización:		
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:	
<pre> graph TD JS[Junta de Socios.] --> GG[Gerente General. GG01] GG -.-> ASJ[Asesoría Jurídica. ASJ02] GG -.-> AGP[Agencia de Publicidad. AGP03] GG --> JA[Jefe de Administración. JA04] GG --> JC[Jefe de Contabilidad. JC09] GG --> JAUD[Jefe de Auditoría. JAUD012] GG --> JF[Jefe Fiscal. JF015] GG --> SI[Servicios Integrales. SIN018] JA --> P[Personal. PE05] P --> SN[Supervisión de Nóminas. SN06] SN --> AA[Abastecimiento y Adquisición. AYA07] AA --> M[Mantenimiento. MAN08] JC --> C[Contador. CP010] C --> AC[Auxiliar Contable. ACP011] JAUD --> AU[Auditor. AU013] AU --> AAU[Auxiliar de Auditoría. AAUD014] JF --> FIS[Fiscal. FIS016] FIS --> AF[Auxiliar Fiscal. AF017] SI --> MEN[Mensajero. MEN019] </pre>		

OBJETIVO DEL PUESTO

Coordinar y asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los clientes y de “La Firma”, para su generación y entrega de la información fiscal de manera completa, correcta, integra, confiable y oportuna como contribuyentes.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Recopilar la información tributaria de los clientes y de “La Firma”, a través de las partidas contables que se hayan realizado.
2. Supervisar detalladamente todos los aspectos correspondientes a impuestos.
3. Desarrollar y supervisar la implementación de estrategias fiscales de los clientes que conforman a “La Firma”.
4. Determinar la planeación y proyección fiscal para cada uno de los clientes de “La Firma”.
5. Brindar una gama completa de servicios tributarios de conformidad con las leyes y reglamentos dentro de lo establecido.
6. Gestionar la provisión de impuestos y el proceso de cumplimiento de las obligaciones fiscales.
7. Preparar todos los documentos fiscales con regularidad y atender todas las peticiones de datos.
8. Analizar la información recopilada para terminar posibles extensiones o reducciones de impuestos.
9. Calcular el monto de impuestos a cancelar y diseñar estrategias para disminuirlos.
10. Reunirse con clientes y supervisores, para explicar la legislación tributaria utilizando un lenguaje no técnico.
11. Elaborar informes sobre tributos de parte de los clientes y de “La Firma”.
12. Revisar los registros fiscales para detectar las posibles deducciones o extensiones.

13. Diagnostico fiscal identificando como está la empresa, que riesgos tiene y cuál es el estado de su situación fiscal.
14. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Jefe Fiscal.

15. Elaborar la cuadratura de las cuentas contables donde se registran las retenciones de IVA y Renta.
16. Coordinar la presentación de las declaraciones de impuestos e informes tributarios de los clientes y de “La Firma”.
17. Comprueba que la documentación que respalda las operaciones fiscales cumpla con los requisitos exigibles en el orden legal y técnico.

Contabilidad.

18. Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de los clientes y “La Firma” que cumplan con las formalidades requeridas.

Auditoría.

19. Colaborar en la obtención de información solicitada por los auditores.
20. Monitorear el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato.

RELACIONES INTERNAS

Con	Para
Jefe Fiscal.	<p>Informar instrucciones y entrega de reporte de las actividades desarrolladas.</p> <p>Supervisar el registro oportuno de todas las operaciones y movimientos fiscales.</p>

Contabilidad.	Dar seguimiento con respecto a la información y/o documentación de ingresos y reporte mensual de retenciones IVA y renta para el registro en el sistema, así como también para gestionar el pago y entero de los impuestos fiscales.
Auditoría.	Atender requerimientos de las auditorías que dicha unidad realice. Proporcionar información relacionada con la auditoría o cualquier información y/o documentación que requiera.
Auxiliar Fiscal.	Instruir, solicitar y proporcionar información, así como coordinar y supervisar las actividades.

RELACIONES EXTERNAS	
Con	Para
Clientes.	Intercambiar información y coordinar acciones comunes para ejecutar las actividades. Organizar reuniones de trabajo, atender y resolver inquietudes recibidas. Estar atento a otras necesidades para ofrecer servicios adicionales.
Instituciones Gubernamentales.	Atender los diferentes requerimientos solicitados. Presentación de declaraciones e informes tributarios de manera mensual.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Iniciativa. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Emprendimiento. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Flexibilidad. • Manejo de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de recursos. • Manejo de la paquetería office y programas contables. • Conocimientos sólidos y manejo de leyes tributarias. • Contabilidad fiscal. • Conocimientos financieros. • Código fiscal de la federación y su reglamento. • Devoluciones. y compensaciones. • Impuestos federales. • Conciliación de cuentas fiscales.

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.
Edad requerida:	De 30 a 50 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en contaduría pública o afines al área financiera.

Estado civil:	Indistinto.		
---------------	-------------	--	--

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en derecho fiscal y administración tributaria. • Manejo de paquetería office. • Ingles intermedio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos de similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Ley del Impuesto al Valor Agregado. • Ley del Impuesto Sobre la Renta. • Llenado y presentación de declaraciones. • Manejo de la plataforma del SAT. • Pagos provisionales. • Elaboración de informes y reportes.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

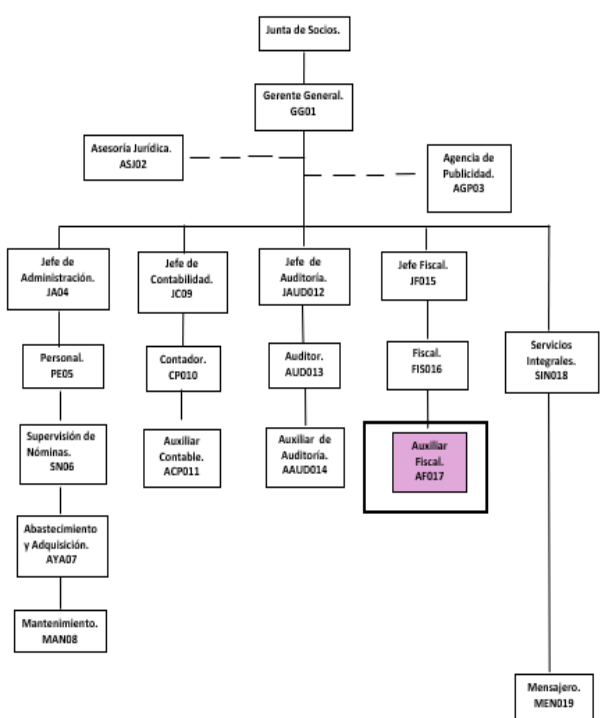
REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Gerente General. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Junta de Socios. Nombre: _____ Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Fiscal.

Cuadro 3.7 Descripción y perfil de puesto de Auxiliar Fiscal.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	AF017.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:	
Auxiliar Fiscal.	Jefe Fiscal. Fiscal.	N/A.	
	Reporta (a):		
	Jefe Fiscal. Fiscal.		
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.		
Fecha de actualización:			
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama: 		

OBJETIVO DEL PUESTO

Contribuir al funcionamiento en general del departamento, a través del apoyo contable y fiscal, para analizar y orientar a minimizar el impacto del pago de impuestos. Manteniendo en todo momento el orden y actualización de los documentos y papeles de trabajo.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Analizar en detalle toda la información financiera y tributaria de los clientes y de “La Firma”.
2. Recibir la documentación fiscal que sirve de soporte de los movimientos y transacciones realizada por los clientes de “La Firma”.
3. Revisar a detalle los documentos y devolver aquellos que presenten datos incompletos.
4. Realizar registros y obligaciones fiscales mediante la elaboración de pólizas y papeles de trabajo que se generan.
5. Llenar los papeles de trabajo con los datos informativos y asegurar que sus saldos sean confiables y oportunos para la toma de decisiones por parte de sus supervisores.
6. Llevar un control sobre los documentos y papeles de trabajo para posteriormente archivarlos.
7. Preparar y enviar informes mensuales y anuales correspondientes.
8. Preparar la información para elaboración de las declaraciones tributarias.
9. Detectar posibles deducciones o extensiones.
10. Realizar sugerencias sobre el impacto de los tributos de los clientes y de “La Firma”.
11. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Jefe Fiscal.

12. Reunirse con el personal designado de los clientes para revisar el plan de impuestos.
13. Explicar estrategias para la reducción de impuestos en base a la legislación tributaria vigente.
14. Realizar sugerencias sobre el impacto de los tributos de los clientes y de “La Firma”.

Fiscal.

15. Completar y hacer entrega de planillas de declaración de impuestos dentro los tiempos establecidos.
16. Analizar las ganancias y los gastos, a los fines de determinar posibles reducciones.
17. Determinar las formas de minimizar el impacto fiscal.

RELACIONES INTERNAS

Con	Para
Jefe Fiscal.	Entregar de reporte de las actividades desarrolladas.
Fiscal.	Supervisar las actividades y participar en la realización de las declaraciones de impuestos e informes tributarios.
Jefe de Departamentos.	Entregar la documentación pertinente a sus áreas.

RELACIONES EXTERNAS

Con	Para
N/A.	N/A.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Orientación al logro. • Asertividad. • Motivación. • Análisis de información y síntesis. • Aprendizaje. • Manejo de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la paquetería office. • Conocimiento y manejo de paquetes contables. • Conocimientos sólidos y manejo de leyes tributarias. • Impuestos federales. • Devoluciones y compensaciones. • Plataforma del SAT. • Atención, minuciosidad, orden y organización. • Orientación al aprendizaje.

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo pasante en contabilidad o área afín.
Edad requerida:	De 21 a 40 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad o área afín.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomado en contabilidad y/o impuestos. • Manejo de paquetería office. • Ingles básico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 1 año en cargos similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de declaraciones anuales y/o trimestrales. • Gestionar información contable y fiscal. • Integración de papeles de trabajo para el cumplimiento de obligaciones fiscales. • Gestión de trámites ante autoridades locales y federales. • Organización y control de expedientes administrativos.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Gerente General. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Junta de Socios. Nombre: _____ Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Auxiliar Fiscal.

4.5.7 Servicios Integrales.

Cuadro 3.8 Descripción y perfil de puesto de Servicios Integrales.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	SIN018.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	<p>Área a la que reporta: Puestos que le reportan directamente:</p> <p>Servicios Integrales.</p> <p>Gerente General.</p> <p>Reporta (a):</p> <p>Gerente General.</p> <p>Mensajero.</p>
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.
Fecha de actualización:	
<p>Jornada de trabajo:</p> <p>Horario de trabajo: 9 horas y flexible.</p> <p>Entrada: 08:00 hrs.</p> <p>Salida: 17:00 hrs.</p> <p>Días laborales: L M M J V</p> <p>Días de descanso: S D</p>	<p>Ubicación en el organigrama:</p>

OBJETIVO DEL PUESTO

Analizar y diagnosticar problemas, proporcionando soluciones efectivas de acuerdo con las necesidades de los clientes mediante el servicio general que ofrece "La Firma".

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Realizar diagnósticos generales, administrativos y operativos de las diferentes áreas de "La Firma" y de los clientes.
2. Apoyar en la elaboración y aplicación de boletines contables.
3. Diseñar e implementación de sistemas de presupuestos.
4. Realizar la planeación financiera a corto, mediano y largo plazo.
5. Realizar estudios para optimizar la eficiencia y estructura financiera.
6. Hacer uso apropiado y rentable de los recursos.
7. Realizar el diagnóstico sobre la eficiencia y desarrollo de los sistemas de informática.
8. Diseñar e implementación de sistemas de información financiera, incluyendo la contabilidad en general, de costos y sistemas de información general.
9. Ofrecer asesoría a los clientes en la compra y venta de bienes muebles e inmuebles.
10. Apoyar en la liquidación de sociedades (buscando la eficiencia financiera).
11. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS

Gerente General.

12. Apertura de oficinas de representación.
13. Apoyo en el establecimiento de empresas extranjeras y de coinversión.

Administración.

14. Estudios para el establecimiento de maquiladoras.

15. Soluciones a problemas de naturaleza temporal con el personal de soporte de los clientes.

Contabilidad.

16. Determinar el tipo de información requerida por “La Firma”.

17. Examinar las cuentas y registros financieros.

Auditoría.

18. Analizar la documentación financiera.

19. Realizar revisiones limitadas de áreas específicas en las instalaciones de los clientes.

Fiscal.

20. Desarrollar estrategias de impuestos futuros y proyecciones en materia tributaria.

RELACIONES INTERNAS

Con	Para
Junta de Socios.	Por medio de reuniones semanales informar instrucciones y evaluar resultados brindando apoyo en general.
Gerente General.	Informar instrucciones y entrega de reporte de las actividades desarrolladas.
Administración.	Planeación y contratación de personal. Administración de sueldos y compensaciones, así como sistemas de información.
Contabilidad.	Coordinación de información financiera y contable.
Auditoría.	Atender requerimientos de información y recomendaciones.

Fiscal.	Gestoría y trámites de asuntos ante autoridades. Diagnóstico de la situación fiscal.
Mensajero.	Entregar la correspondencia y documentación.

RELACIONES EXTERNAS

Con	Para
Clientes.	Estar atento a otras necesidades para ofrecer servicios adicionales.
Instituciones Gubernamentales.	Atender los diferentes requerimientos solicitados.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones. • Comunicación. • Trabajo en equipo de alto rendimiento. • Adaptación al cambio. • Prospectiva. • Iniciativa. • Manejo de conflictos. • Orientación al logro. • Asertividad. • Automotivación. • Emprendimiento. • Análisis de información y síntesis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de recursos. • Manejo de paquetería office y programas contables. • Conocimientos contables (elaboración e interpretación de información) fiscales y legales. • Conocimientos administrativos. • Gestión de proyectos. • Planificación financiera y/o contable • Del mercado y entorno. • Servicio al cliente.

<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje. • Flexibilidad. • Manejo de valores. 	
---	--

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo licenciatura concluida con cédula profesional.
Edad requerida:	De 25 a 45 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en contaduría pública, administración o área afín.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Especialidad y/o maestría en gestión empresarial. • Manejo de paquetería office a nivel intermedio – avanzado. • Ingles intermedio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 3 años en cargos de similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Administración del personal. • Finanzas empresariales. • Planeación contable y/o fiscal.

- Implementar estrategias y proyectos.
- Resolver problemas y retos empresariales.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		50
Escrito.	X		50
Comprensión lectora.	X		50

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal.	Puesto: Gerente General.	Puesto: Junta de Socios.
Nombre: _____	Nombre: _____	Nombre: _____
Firma: _____	Firma: _____	Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Servicios Integrales.

4.5.8 Mensajero.

Cuadro 3.9 Descripción y perfil de puesto de Mensajero.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Código del puesto:	MEN019.	
	Categoría:	Confianza.	
	Tipo de plaza:	Permanente.	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Área a la que reporta:	Puestos que le reportan directamente:
Mensajero.	Jefe de Departamentos. Servicios Integrales.	N/A.
	Reporta (a):	
	Jefe de Departamentos. Servicios Integrales.	
Fecha de elaboración:	Diciembre 2020.	
Fecha de actualización:		
Jornada de trabajo: Horario de trabajo: 9 horas y flexible. Entrada: 08:00 hrs. Salida: 17:00 hrs. Días laborales: L M M J V Días de descanso: S D	Ubicación en el organigrama:	

OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar la recepción y la distribución de la correspondencia y paquetería de “La Firma”, llevando un control y seguimiento desde el inicio hasta la culminación de esta, para que la información enviada y recibida se lleve a cabo en tiempo y forma.

FUNCIONES DEL PUESTO

1. Recibir y organizar las documentaciones pertinentes a ser distribuida
2. Llevar un estricto control de la documentación encomendada.
3. Distribuir la correspondencia y paquetería en tiempo y forma, obteniendo la copia de recibido para su comprobación y archivo.
4. Revisar que la paquetería para su recepción y distribución cumpla con los requisitos establecidos por “La Firma” verificando se encuentren en óptimas condiciones.
5. Llevar documentos a proveedores, clientes y lugares indicados anotando la fecha y hora de los movimientos.
6. Acudir a bancos para realizar consignaciones, pagos de impuestos, cambios de cheques y depósitos.
7. Hacer el traslado de efectivo a los diferentes bancos cuando sea necesario.
8. Reparto de cartas, informes o requerimientos urgentes cuando se presente el caso.
9. Suministrar mensajes orales y escritos que les sean requeridos por los empleados de “La Firma”.
10. Guardar con la debida discreción y reserva el contenido de la correspondencia y demás documentos, con apego a la confidencialidad de los mismos.
11. Colaborar en operar la maquina fotocopidora, compaginar y grapar documentos.
12. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

FUNCIONES EN CONJUNTO CON DIFERENTES ÁREAS	
<u>Gerente General.</u>	
13. Elaborar informes o reportes por requerimientos de documentación.	
14. Llevar control de la correspondencia recibida y entregada.	
15. Requerir las firmas de los expedientes y documentos que sean llevados a los diferentes clientes de “La Firma”.	
<u>Departamentos.</u>	
16. Recoger los oficios de registro de la entrada y sacar fotocopias para guardarlos y entregarlos.	
17. Apoyar en la preparación de material y documentación urgente.	

RELACIONES INTERNAS	
Con	Para
Gerente General.	Recibir instrucciones, informes, permisos y aprobaciones.
Jefes de Departamentos.	Recibir y entregar la correspondencia.
Servicios Integrales.	Recibir y entregar la correspondencia y/o documentación.

RELACIONES EXTERNAS	
Con	Para
Instituciones Bancarias. Instituciones Gubernamentales.	Pago de impuestos y correspondencia oficial.

COMPETENCIAS DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Ética. • Trabajo bajo presión. • Comunicación. • Adaptación al cambio. • Orientación al logro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetería office. • Ciudad de México y zonas conurbadas. • Redacción y manejo de documentos.

<ul style="list-style-type: none"> • Empatía. • Responsabilidad. • Automotivación. • Redacción. • Aprendizaje. • Flexibilidad. • Manejo de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas o instrumentos propios de trabajo. • Medios de comunicación. • Servicio al cliente.
--	--

PERFIL DE PUESTO			
REQUISITOS		ESCOLARIDAD	
Sexo:	Indistinto.	Nivel de estudios requeridos:	Mínimo bachillerato concluido.
Edad requerida:	De 18 a 40 años.	Carrera genérica:	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato / carrera técnica.
Estado civil:	Indistinto.		

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	
Estudios complementarios: (Cursos, diplomados, maestrías, especialización).	Áreas de experiencia y años requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetería office a nivel intermedio – básico. • Ingles básico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesaria de 1 año en cargos de similares.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Nomenclatura de la Ciudad.

- Plataforma de mapas web y guía roji.
- Redes de transporte público.
- Envíos de paquetería (DHL, FEDEX, UPS).
- Trámites bancarios.
- Equipo de oficina.
- Trato con el cliente interno y externo.

IDIOMA ADICIONAL			
INGLÉS	SI	NO	%
Hablado.	X		30
Escrito.	X		30
Comprensión lectora.	X		30

REMUNERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo en base al puesto. • Prestaciones de Ley. • Estabilidad laboral. • Desarrollo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Puesto: Personal. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Gerente General. Nombre: _____ Firma: _____	Puesto: Junta de Socios. Nombre: _____ Firma: _____

Fuente: Elaboración propia. El cuadro anterior muestra la descripción y perfil de puesto de Mensajero.

Conclusión.

Debido a la cercanía el autor manifiesta con “La Firma” por dos años de trabajo elaborado en la misma se da cuenta de la problemática que se expuso en la página 3, lo cual genero la necesidad de hacer una propuesta para abordarla y darle solución a través de un manual de organización.

Para poder iniciar con el presente trabajo dentro del capítulo I, se integran las generalidades de “La Firma” desde sus antecedentes, clasificación, giro y servicios que ofrece. Consecutivamente su misión, visión, valores, objetivos y análisis FODA de su situación actual y la forma en que afrontara los cambios propuestos.

En lo cual el capítulo II, se aborda el proceso administrativo y sus fases haciendo referencia en especial a la organización a través de sus acepciones, elementos, importancia, etapas, principios y como saber identificar cuando es formal e informal.

Pasando al capítulo III, el cual integra todo lo referente sobre lo que es un organigrama expresando su funcionalidad con sus ventajas y desventajas, permitiendo conocer su contenido y sus diferentes tipos que pueden ser ocupados según su finalidad, además de las técnicas de organización resaltando los distintos manuales administrativos.

Para lo cual se llega al capítulo IV, que es el que contiene la propuesta que consistió en elaborar un manual de organización el cual ayudará de la siguiente manera:

1. Se desarrollaron los perfiles de puesto, con el fin de:
 - Contar con un proceso de reclutamiento y selección del personal.
 - Contratar a la persona idónea con base a un perfil establecido.
 - Asignación de sueldos y salario.
 - Disminución de rotación de personal.
 - Bases para medir el nivel de desempeño y/o rendimiento.
 - Establecer programas de capacitación, con base en las necesidades.
 - Determinar las responsabilidades de cada puesto.
 - Determinar los métodos de incentivos del personal.
 - Contar un programa de desarrollo del personal.

2. Se crearon los canales formales de comunicación que permitirán:
 - Flujo efectivo de la información.
 - Establecimiento de un clima laboral saludable.
 - Manejo de redes sociales y aplicaciones a distancia.
 - Implementar un buzón de quejas y sugerencias.
 - Calendarizar las actividades.
 - Calendarizar reuniones periódicas de revisión.
 - Una gestión eficiente de las tareas derivadas de cada puesto y objetivo.
3. Eliminar la duplicidad de actividades con la finalidad de:
 - Definir las funciones de cada puesto.
 - Evadir responsabilidades.
 - Optimizar tiempos.
 - Mejorar la interrelación de los diferentes puestos.
 - Documentar la información de manera ordenada y específica.
 - Incrementar la calidad de los servicios.
4. Gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal le permitirá:
 - Analizar y detectar necesidades con base a perfiles de puesto.
 - Formular un programa de necesidades de personal.
 - Minimiza los tiempos de reclutamiento y selección.
 - Contar con una base vigente de candidatos.
 - Programación de entrevistas y exámenes de conocimientos y psicológicos.
 - Toma objetiva de decisiones con base a resultados en el proceso de selección.
5. Establecimiento de un programa de capacitación y desarrollo que permitirá:
 - Trabajar con base a necesidades.
 - Desarrollo de habilidades en el personal.
 - Aplicación de métodos de aprendizaje.
 - Mejora la comunicación entre grupos.

- Eleva el nivel de satisfacción en los puestos de trabajo.
 - Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
 - Mejora la relación entre los subordinados.
 - Genera un sentido de pertinencia.
 - Permite establecer una partida o un presupuesto de capacitación.
 - Disminuye costos.
6. Disminución de la rotación del personal le permitirá:
- Lograr una especialización en el puesto.
 - Fomentar el desarrollo de nuevas competencias y trabajo en equipo.
 - Retención de talentos.
 - Oportunidades de desarrollo.
 - Programa de desarrollo.
 - Crear un programa de identidad e imagen.
7. La filosofía, la misión, la visión y la historia de la empresa permitirán:
- Generar una imagen corporativa.
 - Emplear canales de difusión.
 - Establecer el crecimiento de la empresa a corto, mediano y largo plazo.
 - Establecimiento de metas y objetivos.
 - Crear una cultura empresarial.
8. El organigrama facilitara:
- Que los colaboradores sepan cuál es su ubicación en la estructura organizacional.
 - Una comunicación formal en todos los niveles.
 - Determinar los niveles de jerarquización.
 - Determinar la departamentalización.
 - Establecer un nombre a cada uno de los puestos.
 - Ubicar al personal con base en un perfil de puesto.
 - Analizar y realizar un diagnóstico de la estructura de la organización.
 - Establecer un sistema de sueldos y salarios.

Por lo que se concluye que la hipótesis planteada:

“Por medio de la implementación de una estructura organizacional, mediante la propuesta de un manual de organización, “La Firma” dedicada a ofrecer servicios contables, dejara de ser una microempresa para posicionarse como una pequeña empresa.”

De manera personal, el presente trabajo escrito superó las expectativas de lo que se esperaba lograr. Ya que a medida que se fue desarrollando y con la orientación de la asesora de la presente tesis, nuevas herramientas y mejoras que se dejaron plasmadas en la propuesta para “La Firma”.

El tiempo para la realización, se extendió mucho más de lo planeado, ya que se llevó a cabo en medio de una pandemia global, generada por el COVID-19, que vino a cambiar la forma de vida de millones de personas, afectando muchos sectores como el de salud, social, económico, educativo, turístico, entre muchos más.

Pero también trajo grandes aprendizajes, como el manejo de nuevas tecnologías y formas de realizar el trabajo a distancia, mayor comunicación, que permitieron apreciar lo que realmente es importante como la familia, la calidez de un abrazo, el valor de los amigos y la naturaleza.

Estableciendo un antes y un después del 2020, el autor manifiesta que como administrador se aprecia que las crisis son un motor de cambio y que su carrera demostró una vez más, su importancia y universalidad en mundo cambiante y globalizado, donde la motivación, la comunicación, la toma de decisiones y el liderazgo se hacen siempre presente en la vida de una empresa y una sociedad.

Esta etapa ha marcado la vida del autor de manera positiva, ayudándole a crecer de manera personal y profesional, ya que represento un gran desafío y en el cumplimiento de su gran sueño, reafirmando su vocación con la carrera elegida. Y con el presente trabajo obtener su título de Licenciado en Administración, además de aportar una propuesta que permita a una microempresa del sector de servicios contables crecer en un ramo tan competitivo, lo cual para el representa un compromiso y satisfacción como ser humano.

Bibliografía

- Andrade, S. (2006). En *Diccionario de economía*. Lima: Andrade.
- Arroyo, R. (2012). En *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (pág. 35). Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=uQqlAQAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Arroyo, R. (2012). En *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (pág. 36). Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=uQqlAQAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Bernal, C., & Sierra, H. (2017). En *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (pág. 9). Bogotá, Colombia: Pearson. Obtenido de <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9789586994057/pageid/32>
- Chiavenato, I. (2017). En *Comportamiento organizacional : la dinámica del éxito en las organizaciones* (pág. 284). México, D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgb/reader.action?docID=5045249>
- Cobo, C., & Moravec, J. (2011). En *Aprendizaje Invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. (págs. 196-197). Barcelona.: Edicions de la Universidad de Barcelona. Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx/varia/AprendizajeInvisible.pdf>
- Dessler, G. (2015). En *Administración de recursos humanos*. (pág. 55). México, D.F: Pearson. Obtenido de <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9786073233118/pageid/0>
- DOF. (28 de Febrero de 2019). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2019/02/ROFNE2019_28022019.pdf
- ENAPROCE. (2 de Septiembre de 2019). *INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. México: INEGI. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROC E2018.pdf>
- Franklin, E. (2009). En *Organización de empresas* (págs. 125-131). México, D.F: McGraw-Hill. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Franklin, E. (2009). En *Organización de empresas* (pág. 298). México D.F: McGraw-Hil. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

- Franklin, E. (2014). En *Organización de empresas* (pág. 290). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbmhe/reader.action?docID=3215662>
- Franklin, E. (2014). En *Organización de empresas* (pág. 198). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbmhe/reader.action?docID=3215662>
- Franklin, E. (2014). En *Organización de empresas* (pág. 194). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbmhe/reader.action?docID=3215662>
- Franklin, E. (2014). En *Organización de empresas* (pág. 194). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbmhe/reader.action?docID=3215662>
- Franklin, E. (2014). En *Organización de empresas* (págs. 194-196). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbmhe/reader.action?docID=3215662>
- Goleman, D. (1995). En *Emotional intelligence* (pág. 69). New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). En *Working with emotional intelligence* (pág. 98). New York: Bantman Books.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). En *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias* (pág. 25). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbmhe/reader.action?docID=3215791>
- LFT. (23 de Mayo de 2021). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado el 19 de Enero de 2020, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf
- Luna, A. (2014). En *Administración estratégica* (pág. 81). México D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://digital-latiendadellibrero-com.pbidi.unam.mx:2443/pdfreader/administracin-estratgica50116342>
- Luna, A. (2015). En *Proceso administrativo* (págs. 76-79). México D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/reader.action?docID=4536076>
- Luna, A. (2015). En *Proceso administrativo* (pág. 74). México D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/reader.action?docID=4536076>
- Luna, A. (2015). En *Proceso administrativo* (pág. 75). México D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/reader.action?docID=4536076>
- Luna, A. (2015). En *Proceso administrativo* (págs. 86-87). México D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/reader.action?docID=4536076>

- Münch, L. (2015). Organización. En *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. (pág. 101). México, D.F.: Pearson. Obtenido de <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9786073233835/pageid/116>
- Naumov, S. (2011). En *Organización total* (pág. 117). México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbmhe/reader.action?docID=3215624>
- Pável Reyes Mercado. (04 de Septiembre de 2019). *EL UNIVERSAL*. Obtenido de <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/pavel-reyes-mercado/los-retos-de-las-pymes-y-el-crecimiento>
- Pedraza, O. (2014). En *Modelo del plan de negocios : para la micro y pequeña empresa* (pág. 12). México, D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://bibliotechnia-com-mx.pbidi.unam.mx:2443/portal/visor/web/visor.php>
- Prieto, J. (2016). En *Gerencia proactiva más allá de la visión empresarial* (pág. 22). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de [https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9789587713510/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vs.t.idref%3Dcoverpage\]!/4/2\[sec-4\]/2\[pAU-K\]/2\[AU-K\]%4050:49](https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9789587713510/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vs.t.idref%3Dcoverpage]!/4/2[sec-4]/2[pAU-K]/2[AU-K]%4050:49)
- Roca, R. (2015). *KNOWMADS. Los trabajadores del futuro*. Madrid: Lid Editorial.
- Rodríguez, J. (2011). En *Del análisis al diseño de puestos de trabajo* (pág. 84). México: Trillas.
- Rodríguez, J. (2012). En *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (págs. 59-60). México, D.F.: Cengage Learning. Obtenido de <https://elibro-net.pbidi.unam.mx:2443/es/ereader/unamdgb/39971>
- Rodríguez, J. (2012). En *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (pág. 60). México, D.F.: Cengage Learning. Obtenido de <https://elibro-net.pbidi.unam.mx:2443/es/ereader/unamdgb/39971>
- Rodríguez, J. (2012). En *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (pág. 67). México, D.F.: Cengage Learning. Obtenido de <https://elibro-net.pbidi.unam.mx:2443/es/ereader/unamdgb/39971>
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). En *Planeación estratégica : fundamentos y casos* (pág. 52). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <https://bibliotechnia-com-mx.pbidi.unam.mx:2443/portal/visor/web/visor.php>
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211. doi:<https://journals.sagepub.com/doi/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- SE. (s.f.). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2019, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>
- Thompson, A., Sutton, C., Alonzo, J., Peteraf, M., Janes, A., & Gamble, J. (2018). En *Administración estratégica : teoría y casos* (pág. 130). Ciudad de México: McGraw-Hill Education.

Obtenido de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/reader.action?docID=5485816>

Torres, Z. (2014). En *Administración estratégica* (pág. 70). México, D.F: Grupo Editorial Patria.

Obtenido de <https://bibliotechnia-com->

[mx.pbidi.unam.mx:2443/portal/visor/web/visor.php](https://bibliotechnia-com-mx.pbidi.unam.mx:2443/portal/visor/web/visor.php)