



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UN DESPACHO CONTABLE



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UN DESPACHO CONTABLE Y SU RETRIBUCIÓN

REALIDAD DE LAS ASESORÍAS PROPUESTAS EN MATERIA DE RETRIBUCIONES

La norma ISO-9001, en la sección 6 referente a los Recursos Humanos, trata la competencia, conciencia y capacitación, por esta razón la organización está en la obligación de identificar el modo en que establece los requisitos en términos de recursos. En este sentido el recurso humano es el más importante de todos, ya que se necesita para cumplir con lo solicitado por el cliente.

En esta lectura nos aseguraremos de que se incluyan todos los recursos necesarios para satisfacer al cliente. Iniciamos con la más importante para lograr la estabilidad del personal.

POLÍTICA RETRIBUTIVA

La política retributiva es uno de los aspectos fundamentales en la estrategia empresarial de los despachos profesionales, siendo una herramienta de gestión con repercusiones tanto en los costes empresariales como en la motivación y el rendimiento del personal. Sin lugar a dudas, una utilización o diseño inadecuado del sistema retributivo puede tener efectos nada deseados sobre la competitividad y la motivación de los recursos humanos.

El concepto de política retributiva hace referencia al conjunto de principios y directrices que una organización utiliza para gestionar aquellas materias relacionadas con la remuneración del personal. Una política retributiva, realmente eficaz debe formar parte de la gestión integral de los recursos humanos y de la propia dirección de la organización.



EL PAPEL DE LA RETRIBUCIÓN

¿Qué papel tiene la retribución en la relación entre la firma y el empleado o profesional? ¿Es el principal motivador de éste último? ¿Debe estar ligada a su carrera profesional?

El tema de la retribución es uno de los más complejos y apasionantes de la gestión empresarial, en todos los sectores, pero muy especialmente en el de los despachos profesionales. Las asesorías están empezando a tomar conciencia de la importancia que tiene disponer de unos criterios claros en relación a la política retributiva que deben aplicar, tal como tienen los grandes despachos desde hace tiempo. No es suficiente con introducir conceptos novedosos, a modo de parche, que lo único que hacen es alargar el problema de base.

Se trata, para empezar, que la titularidad de la firma sea consciente de que la retribución no es un instrumento de poder, una facultad discrecional o arbitraria o una compensación exclusiva del rendimiento cuantitativo. Es mucho más, un modo de ser justo, de identificar al profesional y empleado con la firma y de medir algo tan importante como lo "intangible".

El dinero expresa mucho más que una cantidad fría, transmite mensajes y, sobre todo, impulsa determinados valores que afectan a la equidad, la motivación y el grado de unidad del despacho. Es de suma importancia estructurar sistemas de retribución que estimulen la motivación. En concreto, debería apostarse por un sistema vinculado a la carrera del profesional, en el que éste conozca las reglas del juego y encuentre la motivación para avanzar en su desarrollo personal y profesional.

La transparencia del sistema sería fundamental para gestionar la retribución con justicia y para transmitir e impulsar los valores del despacho a toda la plantilla. El despacho necesita que en el sistema de retribución escogido se dé coherencia a su actuación.

EL DINERO IMPULSA DETERMINADOS VALORES QUE AFECTAN A LA EQUITAD, LA MOTIVACIÓN Y EL GRADO DE UNIDAD DEL DESPACHO

Debe tenerse en cuenta aspectos como la estrategia de negocio, la definición de los objetivos, la concepción del trabajo, las características de los empleados y profesionales y la cultura de la firma. El dinero expresa mucho más que una cantidad fría, transmite mensajes y, sobre todo, impulsa determinados valores que afectan a la equidad, la

motivación y el grado de unidad del despacho. Ahora entran en juego otros factores no dinerarios, que son mucho más valorados y que tiene que ver con las emociones y la flexibilidad.

Se ve muy claro que hay que vincular la retribución al corazón de los negocios, al éxito del despacho. Y eso, poco a poco, se va generalizando.



RETRIBUCIÓN COMO HERRAMIENTA DE FIDELIZACIÓN

Actualmente los despachos profesionales compiten entre sí para captar a los mejores profesionales, no pueden descuidarse las políticas retributivas que se aplican. Si bien el dinero no lo es todo, sí tiene un cierto peso a la hora de retener a los mejores. Conseguir un equipo humano con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos del despacho es tarea primordial de las organizaciones que no quieran perder competitividad. En ningún caso se podrá caer en errores tales como los agravios comparativos en materia de retribuciones (parcela que nos ocupa), la falta de reconocimiento del talento con una compensación adecuada y, en definitiva, las injusticias.

Existe una situación, que se da en muchos despachos. Se trata de alguien que posiblemente vaya a dejar mañana mismo o quizás en unos meses su despacho, pero está constantemente indagando en las ofertas de empleo, dejando currículos y esperando una mejor oportunidad laboral. Son los que ni están motivados, ni se consideran lo suficientemente valorados, ni se identifican con el despacho al que pertenece, pero que acaso sean los que forman parte del grupo que consideramos de 'élite'. Esto representa un auténtico riesgo.

La firma debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, siendo los titulares los que han de demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional. Está comprobado que un empleado motivado con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la firma, porque su vinculación con ella es mayor. Al igual que ocurre con los clientes de un despacho, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los profesionales actuales.

El profesional o empleado debe tener clara preferencia por el dinero. Pensemos que en ocasiones, ganar más dinero (lo cual es percibido a priori como positivo), trae consigo factores negativos como trabajar más horas, niveles de rendimiento exigidos más altos, etc.

El empleado o profesional ha de saber que el dinero está íntimamente unido al rendimiento: existe una relación directa entre cantidad de dinero percibida y nivel de rendimiento exigido. Si pretendemos utilizar el dinero como herramienta de motivación, deberemos tener presente que existen aumentos "reales" y "no reales". Dado que el coste de la vida se incrementa de forma constante, el empleado sólo percibirá como recompensa el dinero "real", es decir, aquellas cantidades que excedan del coste de la vida.

La retribución aumenta por debajo del índice de inflación, lo que en principio se consideraba recompensa, puede verse ahora como insuficiente o no equitativo con respecto a las nuevas exigencias. La vinculación entre rendimiento y dinero no es fácil de establecer, ya que, si el trabajador o profesional desarrolla una tarea difícil de medir con exactitud, es poco probable que el rendimiento aumente, ya que no percibe la vinculación de éste con el salario.

Precisamente por ello resulta interesante evaluar el rendimiento de cada miembro del equipo humano, así como establecer unos objetivos fácilmente medibles. Las personas que se encuentren motivadas, se apasionen por sus trabajos y dirijan sus esfuerzos a conseguir los objetivos organizacionales, son retos permanentes para los despachos. La relación pago-rendimiento parece ser una fuente para conseguir trabajadores altamente motivados.

La adopción de un sistema de recompensas monetarias debe tener en cuenta los costes y beneficios. Por tanto, la decisión de utilizar el dinero como herramienta de motivación deberemos tomarla después de realizar un detallado análisis de costes y beneficios, para lo cual se debe tomar en cuenta:

- » **Escasez de profesionales:** actualmente tenemos un problema añadido, al cual hemos hecho referencia, que es la escasez de profesionales y la gran necesidad que tienen las firmas para captarlos.
- » **Motivos de fuga:** cuando los profesionales competentes desde los despachos profesionales hacia la competencia dentro del mismo sector e incluso hacia empresas clientes de sectores distintos. Es por razones económicas. Es decir, se reciben atractivas ofertas profesionales de competidores o clientes basadas fundamentalmente en los aspectos retributivos, en otras ocasiones lo que buscan calidad de vida, sobre todo la concordancia de la vida laboral personal y familiar.

Esa búsqueda está empezando a encontrar respuesta en las políticas que diseñan los despachos al respecto, como puede ser la reducción de horarios o el teletrabajo. Otro motivo que lleva a la «fuga» es el hecho de tener escasas expectativas profesionales en el despacho en el que uno se encuentra. Si un profesional ve que la carrera que le han diseñado acaba en un punto que no le interesa, perderá motivación.

RETRIBUCIÓN COMO HERRAMIENTA PARA ATRAER PROFESIONALES CUALIFICADOS

Cuando un despacho contrata a un nuevo empleado o promociona a un profesional de la propia organización, ha de tener muy claro qué es lo que quiere o necesita para su organización. De lo contrario, la persona no encajará en el puesto de trabajo, ya sea por falta o por exceso de capacidades, o por no coincidir las suyas con las requeridas. Por mucho que se insista en que el dinero no lo es todo, perfilar un paquete retributivo atractivo tiene su importancia. Para ello, son muchas las herramientas que puede utilizar un despacho.

Por ejemplo, puede instrumentarse una retribución flexible, o incluso se puede combinar el salario metálico y en especie. Según el nivel profesional del que estemos hablando será necesario incorporar una retribución variable, definiendo unos parámetros o indicadores de medición. Es conveniente compararse con la competencia, es decir, investigar los honorarios que está ofreciendo para que los propios profesionales no sean los peor pagados.



LA RETRIBUCIÓN EMOCIONAL, OTRA FORMA DE MOTIVACIÓN

Los profesionales consideran importante los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de la vida laboral y personal, la flexibilidad, la calidad de vida o que la organización practique los valores que predica. Un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que su equipo humano sea leal.

UN SUELDO PUEDE SER MEJORADO POR LA COMPETENCIA

Algunos factores que influyen en la motivación del empleado, al margen de una retribución justa, la formación ofrecida, el conocimiento de lo que se espera de él cada día, la calidad de la relación directa con su superior inmediato, el poder expresar sus ideas y sugerencias, actuar y contribuir en otras áreas de la firma, oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, ambiente laboral agradable, flexibilidad, libertad, seguridad, equidad entre el resto de compañeros.

PLANIFICACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL

Consiste en el conocimiento de logros por parte de la dirección y suponer que está siendo reconocido y apreciado. Existen dos criterios importantes a la hora de elegir a un empleo y estas son las posibilidades de desarrollo que permita un equilibrio entre vida personal y laboral y en tercer lugar la retribución económica.

Ahora bien el funcionamiento del salario emocional demanda dos condiciones. La primera, que la estructura motivacional del colaborador no se haya deteriorado de tal forma, que sólo capte valor en aquello que de una forma u otra huele a dinero.

La segunda, que los directivos –que el despacho profesional–, tengan unos mínimos de credibilidad, que no se improvise con media docena de gestos para la galería, puesto que la naturaleza de la contaduría pública responde a una necesidad social, en el ámbito económico y financiero es de vital importancia que el contador público conozca y observe todas aquellas disposiciones legales y normativas, aplicables a su ejercicio. Así como el campo de actuación profesional para satisfacer cabalmente dichos requerimientos, demostrar sus bondades y ser factor de desarrollo social.

TENDENCIAS EN MATERIA DE RETRIBUCIONES: EN ESPECIE Y VARIABLES

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

El deseo principal de toda organización es lograr los objetivos trazados. Esto se logra solamente llevando a cabo las políticas y procedimientos que se fijan; y con ello se asegura el éxito de un despacho. En la mayoría de los despachos pequeños y medianos, el reenumerar con poco a su personal y sobre todo el proporcionarles pocas prestaciones.

Lo anterior trae como consecuencia algunos problemas para conservar a los elementos bueno, ya capacitados dentro del despacho, o bien que un buen estudiante encuentre poco atractivo efectuar su práctica en un despacho. Los socios de un despacho deben meditar y estudiar cómo conservar un buen personal.

Las siguientes, son algunas consideraciones adicionales a lo enunciado en el punto de personal: calendario, lista de asistencia, forma de pago entre otros

CALENDARIO DE TRABAJO

Para efectos de saber cuáles son los requerimientos de personal por cada área de servicios que tiene un despacho, es conveniente elaborar un calendario de trabajo, el cual es recomendable hacerlo semestralmente.

El personal será programado por los supervisores de cada área de servicio que el despacho proporcione, por lo que (cada encargado y semiencontrado) deberán elaborar un calendario semestral de trabajo por sus empresas asignadas, el cual será revisado y aprobado por el socio correspondiente. El calendario deberá contener:

- » Nombre de la empresa
- » Trabajo a desarrollar
- » Nombre de las personas que intervendrán en el trabajo
- » Fecha de entrega de informe
- » Horas presupuestadas del trabajo



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LISTA DE ASISTENCIA

Lo más importante de todo profesional es la imagen que debe tener ante sus clientes, para tal efecto, un despacho de contadores públicos tendrá como políticas, que todo el personal reportará en dónde estará trabajando durante el día, de acuerdo con los horarios que se tengan, o bien cuando se encuentre en la oficina.

Para ello, deberá diseñar una hoja de reporte diario de asistencia que podrá controlar la persona responsable de la recepción o conmutador. Ejemplo: cuando un empleado va a trabajar varios días o semanas con un mismo cliente, bastará con el que se reporte al inicio del trabajo, indicando hasta que fecha trabajará con ese cliente, de esta manera se podrá saber con exactitud en dónde se encuentra el personal técnico.

EJEMPLO DE PERIODO Y FORMAS DE PAGA

Ejemplo: establecer en un despacho dos periodos de pago: los días 15 y 30 de cada mes encargado, semiencargados, ayudantes y personal administrativo. Un día (25 por ejemplo), para pago a nivel ejecutivo (supervisores, gerentes y retiro de socios).

La forma de pago puede ser en efectivo en el primer caso y para los segundos. Los retiros mensuales de los socios se consideran a cuenta de su participación anual.



GASTO DE VIAJE

Las diferentes razones que se tienen para viajar: por trabajo, por entrenamiento, y por gastos de tipo promocional o actividades profesionales.

Sin importar la razón, es conveniente que se determinen políticas al respecto. Algunas de ellas pudiesen ser las siguientes: solicitar con anticipación, cuando menos dos días, el efectivo necesario para los gastos que se vayan a efectuar. Dichos anticipos deberán contar siempre con la aprobación de un socio.

Una vez efectuado el viaje, deberá elaborarse un reporte de gastos de viaje en donde se desglose por conceptos, el efectivo erogado, como son: transporte, hotel, alimentos, propinas, teléfonos, lavanderías, taxis, renta de automóviles, etcétera. Presentar dicho reporte al área de contabilidad del despacho, para proceder, en los casos de haber sido por trabajo, a cobrarse a los clientes, previa facturación.

En los casos de asistencia a cursos, es conveniente registrarla dentro de las cuentas de gastos del despacho, subcuenta asistencia a cursos. Los otros gastos de viaje se clasificaran en la sub cuenta a la que respondan.

TARJETAS DE PRESENTACIÓN

Para todos los casos en la que se tenga que utilizar el nombre de un despacho, es necesario que se cuente con tarjetas de presentación, las que son recomendables para ser utilizadas únicamente por los socios, gerentes, supervisores y encargados. Dichas tarjetas normalmente son proporcionadas por el despacho.

OTRAS TARJETAS DE PRESENTACIÓN

El desarrollo de un personal, como ya se comentó, se basa en la calidad del trabajo efectuado, su disposición a este, las relaciones con el personal y el cliente, su organización, y en general con el deseo de aceptar responsabilidades.

Todos estos factores deben medirse en colones y proporcionando al personal una remuneración justa. Es importante recordar que se está ante un mercado competitivo, por lo que es conveniente proporcionar al personal presentaciones adicionales con la finalidad de conservarlo y evitar las altas rotaciones tan comunes en los despachos.





BONOS Y SEGUROS

BONOS: muchos despachos acostumbran entregar al personal un bono, el cual va a en relación directa pero en su desarrollo, la calidad del trabajo que desempeño en el año, su porcentaje de utilización, etc.

SEGUROS: un despacho podrá contratar seguros de vida de grupo, los cuales son proporcionalmente más baratos que los individuales. Adicionalmente, existen seguros de gastos médicos que también pudieran ser incorporados por una presentación.

En caso de que el costo pudiese resultar alto, tal vez, sería conveniente platicar con el personal y proponer que los costos sean pagados a distintos porcentajes.

VACACIONES

Los días de vacaciones dependen de la antigüedad dentro del despacho, como política interna. Esto sin dejar de lado lo establecido en el Código de Trabajo en Costa Rica.

LOS DÍAS DE VACACIONES DEPENDEN DE LA ANTIGÜEDAD DENTRO DEL DESPACHO

CUOTAS A SOCIEDADES Y ASOCIACIONES

El socio o socios de un despacho deberán pertenecer al colegio de Contadores Públicos del país que pertenecen. El costo de la inscripción y cuotas mensuales son a cargo del despacho, puede que a petición de

supervisores y gerentes, y con autorización de los socios, se establecerá la conveniencia de que participen en el colegio, absorbiendo la firma, del costo relativo.

También, es recomendable que ejecutivos del despacho (no socios) inician sus actividades profesionales, se encuentren incorporados y activos en el colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.





CORRESPONDENCIA CON CLIENTES

Todos los acuerdos y compromisos con los clientes deben quedar documentados por escrito y, consecuentemente, debe abrirse un expediente, donde se archive toda la correspondencia de este.

La correspondencia de este expediente se puede engrapar (en la parte interior de la pasta izquierda del expediente) tarjetas de presentación de los mismos ejecutivos del cliente, y otros datos que pueden ser de uso recurrente. Es necesario dejar claro que, el expediente antes mencionado, es un expediente de correspondencia con el cliente únicamente.

Es conveniente abrir otro expediente para cada cliente, donde se maneje donde toda la documentación relativa a: facturación (recibos), cobranzas, y cada uno de los expedientes se trate por separado.

PAPELES DE TRABAJO

POLÍTICA

Todos los trabajos que efectúe la firma (contabilidad, procesamiento de datos, fiscal, consultorías y auditoría) deben quedar claramente documentados con papeles de trabajo como evidencia de haberse efectuado el mismo.

Los papeles de trabajo serán activados por áreas de revisión, asignándose a cada área un índice de identificación, y numerando en forma progresiva cada una de las cédulas que integren el área.

CONFORMACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo lo forman las cédulas de revisión. Estas cédulas pueden ser:
SUMARIAS: las cédulas sumarias son aquellas en las que se notan los importes o conceptos a revisar.

SUB SUMARIAS: las cédulas subsumaria es aquella que contiene el detalle de alguna partida o concepto incluido en una cédula sumaria.

Análisis o detalle: las cédulas analíticas o de detalle son aquellas en las que se efectúa la revisión de algún concepto o importe de la cédula sumaria. Deben existir las referencias necesarias entre las cédulas anteriormente mencionadas.

Los papeles de trabajo son propiedad del despacho y no pueden ser consultados por personas ajenas a este, sin la autorización expresa de un socio. Tampoco deben dejarse en las oficinas de los clientes, si no se tiene bajo llave.

DICTÁMENES E INFORMES

En este apartado, no se habla sobre las técnicas de elaboración de dictamen y/o los informes a los clientes, corresponde al proceso administrativo que siguen ambos en un despacho.

HOJA DE INSTRUCCIONES

Con objeto de evidenciar la preparación y revisión de todos los informes en que se aplique la opinión del despacho, así como por escrito las instrucciones para la mecanografía de estos, es necesario que al momento en que cualquier integrante del despacho elabore un informe y prepare una hoja de instrucciones.

El formato indicado, y las formas en que se llenará la hoja de instrucciones:

- » Paso 1. Compañía del título de informe y periodo. Esos datos deberán ser llamados por la persona que elaboró un informe y estos, serán los que mecanografiarán en la pasta del informe. Es importante hacer notar que los datos deberá anotarse completos sin abreviaturas.
- » Paso 2. Fecha del informe. En este espacio se anotará la fecha que tiene el informe.
- » Paso 3. Discutido con. Se anotará el nombre del funcionario con quien se discutió el informe, señalado la fecha y el nombre de la persona del despacho que intervino en dicha discusión.
- » Paso 4. Preparado. Con objeto de conocer el nombre de la persona que elaboró el informe y la fecha en que hizo, será necesario que llene este espacio.
- » Paso 5. Copias enviadas. Este espacio deberá ser llenado por la persona que elaboró el informe, una vez que este investigó con el cliente respecto a sus necesidades de copias adicionales del informe. Asimismo, se anotará la dirección de las personas a las que se les envía los informes, indicando la forma de entrega.
- » Paso 6. Supervisor o gerente. Aquí se hará constar la revisión del informe por parte del supervisor o del gerente.
- » Paso 7. Socio. En este espacio firmará el socio responsable del trabajo una vez que haya revisado la correcta elaboración del informe.
- » Paso 8. Revisión de informes. Es conveniente que una persona independiente del socio responsable del trabajo, y que deberá estar capacitada técnicamente, revise que todos los informes estén correctamente elaborados y que la opinión contenida en estos sea adecuada. En estos casos, dicha persona deberá dejar constancia de la revisión de este espacio.



- » Paso 9. Observaciones. Aquí deberá indicarse cualquier instrucción adicional relativa a la revisión, mecanografía, entrega, etc.; del informe.
- » Paso 10. Revisión de máquinas. La persona que haya mecanografiado (o capturado) el informe, firmará en este espacio como constancia de haber realizado el trabajo.
- » Paso 11. Referenciado por. Cuando se haya mecanografiado un informe, siempre deberá revisar la corrección, con objeto detectar posibles errores. Esta revisión deberá llevarse a cabo, de referencia con otra persona y esta última, deberá firmar como constancia de la revisión.
- » Paso 12. Revisión de impresión. Si el informe debe reproducirse mediante copias fotostáticas, será necesario que dicha reproducción o impresión sea revisada por la persona que elaboró el informe o por el socio responsable del trabajo. En este espacio se dejara la constancia de dicha revisión.
- » Paso 13. Firmado por. En este espacio firmará el socio responsable del trabajo quien en teoría es el socio que comunicará el informe.

Una vez que el informe es firmado por el socio responsable del trabajo, está en posibilidad de encuadernarlo para su entrega al cliente. Asimismo, en este momento la hoja de instrucciones estará firmada por todas las personas que intervinieron en la preparación, revisión y firma del informe. La hoja de instrucciones deberá ser archivada con la copia de oficina del informe, con objeto de facilitar cualquier aclaración posterior que pudiera necesitarse.

PROCESAMIENTO DE INFORMES Y SU ARCHIVO

El resultado de todos nuestros desarrollados siempre debe plasmarse en un informe que se entregará al cliente y que contendrá la opinión del despacho, respecto a la a revisión efectuada conforme a los requerimientos del cliente.

Debido a que los informes contienen, en una u otra forma, la opinión del despacho, respecto a situaciones contables, financieras, fiscales etc., del cliente, es necesario que para su elaboración y archivo se siga el siguiente procedimiento. Los informes serán elaborados por el encargado de legalizar el trabajo, bajo la debida supervisión y dirección del supervisor y/o gerente, y por la revisión del socio responsable.

**LOS INFORMES SERÁN ELABORADOS
POR EL ENCARGADO DE LEGALIZAR
EL TRABAJO**

La persona que elaboró el informe preparará la hoja de instrucciones correspondiente. Una vez elaborado el informe, deberá ser turnado al supervisor y/o gerente y socio para su revisión modificación y aprobación.

Cuando el informe haya sido aprobado por el socio responsable del trabajo, este deberá pasarlo a mecanografía (o proceso de la palabra) con objeto de darle la presentación necesaria para entregarla al cliente.

Por cada informe que contenga la opinión de la firma, respecto a la revisión efectuada, se obtendrá cuando menos una copia adicional que servirá como copia de oficina, con objeto de que sirva de consulta permanente para todo el personal del despacho. En otros casos, se deberá obtener otra copia adicional para integrarla a los papeles de trabajo correspondiente.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Una vez que los informes han sido procesados y preparados para poder entregarse al cliente, se entregan al socio responsable de trabajo, acompañados de copia de oficina debidamente encuadernado también de la copia de papeles de trabajo que debe tener el sello donde se indicará el nombre del personal de despacho que leerá el informe ya digitado.

El socio responsable entrega la copia de oficina a la persona encargada de controlar las copias de oficina del despacho y señala en la copia de papeles de trabajo, las iniciales de las personas de despacho que deberán leer el informe ya terminado.

Las personas que leerán el informe serán: los socios de la oficina, el personal que efectuó el trabajo y ocasionalmente otras personas del despacho interesadas en la opinión contenida en el informe. El destino final de la copia de trabajo deberá ser en todos los casos, del encargado de trabajo con objeto de que la incluya en los papeles de trabajo.

La persona que controle los informes de oficina, los numera y lo nota en una lista consecutiva con objeto de controlarlos y también en una tarjeta por cliente que contendrá el registro de todos los informes que el despacho ha elaborado para dicho cliente. Estos dos registros tendrán por objeto conocer el número y tipo de informes que el despacho ha preparado y entregado a cada cliente.

PAPELERÍA Y PROCESO DE LA PALABRA

PAPELERÍA. Para todo despacho, dos son las cosas que lo visten ante clientes y terceros; la presentación de sus oficinas y sus informes, de ahí su importancia que tiene en segundo punto de papelería.

Para un adecuado control de la información externa e interna que un despacho tiene, deberá contar con:

- » Papel membretado en original y copia
- » Memorándum para las comunicaciones internas
- » Sobres membretado
- » Formas de reportes de clientes
- » Forma de lista de asistencia
- » Forma de gastos de viaje
- » Forma de hoja de instrucciones
- » Forma de control de biblioteca
- » Carpetas para papeles de trabajo

Es recomendable que con el tiempo y de acuerdo con el crecimiento del despacho, este tipo de papelería, también se mande a imprimir incorporándole el nombre del despacho.

Proceso de palabra. Como ya se indicó, la presentación de informes es de suma importancia, de ahí que el contar con equipos de oficina adecuados de sistemas de información y de reproducción (fotocopiadora es aplicable) es indispensable.





BIBLIOTECAS

Con objeto de tener suficiente material de consulta, un despacho debe constar con libros que traten diversos temas de carácter técnico que se relacionan con el ejercicio de la contaduría pública. El conjunto de estos libros forman la biblioteca de un despacho.

Esta biblioteca deberá incrementarse, periódicamente, conforme aparezcan nuevas obras que en opinión de alguno de los integrantes y con la aprobación de los socios. Todos los libros que forman parte de la biblioteca del despacho, serán inventariados, clasificados, numerados y controlados individualmente.

El control de cada uno de los libros de la biblioteca recaerá en algunas de las secretarías de la oficina. Con objeto de que el control sea efectivo, se deberá abrir una tarjeta individual por cada libro, el cual se numerará en forma progresiva.

BIBLIOTECAS: EL USO QUE A LA TARJETA INDIVIDUAL

Título y autor: se anotará el título y el autor de la obra, si es posible deberán anotarse datos adicionales referentes al libro.

Número: se anotará el libro progresivo al libro. Cada nuevo libro adquirido tendrá el número siguiente al de la última adquisición, esto es un objeto de conocer el número de libros con que cuenta la biblioteca de la oficina.

Fecha en que se prestó el libro y nombre de la persona responsable: este espacio deberá usarse cuando algún integrante del despacho solicite el préstamo de algún libro, con objeto de consultarlo o preparar un trabajo sobre este.

Fecha en que se regresa el libro: cuando la persona regrese el libro una vez que lo utilizó; deberá anotarse en este espacio la fecha en que lo hizo. Además de la tarjeta individual anterior, todos los libros deberán registrarse en un control numérico progresivo, donde se anotarán los siguientes datos: número progresivo, descripción de la obra (título y autor) y oficina donde se encuentra.

Este registro tiene por objeto la rápida localización de cualquier libro y de dar a conocer todos los tipos de libros.



PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

TODO DESPACHO DEBE BUSCAR PERSONAS DE MEJOR NIVEL, QUE EJECUTEN TRABAJOS DE CONTABILIDAD INTERNA, MENSAJERÍA, ETC.

Todo despacho debe buscar personas de mejor nivel, que ejecuten trabajos de contabilidad interna, mensajería, etc., ya que si estos recaen en un ejecutivo, se limita el tiempo para promover y proyectar hacia arriba el despacho.

En la medida que el despacho sea más crezca se determinará las funciones de administración interna, a individuos no ejecutivos, esto si la estructura

lo permite, es conveniente contratar a un gerente o jefe administrativo de nivel ejecutivo, que supervise y vigile toda la administración interna del despacho, lo que permite el disminuir el riesgo de pérdidas de tiempo de ejecutivos productivo, que pueden desarrollar trabajos con clientes.

OTRO PERSONAL DE OFICINA

El personal que debe emplearse en las funciones de oficina y administración del despacho será lo suficientemente capaz, pues de él depende, en su totalidad la calidad de presentación de los trabajos de la firma, que el producto final para el cliente. El personal administrativo puede dividirse en cuatro áreas: contador y auxiliares de oficina, secretarías, recepcionistas, mensajeros y cobradores

Las funciones del archivo pueden ser cubiertas por la secretaría y/o alguna secretaria, en tanto no se justifique la contratación de una persona de tiempo completo para esta función, la cual, a su vez, podría cubrir los trabajos de una biblioteca.



FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE UN DESPACHO

- » Recomendaciones por parte de algún miembro del propio despacho que de clases, o de algún cliente o amistades del despacho, o bien, por elementos del mismo despacho, por amistad o por ser compañeros de clases.
- » Por reclutamiento directo en las principales universidades y escuelas, o por recomendaciones de maestros.
- » Por bolsas de trabajo de los colegios de cada localidad.
- » Por anuncios clasificados en los periódicos.

CARACTERÍSTICAS A CONSIDERAR EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

- » Que sean inteligentes, ambiciosos, motivados a desarrollar una carrera profesional y capacitados a progresar hacia responsabilidades mayores.
- » Que posean título profesional o estén en vías de obtenerlo en un corto plazo.
- » Que hayan cursado sus estudios con éxito.
- » Que tengan buen desarrollo de su personalidad.



PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN

- » Formular solicitud de empleo.
- » El candidato se entrevistará con el ejecutivo del despacho para un cambio preliminar de impresiones.
- » De parecer viable, el candidato se someterá a un examen escrito y verbal técnico por un profesional.
- » La aprobación técnica para contratar a un candidato se hará siempre por aquel o aquellos ejecutivos encargados para estos fines.
- » Finalmente se llevarán a cabo las investigaciones pertinentes sobre los candidatos en relación con su integridad.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

El despacho tiene el compromiso de proveer el más alto servicio profesional a sus clientes. Asimismo, reconocer que la calidad profesional del trabajo depende de quienes desarrollan, por lo tanto, el despacho tiene el compromiso de entrenar técnicamente y desarrollar de forma profesional para alcanzar su máxima capacidad.

El entrenamiento abarcará todas las funciones contabilidades y auditorías, fiscal, servicios administrativos y consultoría administrativa y todos los niveles ayudantes, semiencontrados, encargados, supervisores, gerentes y socios, o bien, los nombres con que el despacho designe cada uno de sus niveles.

La política del despacho para asegurar la calidad técnica, es a través de los cursos de entrenamiento el desarrollo profesional cubrirá los requisitos mínimos establecidos por las normas de Educación Profesional Continua:

- » Cursos locales impartidos por ejecutivos del despacho.
- » Cursos locales impartidos por el colegio de contadores públicos de la localidad u de otros organismos reconocidos.
- » Cursos nacionales impartidos por universidades y otros organismos reconocidos.

Los despachos deben adoptar la política de entrenamiento sobre la marcha del trabajo. Este método consiste en que cada persona tiene derecho a recibir explicaciones de las personas con quien directamente trabaja, sobre aspectos concretos de la actividad que está llevando a cabo. Dicho entrenamiento es con el propósito de que el individuo conozca y comprenda mejor su trabajo, y en un futuro, lo realice con mayor eficacia.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

DESARROLLO PROFESIONAL

El propósito de un despacho será el de ayudar a su personal técnico a desarrollar planes para su mejoramiento profesional, para tal propósito, es conveniente implantar un programa de desarrollo profesional. La base de este programa es a través de juntas sistemáticas que tengas evaluados y evaluadores, para discutir, desde un punto completamente imparcial, crítico constructivo y positivo, los problemas que pueden tener un individuo y que perjudique su desarrollo profesional.

**EL PROPÓSITO DE UN DESPACHO SERÁ
EL DE AYUDAR A SU PERSONAL TÉCNICO
A DESARROLLAR PLANES PARA SU
MEJORAMIENTO PROFESIONAL**

La función del evaluador será que conjuntamente con su evaluado, determinen acciones concretas para subsanar dichos problemas y vigilar periódicamente su progreso. En plan de desarrollo profesional deberá participar todo personal técnico, incluyendo ejecutivos. Este plan no se establece para definir y apoyar promociones y aumentos de emolumentos, si no para apoyar el personal a mejorar su actuación profesional desde luego.

El hecho de mejorar su actuación profesional a través de este programa, indirectamente, ayudará a obtener mejores promociones. Los evaluadores serán, cuando menos, un nivel que el evaluado, con excepción hecha de los socios, que pueden cruzarse. También, el estudio de las hojas de evaluación que se elaborarán al final de cada trabajo será una fuente importante para conocer al individuo.



NIVELES Y DESCRIPCIÓN

Consideramos que un despacho, al igual que cualquier empresa, trata de satisfacer mediante energía humana física o mental la demanda total del trabajo que se exige, por lo que es importante conocer:

- » El monto total del trabajo.
- » Dividirlo en porciones susceptibles de ser realizado por varias personas.

El análisis de puestos permite conocer su contenido y requisitos, con ello se logra hacer asignaciones precisas, en cuanto a responsabilidad y autoridad de cada puesto. Exigir del ocupante, de cada uno de ellos, responsabilidades para poder otorgar y delegar autoridad que el cumplimiento de sus funciones requiere.

A continuación, se proporcionan las clasificaciones de niveles de personal más usuales en los despachos. Es conveniente tomar en cuenta las distintas etapas por las que pasan una firma, ya que, esa misma medida establecerá los niveles que se sugieren.

- » Niveles staff: ayudantes, semiencontrados y encargados.
- » Niveles ejecutivo: supervisores, gerentes y socios.

Los niveles que designan, básicamente, en función de la experiencia técnica y de la habilidad para manejar los trabajos, incluyendo las relaciones con el cliente y con el personal de la firma.



DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LAS CLASIFICACIONES DE NIVELES DE PERSONAL

Ayudantes. El trabajo del ayudante es la base para el desarrollo de los trabajos donde requiera la obtención de información. Requisitos técnicos:

- » Estudiante de pasante de la carrera de contador público.
- » Conocimientos básicos, pero sólidos en prácticas de contabilidad, costos, impuestos y auditorías dependiendo del departamento al cual será asignado.
- » Habilidad para comunicarse verbalmente y por escrito.
- » Mente inquisitiva y alerta, para poder habituarse al estudio e investigación.

Ayudantes. Deberes y responsabilidades

- » Obtener la evidencia de los hechos señalados en los programas de trabajo y a las instrucciones recibidas.
- » Comprender la naturaleza del trabajo a desarrollar y saber reconocer problemas.
- » Comunicación oportuna con los encargados del avance del trabajo, Documentar apropiadamente el trabajo realizado.
- » Establecer buenas relaciones de trabajo y controlar el presupuesto de trabajo.
- » Terminar el trabajo sin pendientes, que todo trabajo sea evaluado.
- » Asistir con puntualidad y participar, entusiastamente en los cursos de entrenamiento que organice el despacho, y los que sea enviado en otra institución.

SEMI-ENCARGADOS EN COMPLEMENTO A LOS REQUISITOS DE AYUDANTES

- » Requisitos técnicos: Estudiante de último semestre o pasante.
- » Experiencia de ayudante, por lo menos un año.
- » Que haya intervenido en trabajos completos.
- » Poder controlar un segmento importante de un trabajo y obtener conclusiones del resultado de un trabajo y definir problemas, sus efectos y posibles soluciones.
- » Tener conocimientos sólidos del área en que se esté desarrollando.
- » Aprobar satisfactoriamente los cursos de entrenamiento mínimos para ayudantes.
- » Deberes y responsabilidades.
- » Realizar secciones completas de trabajo, obtener la evidencia y documentación apropiada de su participación.
- » Supervisar y orientar a los ayudantes, mantener comunicación oportuna y adecuada con los encargados, supervisores y con el cliente.
- » Dominar el presupuesto asignado.
- » Asegurar que su trabajo haya sido debidamente concluido.
- » Estar alerta a proporcionar servicios adicionales a los clientes.
- » Recibir y dar entrenamiento sobre la marcha.
- » Obtener y dar las evaluaciones del personal.
- » Asistir con puntualidad y participar al entrenamiento que organice el despacho.





LOS ENCARGADOS SON LA COLUMNA VERTEBRAL EN LA ESTRUCTURA DE UN DESPACHO

ENCARGADOS EN COMPLEMENTO A LOS REQUISITOS DE LOS SEMI-ENCARGADOS

Los encargados son la columna vertebral en la estructura de un despacho. La responsabilidad inicial ante los clientes recae en la buena función de un encargado.

Los encargados, son el eslabón entre clientes y supervisores de un despacho, difícilmente lo que omite un encargado será encontrado por los supervisores, por lo que el encargado será una persona competente técnicamente y tener cualidades de integridad de primer orden.

REQUISITOS TÉCNICOS: PASANTE Y PRÓXIMO A TITULARSE

- » Tener experiencia de dos a tres años como mínimo en el área y haber estado semiencargado el tiempo suficiente para adentrarse en los problemas de, por lo menos, dos cierres anuales.
- » Tener amplios profundos conocimientos técnicos del área donde se está desarrollando. Sin embargo, debe conocer con bastante amplitud los aspectos importantes de otras áreas.
- » Tener el hábito de estudio y de investigación en la literatura técnica.
- » Habilidad para resolver problemas proponiendo las diversas soluciones con base en estudios y argumentaciones técnicas.
- » Desarrollo de una especialidad técnica o especialización de algún tipo de industria.
- » Tener conocimiento en el proceso electrónico de datos.
- » Haber cruzado satisfactoriamente los cursos de entrenamientos para semiencargados.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- » Responsabilidad total del desarrollo de los servicios en el campo de trabajo.
- » Asegurar que el trabajo se desarrolle en conformidad con los programas, o con base en las instrucciones recibidas y del cumplimiento del alcance fijado.
- » Llevar acabo el entrenamiento sobre la marcha a los ayudantes o semi-encargados que trabajen con el ayudante y contestar las preguntas que le hagan.
- » Supervisar el trabajo de sus ayudantes y del semien cargado asignado. Hacer las preguntas necesarias para cerciorarse de que entendieron la naturaleza y alcance del trabajo.
- » Realizar todos los papeles de trabajo, determinar los pendientes y responsabilidades que sea cubiertos adecuada y oportunamente. Formular programas de trabajo en todos los casos.
- » Llevar a cabo el trabajo en las secciones más difíciles.
- » Localizar problemas y comunicarlos oportunamente al supervisor, gerente o socio, y proveer varias alternativas para la solución, fundamentadas en las argumentaciones técnicas y con referencia a la literatura técnica. Mantener informado al cliente los avances y problemas de trabajo, llevando a cabo las juntas necesarias para la solución de problemas.
- » Preparar los informes, los estados financieros y sus notas que como resultado ser trabajo deben formularse. Estos trabajos serán completos y no se esperará a que el supervisor, gerente o socio los termine.
- » Llevar un control estricto del presupuesto de tiempos. Avisar oportunamente los problemas que impidan se cumpla satisfactoriamente. Formular constructivamente las hojas de evaluación de sus asistentes. Estar alerta para proporcionar servicios adicionales a los clientes.
- » Formular memorándum evidenciado su participación en cada trabajo. Hacer seguimiento de los informes para que se entreguen a tiempo. Asegurar que el personal recibe el entrenamiento sobre la marcha. Obtener entrenamiento sobre la marcha.
- » Participar como instructor en los recursos de entrenamiento que organice el despacho.



SUPERVISORES EN COMPLEMENTO A LOS REQUISITOS DEL ENCARGADO

Los supervisores son aquellas personas que tienen capacidad para planear y terminar satisfactoriamente los trabajos, manteniendo relaciones adecuadas con los clientes, con los gerentes y socios del despacho.

- » Requisitos técnicos: contador público titulado.
- » Experiencia de cuatro o cinco años como mínimo en el despacho.
- » Conocimiento técnicos sólidos en el área asignada.
- » Capacidad para resolver problemas a través del estudio.
- » Investigación y estudio, como una rutina normal en el desarrollo profesional.
- » Conocer ampliamente aspectos fundamentales de otra área.
- » Habilidad para resolver problemas.
- » Participar activamente como instructor en cursos de despacho.
- » Tener dos o más especialidades técnicas o conocimientos especializados en dos o más industrias.
- » Deberes y responsabilidades: responsabilidad de la planeación oportuna, de manera que los trabajos sean relazados con calidad y en el menor tiempo posible.
- » Responsabilidad de terminar totalmente los trabajos, asegurar que el trabajo cuenta con programas, que estos fueron observados adecuadamente y que se obtuvo el alcance planeado.
- » Supervisar varios trabajos, visitando físicamente a las empresas.
- » Orientar técnicamente al encargado o semien encargado en cuestiones técnicas, motivando el estudio y superación profesional.
- » Estar alerta al localizar problemas técnicos y darles pronta solución.
- » Conocer profundamente las peculiaridades y características de las empresas que maneja. Mantener magníficas relaciones con los clientes y comunicar los problemas y avances del trabajo.

- » Controlar adecuadamente el presupuesto.
- » Formular presupuestos y discutir con el cliente aspectos de cobranza y de fijación de honorarios. Mantener informado al socio de los aspectos sobresalientes del trabajo, proveyéndole de los papeles de trabajo, memorándum, etc., para revisión.
- » En todos los trabajos revisar los informes que se preparen, y en caso de problemas, presentar alternativas al socio para su solución. Esto implicará, tal vez, la discusión de problemas con otros miembros del despacho. Asegurarse que al término del trabajo no existan pendientes.
- » Formular un memorándum como evidencia de su participación en cada trabajo.
- » Ayudar a la cobranza y estar listo con los elementos necesarios para lograr ayudar a la cobranza y estar listo con los elementos necesarios para lograr la recuperación de tiempos invertidos en la adición al presupuesto por las causas imputables al cliente.
- » Vigilar que el entrenamiento sea llevado a cabo sobre la marcha, y que también se reciba.
- » Participar como asesor e instructor en el programa de desarrollo profesional.



GERENTES

La función del gerente es la continuación del servicio que un socio proporciona. Un gerente, por lo tanto, debe actuar como socio y tener mentalidad como tal. En la adición a los requisitos técnicos, deberes y responsabilidades de un supervisor, el gerente debe tener:

REQUISITOS TÉCNICOS

- » Capacidad para reconocer y llevar acabo aquellos factores que ayudan al desarrollo del despacho.
- » Técnicamente será experto en el área que desarrolle y tener conocimientos sólidos en otras aéreas.
- » Participará en todos los cursos de entrenamiento del despacho también como instructor. Escribirá regularmente artículos técnicos y participará en conferencias.
- » Excelente habilidad de comunicación verbal y escrita.
- » Habilidad para detectar problemas y solucionarlos.
- » Responsabilidad para lograr el cobro de tiempos en exceso al presupuesto, cuando por causas imputables al cliente, este se exceda.

GERENTE Y SOCIO

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

Gerente: participar activamente en la calendarización de los trabajos.

- » Lograr la cobranza convenida con los clientes.
- » Formular todo tipo de informes y discutirlos con los clientes.
- » Promover nuevos clientes para el despacho.

Socio: el perfil del socio de una firma, se presenta en el capítulo de la conformación del acta constitutiva, la sección correspondiente a socios y asociados. Revisar los trabajos asegurándose de que se hicieron con calidad y que se cumplieron con los programas, mantener contacto con los clientes, siendo la extensión del socio ante estos.



PROMOCIÓN DE PERSONAL

El personal podrá ser promovido a un nivel superior, conforme demuestre sus habilidades para cumplir con los deberes y responsabilidades del siguiente nivel así como el tener cubiertos los requisitos técnicos del puesto.

El personal es evaluado durante todo el año por las personas que normalmente trabajarán con él y, cuando menos una vez al año, los socios revisarán las evaluaciones y llevarán a cabo las preguntas necesarias, para decidir si la persona tiene el potencial razonable para cumplir satisfactoriamente con los requisitos del siguiente nivel. El personal entrevistado por lo menos una vez al año, con un socio para discutir las promociones.

EL PERSONAL PODRÁ SER PROMOVIDO A UN NIVEL SUPERIOR, CONFORME DEMUESTRE SUS HABILIDADES

Si el individuo no es promovido, tendrá derecho a que se le explique las razones por las cuales no logro el ascenso, y a pedir que un socio supervise su desarrollo profesional para corregir las fallas que impiden el desarrollo.

EVALUACIÓN DE PERSONAL

Todo el personal técnico de un despacho debe ser evaluado en su trabajo, por aquella persona que lo dirigió. Esto debe ser una política de tal forma que un ayudante sea evaluado por un encargado y este por un supervisor o gerente y así sucesivamente. La frecuencia de la evaluación de preferencia deberá efectuarse por cada trabajo realizado para un cliente. Sin embargo, en algunos casos no será posible y como mínimo deberá efectuarse evaluaciones cada mes.

Elementos para una correcta autoevaluación

- » Ser oportunos, es decir; que se evalúe lo antes posible, de preferencia en el campo de trabajo.
- » Se debe ser objetivos, tanto el evaluador como el evaluado.
- » No criticar, solo exponer los hechos, pues deben evaluarse comportamientos y no a la persona en sí.



OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

- » El despacho debe considerar sinceramente, que su personal es su principal activo.
- » Tiene el compromiso de desarrollarlo profesionalmente, por lo que estas evaluaciones ayudarán; primero, a conocer el individuo y segundo, a establecer metas para alcanzar su superación y desarrollo profesional.

ADVERTENCIA EN LA EVALUACIÓN

- » Evalúe considerando siempre la posición en que este clasificado el individuo o sea, no trate de juzgar pensando en "... lo que podría hacer."
- » Es importante considerar que los atributos de evaluación tienen diferente valor conforme a la posición asignada al individuo.
- » Influye también el departamento o área donde está laborando la empresa.



EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo con la ISO-9001, la normativa referente al control de calidad en lo que son servicios profesionales, el siguiente ejemplo constituye una guía, para los profesionales de los despachos para evaluar al profesional de contratan.

FIGURA 1. EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO

CETMOTRANS, S.A.

P-RC-01

Procedimiento de gestión de los recursos humanos

Edición 1: 01-07-01

Aprobado por:

Página 1 de 2

OBJETO:

Definir la metodología y responsabilidades para:

- Determinar la competencia necesaria del personal.
- Detectar y satisfacer las necesidades de formación del personal.
- Evaluar la eficiencia de las acciones formativas.
- Asegurarse de que el personal es consciente de su papel en la consecución del nivel de la calidad del servicio.

ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación al personal que realiza actividades que afectan, directa o indirectamente, a la calidad del servicio prestado.

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Manual de la Calidad, apartado 6.2.

RESPONSABILIDADES

Actividades	Responsable de Calidad	Responsable de Departamento	Director Gerente
Definición de perfiles de puesto	-	-	-
Canalización de solicitudes de formación	-	-	-
Definición de perfiles de puesto	-	-	-



1. GENERALIDADES

- 1.1. Formación: aprendizaje de los conocimientos generales y específicos necesarios para el desarrollo correcto de su labor en un determinado puesto de trabajo.
- 1.2. Adiestramiento: actividad práctica para desarrollar las aptitudes que una persona debe tener para desempeñar correctamente sus funciones en su puesto de trabajo.
- 1.3. Perfil de Puesto: registro con las funciones a desarrollar y los requisitos de formación y experiencia idóneos que debe reunir una persona que ocupa un puesto de trabajo (competencia).
- 1.4. Plan de Formación: enseñanzas o actividades prácticas que una persona asignada a un puesto de trabajo debe adquirir para alcanzar la competencia necesaria definida en el Perfil de Puesto o bien, una vez alcanzada, mejorar su rendimiento en el desempeño de sus responsabilidades.

2. PERFIL DE PUESTO

- 2.1. El Responsable de Calidad define, para los diferentes puestos de trabajo que tienen incidencia en la calidad de los servicios ofrecidos, los Perfiles de Puesto.
- 2.2. Cuando hay necesidad de incorporar alguna o varias personas en la organización o de un traslado de puesto, el responsable de la incorporación/traslado, consulta el Perfil de Puesto correspondiente para comprobar que el/los candidato/s reúnen los requisitos adecuados (competencia) o se puede/n formar y/o adiestrar para cumplirlos.

3. FORMACIÓN INICIAL

- 3.1. Se lleva a cabo mediante la exposición de los siguientes puntos por parte del responsable de departamento al que se incorpora:
 - » Estructura de la organización y funcionamiento general.
 - » Funciones a desarrollar por la persona recién incorporada.
 - » Circunstancias que dieron lugar a su incorporación y esperanzas respecto a su persona.
 - » Breve descripción del Sistema de Gestión de la Calidad.
- 3.2. La persona afectada debe realizar la lectura de la siguiente documentación:
 - » Lectura del Manual de la Calidad, y
 - » Lectura de los procedimientos/instrucciones relacionados con su puesto.

4. FORMACIÓN CONTINUADA

- 4.1. El Director Gerente, con los Responsables de Departamento prepara cada año el Plan de Formación general de la organización, en el que se determina
 - » Los cursos a asistir.
 - » Personal de la organización que asistirá a cada curso y fechas de asistencia.
 - » Cursos impartidos internamente o externamente.
 - » Código interno del curso.
- 4.2. Las actividades formativas a llevar a cabo pueden ser de dos tipos:
 - » Internas: impartidas por el propio personal de la organización y autoformación.
 - » Externas: impartidas por personal ajeno a la organización, dentro o fuera de la organización.
- 4.3. El Responsable de Calidad es el responsable de llevar a cabo el seguimiento de las distintas actividades formativas y de valorar la satisfacción del personal y eficacia de la formación recibida, a través de entrevistas, auditorías y/o pruebas antes y después de la formación.

5. FICHA DE FORMACIÓN

- 5.1. CETMOTRANS, S.A. dispone de una Ficha de Formación para cada componente de la plantilla, en la que se registran todos los cursos a los que ha asistido (código, denominación, fecha, horas, calificación, observaciones, etc.).
- 5.2. El responsable de departamento es el encargado de fijar las actividades formativas del recién incorporado tras comparar su curriculum vitae con el Perfil de Puesto equivalente. Dichas actividades se registran en la Ficha de Formación.
- 5.3. El responsable de departamento es el encargado de actualizar la Ficha de Formación, donde se recoge la actividad realizada (formación o adiestramiento), su duración y la firma del beneficiario.

6. ADIESTRAMIENTO

- 6.1. El adiestramiento se lleva a cabo por personal de la organización, y consiste en la enseñanza práctica de una tarea a cargo de una persona con experiencia y en la comprobación posterior de las habilidades adquiridas.
- 6.2. Las actividades de adiestramiento y su duración son establecidas por el responsable de departamento al que se incorporará la persona tras su adiestramiento y queda registrado en el Plan de Formación.

REGISTROS DE CALIDAD

Registro	Archivo	Localización	Responsable	Conservación
Perfiles de puesto				
Plan de formación	Carpeta de Formación	Dirección	Gerente	3 años (mín)
Ficha de formación				
Diplomas, certificados, etc.				

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000

Por consiguiente, es conveniente dar prioridad al tema de la Gestión de Recursos Humanos, para un despacho, ya que este tendrá la capacidad de garantizar que toda función asignada a su personal sea desempeñada por personales idóneos. De esta forma, si el despacho trabaja con procedimientos claros, definido y detallados con las necesidades que este tiene para cubrir y mantener la estructura organizacional definida, logrará ser competitivo. En relación con lo anterior, es importante que los responsables en seleccionar el personal tenga definida las tareas que se demandan del nuevo empleado, y claro está con su tiempo de evaluación.



BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA

Guirado, J. (2007). *Casos prácticos para la gestión organización de despachos profesionales*. Madrid, España. Edición Grupo Especial Directivos ISBN 97884993602826

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2002). *Ley General de Control Interno* No. 8292, publicada en el Diario Oficial, La Gaceta No. 169, del 4 de setiembre de 2002.

Contraloría General de la República. (2009). *Normas generales de control interno para el Sector Público, emitida mediante resolución* No. 2-2009-CO-DFOE, del 26 de enero de 2009, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 26 del 6 de febrero 2009.

Guirado, J. (2007). *Casos Prácticos para la Gestión Despachorial de Despachos Profesionales*. Madrid, España. Editorial Especial Directivos Grupo Wolters Kluwer.

Normas Internacionales de Auditoría (NIA). (2011). Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, IASCF.

Organización Internacional para la Estandarización. Ginebra, Suiza. [Fecha de consulta: 26 de junio 2016]. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home.html>

Peters, T. (2005). *Educación. La esencia*. (Vol. 3). Gaithersburg, MD Editorial.

Sanz, C. (2012). *Las comisiones de valoración de documentos de archivo y otros instrumentos corporativos* Madrid. Revista No 51. Nuevas Tecnologías. Galicia.

