



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

***“ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS ESTUDIOS
CONTABLES EN EL AÑO 2024”***

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Por:

- Alvarez, Pamela Analía.

Registro N° 29832 - pamela.alvarez@fce.uncu.edu.ar -

Del Corso, Fernanda Micaela.

Registro N° 29911 - fernanda.delcorso@fce.uncu.edu.ar -

Favaro, Verónica Constanza.

Registro N° 30312 - veronica.favaro@fce.uncu.edu.ar -

Yanzón, Sabrina Aldana.

Registro N° 30184 - sabrina.yanzon@fce.uncu.edu.ar

Director:

Prof. Darío Iturrieta

M e n d o z a - 2 0 2 4



Índice:

Resumen.....	3
Introducción.....	5
Capítulo 1: Funciones y responsabilidades del contador público.....	6
A) Funciones del contador público	6
B) Responsabilidades del contador público	8
Capítulo 2: El rol de la ética en el desarrollo humano y profesional en ciencias económicas.....	10
A) Medidas para garantizar el cumplimiento de la ética dentro de los estudios contables.....	11
B) Sanciones por falta de cumplimiento de la ética.....	12
Capítulo 3: El estudio contable.....	14
A) Fundamento legal de la constitución de un estudio contable.....	14
B) Variación de la estructura según el tamaño del estudio.....	15
C) Tareas que desempeñan los departamentos de un estudio contable.....	19
D) Modelos de organigramas.....	21
E) Utilización de modalidad de trabajo híbrida en los estudios contables.....	22
Capítulo 4: Colaboración y comunicación interna dentro del estudio contable.....	24
A) Estrategias para implementar una cultura colaborativa,.....	24
B) Estrategias de comunicación	26
Capítulo 5: Estrategias de gestión de recursos humanos en un entorno multigeneracional.....	28
A) Procesos claves en la administración de recursos humanos	28



B) Métodos de reclutamiento efectivos.....	28
C) Consideraciones generacionales en el lugar de trabajo.....	32
D) Estrategias para la retención del talento.....	34
E) Capacitación y desarrollo continuo.....	36
F) Trabajo y esfuerzo para atraer talento.....	37
Capítulo 6: Relación entre la carrera de contador público nacional y la tecnología informática.....	38
A) Adaptabilidad de la tecnología en la estructura operativa del estudio contable	40
B) Herramientas utilizadas para la organización interna y la prestación de servicios contables. OUTSOURCING.....	42
Capítulo 7: Estrategias específicas para atraer y retener clientes.....	45
A) Estrategias para atraer clientes	46
B) Estrategias para retener clientes	48
Capítulo 8: Desafíos más relevantes que enfrentan los estudios contables en la actualidad.....	51
Capítulo 9: Capítulo metodológico.....	55
Conclusiones.....	56
Referencias bibliográficas	57

Resumen:

El presente proyecto tiene como objetivo realizar un profundo análisis de las diversas estructuras organizativas de estudios contables que pueden darse, abordando diferentes aspectos como: su misión, visión, costos, valores, dotación de personal tanto de la misma profesión como de otras que formen un cuerpo interdisciplinario y el uso de la subcontratación (outsourcing) muchas veces necesarios para llevar a cabo una labor exitosa dentro del estudio.

A través de este análisis procuramos identificar ventajas y desventajas de la diversidad organizacional. Además, evaluar la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y sacar provecho a los beneficios que estas ofrecen. Al destacar la importancia de esta incorporación tecnológica, el proyecto promueve la innovación y la competitividad en el sector, fortaleciendo la posición de los estudios contables a lo largo del tiempo.

Para realizar la investigación se llevarán a cabo entrevistas y encuestas para conocer las diversas estructuras y abordar las distintas problemáticas presentes en los estudios contables comprendiendo de qué manera impactan en su rendimiento.

Esta investigación, como última finalidad busca potenciar la organización, reforzar la capacidad comunicativa interna y externa, permitiendo a los estudios contables fortalecer la calidad de su desempeño laboral y contribuyendo al crecimiento sostenible de estos en el tiempo.

Este análisis cobra relevancia al considerar que marca los primeros pasos que los estudiantes suelen dar al ingresar al ámbito laboral fundamentales para la construcción de su carrera profesional.

El desarrollo de esta iniciativa contribuirá a que los jóvenes profesionales inicien su carrera en estudios contables de una manera más consciente del trabajo que desempeñarán, proporcionando también una perspectiva más realista sobre posibles deficiencias que, por su naturalización, podrían pasar desapercibidas.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Palabras claves:

- Estudio
- Contable
- Desarrollo
- Profesional
- Ciencias Económicas
- Contador
- Estructura
- Organización
- Gestión
- Ética
- Recursos
- Eficiencia
- Tecnologías

Introducción:

El presente trabajo propone abordar la siguiente pregunta: ¿Cómo está formada la estructura organizativa de un estudio contable en el año 2024? Para ello, se plantean objetivos específicos que permitan comprender en detalle dicha estructura y el desarrollo profesional dentro de estos estudios.

El estudio de la estructura organizativa de los estudios contables es particularmente relevante para los jóvenes profesionales, ya que les brinda una comprensión profunda de uno de los primeros pasos en su desarrollo profesional y una de las principales fuentes de empleo en el campo contable.

El objetivo general en el presente trabajo de investigación es conocer cómo está formada la estructura organizativa de un estudio contable en el año 2024. Específicamente estudiaremos la variación de la estructura según el tamaño del estudio, la adaptabilidad a la tecnología, los departamentos que lo constituyen, y la distribución de funciones y responsabilidades de los miembros dentro del estudio; abordaremos temas de reclutamiento, capacitación y retención de talento y juzgaremos la existencia de programas de formación continua y desarrollo profesional del personal; evaluaremos estrategias específicas para atraer y retener clientes; se valorará la existencia de protocolos específicos para garantizar una comunicación eficiente entre los departamentos y vamos a indagar sobre la existencia de colaboración y la comunicación interna dentro del estudio; se investigará qué medidas se toman habitualmente para garantizar el cumplimiento de las normativas contables y éticas y por último reconoceremos los desafíos más relevantes que enfrentan los estudios contables en la actualidad.

La investigación se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo, descriptivo y sincrónico, utilizando una combinación de fuentes primarias y secundarias. Se emplearán cuestionarios, análisis documental, entrevistas y observación para recopilar datos sobre la estructura organizativa de los estudios contables en el año 2024. Este enfoque permitirá obtener una comprensión detallada y holística de la realidad estudiada, sin manipulación deliberada de variables.

Capítulo 1: Funciones y responsabilidades del contador público.

A. Funciones del contador público.

Según la ley nacional 20.488 el contador público en materia económica y contable puede realizar tareas como la preparación detallada, análisis y proyección de estados contables, así como la evaluación de costos e impuestos. La revisión de contabilidades y la organización eficiente de registros contables también son parte integral de las responsabilidades, así como la organización contable de todo tipo de entes.

Además, se encargan de diseñar e implementar políticas, sistemas y procedimientos administrativo-contables que optimicen el funcionamiento interno de las organizaciones. La aplicación de sistemas avanzados de procesamiento de datos y otros métodos tecnológicos para mejorar la gestión financiera y contable también es un área de especialización.

Otra de las incumbencias del contador es el relevamiento de inventarios, lo cual es fundamental para llevar a cabo operaciones empresariales complejas que sirven como base para procesos de transferencia de negocios, constitución, fusión, escisión, disolución y liquidación. Es importante resaltar que el profesional no solo tiene la competencia para intervenir en todas las operaciones mencionadas anteriormente, sino que también juega un papel crucial en el asesoramiento sobre el esquema organizativo y en la implementación integral de estas tareas, asegurando su ejecución de manera completa y eficiente.

Además de estas funciones los contadores públicos intervienen activamente, en ocasiones en conjunto con abogados o escribanos, en la redacción y revisión de contratos y estatutos de sociedades civiles y comerciales, asegurando que todas las implicaciones financieras, económicas, impositivas y contables estén adecuadamente contempladas.

Para finalizar con las funciones en materia económica y contable, la ley 20.488 y las normas de ejercicio profesional emanadas de los órganos de control de la profesión, mencionan la presentación con su firma de estados contables de bancos nacionales, provinciales, municipales, mixtos y particulares, de toda empresa, sociedad o institución pública, mixta o privada y de todo tipo de ente con patrimonio diferenciado.

En cuanto a su rol en materia judicial, los contadores públicos se pueden desempeñar como síndicos en concursos según la Ley 19.551, y también participan en la elaboración de estados de cuenta durante procesos de disolución y liquidación de sociedades. Realizan peritajes especializados sobre libros y documentos para resolver cuestiones contables en disputa. También en intervenciones judiciales, emiten dictámenes e informes contables fundamentales para la toma de decisiones legales. En los juicios sucesorios, colaboran estrechamente con abogados para la elaboración y firma de cuentas particionarias, asegurando una distribución equitativa de los bienes según las disposiciones legales pertinentes.

Como perito en su campo de especialización, el contador público ejerce en todos los fueros judiciales, aplicando rigurosamente las normas de auditoría establecidas por los organismos profesionales competentes. Este enfoque garantiza la integridad y fiabilidad de los dictámenes emitidos, asegurando que sean aceptados como evidencia en procesos judiciales y administrativos.

Durante procesos de disolución y liquidación de sociedades civiles y comerciales, así como en la rendición de cuentas de la administración de bienes, el contador público desempeña un papel crucial en la elaboración de estados de cuenta precisos y detallados. Estos documentos son esenciales para determinar el patrimonio y garantizar una distribución equitativa de activos y pasivos conforme a las disposiciones legales pertinentes.

El profesional en las compulsas o peritajes realiza un examen exhaustivo de libros, documentos y otros elementos relevantes para esclarecer cuestiones contables. Este proceso incluye la evaluación de prácticas comerciales, usos y costumbres.

En el contexto de administraciones e intervenciones judiciales, los dictámenes e informes contables emitidos por el contador público son cruciales para proporcionar claridad y transparencia financiera. Estos documentos son fundamentales para la toma de decisiones informadas por parte de las autoridades judiciales y administrativas, asegurando la adecuada gestión de recursos y activos durante procedimientos legales complejos.

El contador público, en los juicios sucesorios, colabora estrechamente con abogados especializados para la elaboración y firma de cuentas particionarias.

Las ciencias económicas y la tecnología son campos que juntos pueden transformar la manera en que entendemos los negocios, la digitalización y la automatización están transformando rápidamente el panorama empresarial, y los contadores debemos estar preparados para evolucionar en estos cambios. Esto implica no solo estar al tanto de nuevas herramientas y tecnologías sino también desarrollar habilidades de análisis de datos, asesoramiento estratégico y gestión del cambio.

En resumen, los contadores desempeñan un rol esencial en la función económica y judicial, proporcionando experticia técnica y profesionalismo para resolver complejas cuestiones financieras y contables en diversos contextos legales y administrativos, que con el paso del tiempo y el avance de la tecnología se vuelve cada vez más importante.

B. Responsabilidades del contador público.

En sentido amplio, la responsabilidad es la capacidad que tiene una persona para actuar en forma que no afecte ni origine ningún tipo de daño para sí misma o para los demás y con conciencia de sus actos. Así mismo, la responsabilidad exige coherencia en el actuar y es acorde a principios, valores o formas éticas.

Enfocándonos específicamente en la labor del contador público, nos adentramos en la responsabilidad por excelencia que tiene el mismo, la llamada Responsabilidad Ética o Disciplinaria, definida como el conjunto de normas o principios por los cuales debe regirse una persona en el ámbito laboral. Entre los principios éticos a los que deben ajustarse los profesionales, encontramos los establecidos por el Código de Ética Unificado, que constituye una guía de aplicación obligatoria para los contadores públicos. El órgano encargado de velar por el cumplimiento de estas normas es el Tribunal de Ética, parte integrante del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza.

Del Código Civil y Comercial de la Nación surge la responsabilidad civil, la cual nace de manera contractual o extracontractual. Implica dos deberes, el deber de prevención del daño

y el deber de reparar el daño. La misma se materializa por el no cumplimiento de una obligación, que puede ser de dar, hacer o no hacer, provocando el deber de indemnizar los daños y perjuicios que derivan de la acción u omisión del responsable.

Otra de las responsabilidades del contador surge de los delitos tipificados en el código penal, la misma supone la existencia de dolo. Los delitos relacionados con la profesión son: balance o informe falso, ocultar delito de dádivas, violación del secreto profesional, realización de actos ilícitos o anti estatutarios en sociedades o personas jurídicas, administración fraudulenta, fraude a la administración pública, quiebras fraudulentas y culposas, delitos contra el orden económico financiero y la utilización de información privilegiada para la negociación de valores negociables.

Las sanciones por su incumplimiento pueden ser pecuniarias, inhabilitación del ejercicio de la profesión o privación de la libertad.

La ley 27.430 rige también la profesión, ya que entiende sobre responsabilidad penal tributaria que tiene el profesional sobre las obligaciones impositivas. Prevé sanciones a las personas de existencia ideal y en cuanto a los delitos cometidos en beneficios de estas, las penas se aplicarán a quienes hubieran intervenido en el hecho punible.

Los delitos que prevé la ley son la evasión simple, evasión agravada, aprovechamiento indebido de beneficio fiscal, apropiación indebida de tributos, obtención fraudulenta de beneficios fiscales, insolvencia fiscal fraudulenta, simulación dolosa de cancelación de obligaciones y la alteración dolosa de registros.

En conclusión, la responsabilidad del contador público abarca tanto aspectos éticos como legales, exigiendo el cumplimiento de normas profesionales y el respeto a la verdad en sus informes. Las sanciones por incumplimiento de estas responsabilidades pueden ser severas, incluyendo penas civiles y penales, lo que resalta la importancia de actuar con integridad y transparencia en el ejercicio de la profesión.



Capítulo 2: El rol de la ética en el desarrollo humano y profesional en ciencias económicas.

Lo propio de la ética es orientar el desarrollo y la excelencia humana. En este sentido el actuar bien produce efectos sobre la calidad ética de la comunidad profesional, aumentando la buena imagen, la reputación y generando confianza en los profesionales en Ciencias Económicas, y como efecto de la confianza surge el liderazgo. Por el contrario, actuar mal degrada la calidad humana de quien actúa y por ende la calidad ética de la comunidad profesional.

Así, se puede comprender que la ética es una necesidad de cada uno y de todos los profesionales y no solo un tema para especialistas. La ética hace referencia a categorías tales como el bien y el mal, deberes y derechos, lícito e ilícito, responsabilidad e irresponsabilidad, etc., es decir, hace referencia a las acciones humanas. Podemos decir que el cumplimiento de estas normas ha ido conformando una personalidad profesional que brinda un perfil ético del contador público y cuyos atributos fundamentales son: integridad, veracidad, objetividad, independencia, competencia, lealtad, discreción y solidaridad.

Para que las normas éticas no se transformen en un obstáculo al libre y responsable ejercicio de la vida profesional, es necesario tener presente que la ética debe tener en primer lugar el fin de educar las tendencias, inclinaciones y disposiciones interiores del hombre, y en forma secundaria emitir un juicio sobre un acto concreto. Solo de esta manera la ética profesional no caerá en un conflicto de valores negociables: por una parte, el éxito profesional y de otra los problemas de conciencia.

Además, se crearon para cumplir con lo que respecta a lealtad, guardar el secreto profesional y rechazar tareas que no cumplan con la moral; asimismo, se refieren a los deberes hacia la profesión misma; respetar a los colegas y a la profesión, dignificar la imagen profesional a base de calidad, mantener las más altas normas profesionales y de conducta; como así también contribuir al desarrollo y difusión de los conocimientos propios de la profesión.

Puntualmente para nuestra profesión la ética profesional está legislada por la ley 20.488 a nivel nacional, el código de ética resolución 204/00 de FACPCE y a nivel provincial en la ley 5.051.

A. Medidas para garantizar el cumplimiento de la ética dentro de los estudios contables.

El cumplimiento de normativas éticas en un estudio contable asegura una conducta profesional íntegra.

Es importante que se definan los estándares de comportamientos éticos deseados, para esto se recomienda la creación y difusión de un reglamento interno claro que defina los lineamientos de conducta ética esperados de todos los miembros. Se aconseja que el mismo sea firmado al momento de su incorporación, creando éste el debido compromiso frente a su implementación.

Comprender la importancia de la ética dentro del estudio, no sólo construye una imagen positiva, sino que también establece relaciones confiables con clientes, socios y empleados. Además, promueve la transparencia y la cohesión dentro de la organización, lo que es esencial para el crecimiento a largo plazo.

Educar y sensibilizar a los miembros de la organización sobre la importancia de la ética y cómo identificar situaciones comprometedoras es crucial. Si bien nuestro análisis está enfocado en estudios contables pequeños, en los cuáles estas medidas no se aplican formalmente con frecuencia son buenas prácticas que la organización, en caso de ser necesario, ya sea por ingreso de nuevos miembros, por no conocer acerca de la materia o por cualquier motivo válido pueda ofrecer talleres y programas educativos que aborden temas éticos y ofrezcan orientación sobre cómo enfrentar dilemas relacionados con ella en el día a día. Esto asegura que la ética se mantenga en el centro de la toma de decisiones.

Los talleres pueden abordar escenarios hipotéticos y situaciones reales que los miembros podrían enfrentar, brindándoles herramientas para evaluar opciones y tomar decisiones alineadas con los valores éticos del estudio.

En estudios de mayor envergadura es importante crear canales de comunicación y denuncia, establecer líneas de denuncia anónimas para que los empleados puedan reportar posibles violaciones éticas sin temor a represalias; y junto con ello un protocolo de gestión de denuncias.

También lo es, realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas donde la ética podría estar en riesgo. Esto permite tomar medidas preventivas y desarrollar estrategias para abordar posibles problemas.

Es crucial recoger regularmente feedback de los miembros sobre las políticas y procedimientos de cumplimiento, como así también revisar y actualizar las mismas para adaptarse a cambios regulatorios y mejores prácticas, estas son medidas efectivas para garantizar el cumplimiento de la ética profesional.

Es muy probable que los trabajadores actúen con integridad y valoren la honradez de los demás si sus acciones se tienen en gran consideración. Una buena forma de promover el valor de seguir el código ético del estudio es recompensar a quienes lo hacen bien.

Estas medidas ayudarán a asegurar que el estudio contable no solo cumpla con las normativas éticas, sino que también mantenga una reputación de integridad y profesionalismo.

B. Sanciones por falta de cumplimiento de la ética.

Dependiendo de la actividad que desempeñe cada miembro y el incumplimiento ocasionado, serán las sanciones que las organizaciones aplicarán.

Como nuestro análisis está orientado a los estudios contables, que están formados en su mayoría por profesionales en ciencias económicas, nos referimos a las sanciones que la legislación contempla para ellos.

Las disposiciones del Código de Ética, Resolución 204/00, dispone que los profesionales que infrinjan las mismas serán susceptibles de recibir cualquiera de las sanciones

disciplinarias previstas en la ley de ejercicio profesional. Dichas sanciones serán graduadas en función de la gravedad de la infracción cometida y de los antecedentes disciplinarios del imputado.

Las medidas disciplinarias que aplicará cada Consejo Profesional a sus matriculados podrán consistir en: advertencia, amonestación privada, apercibimiento público, suspensión en el ejercicio de la profesión o cancelación de la matrícula.

Según la ley 5.051, en la provincia de Mendoza, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas es una persona jurídica de derecho público, con independencia funcional de los Poderes del Estado.

Está integrado por los siguientes órganos: la Asamblea, el Consejo Directivo, la Sindicatura y el Tribunal de Ética.

Este último tiene la obligación de fiscalizar el correcto ejercicio de la profesión y el decoro profesional. A estos efectos se le confiere el poder disciplinario que ejercerá sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales y administrativas y de las medidas que puedan aplicar los magistrados judiciales.

La resolución 1350/01 menciona que las actuaciones originadas en presuntas violaciones al Código de Ética podrán promoverse por denuncia efectuada por el consejo directivo del consejo profesional de ciencias económicas de Mendoza, de oficio por el tribunal de ética o por denuncia oral o escrita formulada por los matriculados o cualquier otra persona, física o jurídica.

Como conclusión con esto se destaca el contexto y la justificación de la importancia del cumplimiento de las normas éticas, resaltando el impacto en la credibilidad de los estados financieros, la toma de decisiones empresariales, confianza de los stakeholders y teniendo en cuenta que, por otro lado, el incumplimiento a las mismas acarrea sanciones disciplinarias mencionadas, que afectan tanto en la vida profesional como en la vida personal del contador.

Capítulo 3: El estudio contable.

A. Fundamento legal de la constitución de un estudio contable.

La Ley Nacional 20.488 contempla la posibilidad de que los graduados en Ciencias Económicas desarrollen su actividad asociándose entre sí o con profesionales universitarios de otras disciplinas. La misma establece que las asociaciones de graduados solo pueden ofrecer servicios profesionales, cuando la totalidad de sus integrantes posean título habilitante y estén matriculados y las asociaciones de profesionales universitarios de distintas disciplinas actuarán en las Ciencias Económicas bajo la firma y actuación del profesional de la respectiva especialidad de Ciencias Económicas, a esto mismo hace alusión en su texto la ley 5.051 en nuestra provincia.

El Código de Ética de profesionales en Ciencias Económicas, resolución 204/00 de la FACPCE, también se refiere a esta posibilidad y establece que los profesionales sólo deben integrar sociedades cuyo objeto sea desarrollar incumbencias reservadas a profesionales en Ciencias Económicas, cuando la totalidad de sus miembros posean los respectivos títulos habilitantes y estén matriculados en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de su jurisdicción, la sociedad se halle inscripta en el Registro Especial que a tal efecto lleva el Consejo Profesional de Ciencias Económicas y se dedique exclusivamente a la prestación de servicios profesionales y agrega en el capítulo 5, artículo 27, último párrafo que los profesionales integrantes de sociedades de profesionales no podrán en el ofrecimiento de sus servicios profesionales agregar la denominación de la Sociedad si ésta no se encuentra inscripta en el Consejo.

Normalmente esta integración de profesionales en un estudio se realiza bajo una asociación informal, aunque a partir de agosto del año 2020 el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza a través de la resolución N° 2.141 ha permitido que los estudios contables de forma optativa y gratuita puedan inscribirse en el Registro de Asociaciones Profesionales y el Registro de Sociedades otorgando así el derecho a invocar su nombre y pertenencia al Estudio Contable, podrán obtener una matrícula para funcionar con ciertos parámetros que hacen que el estudio profesional adquiera mayor formalidad y legalidad.

A raíz de la matriculación se puede incluir en los escritos el membrete del estudio del cual el contador es titular, la denominación del Estudio en sus trabajos constituye muchas veces una marca registrada que hace al prestigio del mismo por su trayectoria. Por lo cual, en numerosos casos, la supresión de los membretes con la denominación Estudio conlleva un grave perjuicio económico y sobre todo reputacional.

En salvaguarda del prestigio y reputación de los profesionales en Ciencias Económicas involucrados, logrado con esfuerzo, trabajo honesto y eficiente, reconociendo los derechos adquiridos por los usos y costumbres, es deber del Consejo Profesional dar respuesta satisfactoria a sus matriculados.

Otra disposición atinente que contiene la Resolución 2.141 es que cualquier modificación relativa a los profesionales que dejan de pertenecer o representar a la sociedad, y de los que se incorporan o designan, deberá ser informada al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza.

B. Variación de la estructura según el tamaño del estudio (pequeño, mediano, grande).

Según lo observado en la práctica por quienes realizamos esta investigación podríamos decir que la estructura de un estudio contable puede variar significativamente según su tamaño. Conociendo que existen diversas clasificaciones estructurales, a continuación, se describen algunas de las estructuras típicas de estudios contables que a nuestro criterio se podrían clasificar en: pequeños, medianos y grandes. No obsta que otros autores realicen otra clasificación.

- Estructura de un Estudio Contable Pequeño - Características Generales: cuentan con un número aproximado de entre 1 y 10 empleados, los servicios básicos ofrecidos son contabilidad, impuestos, asesoramiento financiero básico, teneduría de libros, entre otros. Su organización estructural es sencilla y horizontal, con poca o ninguna jerarquía formal.

Dentro de la estructura podemos encontrar:

1. Propietario o Contador principal que generalmente se encarga de la mayoría de las tareas contables y administrativas, destacando que es el responsable de la relación con los clientes y de la dirección general del estudio.

2. Contadores Junior/Asistente

Otras de las figuras integrantes del estudio pueden ser uno o dos asistentes que ayudan con la teneduría de libros, la entrada de datos y tareas administrativas básicas. También pueden colaborar en la preparación de declaraciones de impuestos y otros servicios bajo la supervisión del contador principal.

3. Personal Administrativo/Secretaría-Recepción

En algunos casos, puede haber un asistente administrativo o recepcionista que maneja las llamadas telefónicas, la programación de citas y la gestión de documentos.

- Estructura de un Estudio Contable Mediano - Características Generales: cuenta con un número de entre 10 y 50 empleados aproximadamente. Los servicios que se ofrecen son servicios contables más amplios, auditorías internas, asesoramiento fiscal y financiero, planificación empresarial y servicios de consultoría. La organización estructural es más formal y jerarquizada que en los estudios pequeños, se conforma de un conjunto de departamentos específicos.

1. Socios/directores:

Dentro de la estructura podemos encontrar a un grupo de socios o directores que toman decisiones estratégicas y gestionan grandes cuentas de clientes, son responsables del desarrollo de negocios y de la supervisión general de las operaciones.

2. Gerentes de Departamento/Coordinadores de área:

Responsables de diferentes áreas como contabilidad, auditoría, impuestos, consultoría, etc. Además, supervisan el trabajo del personal de su departamento y reportan a los socios/directores. Brindan asesoramiento a los jefes de cartera y mantienen actualizados a los titulares con la información relevante.

3. Contadores Senior

Contadores experimentados que manejan cuentas más complejas y supervisan a los contadores junior. Pueden estar especializados en áreas específicas como impuestos, auditoría o consultoría financiera.

4. Contadores Junior

5. Personal Administrativo y de Soporte/Secretaría-Recepción

→ Estructura de un Estudio Contable Grande - Características Generales: conformado por un número de empleados de más de 50 aproximadamente. Los servicios ofrecidos son una gama más amplia de servicios contables y financieros, incluyendo auditorías externas, consultoría estratégica, servicios de gestión de riesgos, asesoramiento en fusiones y adquisiciones, y planificación fiscal internacional.

Respecto a su organización estructural, es altamente jerarquizada y departamentalizada, es una estructura organizativa compleja.

1. Socios Principales

Varios socios principales son responsables de la dirección estratégica y las principales decisiones de la firma. Manejan grandes cuentas y relaciones con clientes clave, y desarrollan nuevas oportunidades de negocio.

2. Socios Asociados/directores



3. Gerentes de Departamento/Coordinadores de área

4. Supervisores

Profesionales experimentados que supervisan equipos de contadores senior y junior. Responsables de revisar el trabajo y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.

5. Contadores Senior

6. Contadores Junior

7. Personal Administrativo y de Soporte/Secretaría-Recepción

Es fundamental señalar que la definición de la estructura, así como sus funciones, tareas y responsabilidades, han sido determinadas a partir de un análisis llevado a cabo por las autoras de este trabajo de investigación. No obstante, reiteramos que esto no impide que otros autores puedan tener diferentes perspectivas al respecto.

En resumen:

Los estudios contables pequeños se caracterizan por tener una estructura horizontal y simplificada con el propietario actuando como el principal responsable de la mayoría de las tareas, en comparación, los estudios contables medianos cuentan con una estructura más jerárquica con departamentos específicos y gerentes de departamento que supervisan diferentes áreas y, los estudios contables grandes resaltan por su estructura altamente jerarquizada y departamentalizada, la que cuenta con múltiples niveles de gestión y especialización, y una clara división de responsabilidades entre socios, directores, gerentes y personal administrativo.

Cada tamaño de estudio contable tiene su propia dinámica y necesidades específicas en cuanto a la estructura organizativa, que deben ser adecuadas para manejar su volumen de trabajo, especialización de servicios y crecimiento empresarial.

C. Tareas que desempeñan los departamentos que constituyen un estudio contable.

Los estudios contables pueden estar divididos en la cantidad de departamentos que sea más conveniente y en función al tipo de servicio que brindan. Algunos de los departamentos por los que están formados los estudios contables son:

Departamento de Administración:

- Coordinación de citas y atención telefónica.
- Mantener y actualizar periódicamente la agenda de vencimientos.
- Recepción de los clientes y comunicación constante.
- Carga de comprobantes al sistema de gestión.
- Comunicación con soporte técnico y personal de marketing.
- Recepción de correspondencia.

Su labor garantiza un flujo eficiente de comunicación y organización en la oficina.

Departamento contabilidad:

- Confección de Estados Contables.
- Informes y Certificaciones Contables.
- Balances Proyectados, Cash Flow.
- Balances de gestión para la toma de decisiones comerciales.
- Análisis de Costos y de Rentabilidad.
- Presupuesto Económico Financiero.
- Análisis de Alternativas de Financiamiento.
- Financiación Bancaria.

- Organización de Sistemas Administrativos.
- Herramientas Económicas y Financieras para análisis de proyectos o empresas en marcha.
- Armado de plan de cuentas a medida.

Departamento de Auditoría:

- Auditorías Contables, Operativas y de Control Interno.

Departamento Impositivo:

- Planificación Tributaria.
- Inscripciones, modificaciones, altas y bajas ante AFIP, Rentas, Obras Sociales y Sindicatos.
- Liquidación de Impuestos y Cargas Sociales
- Atención y Asesoramiento en Inspecciones y requerimientos del Fisco.
- Planes de Facilidades de Pago, Regularizaciones.
- Régimen de trabajadores autónomos y monotributistas.

Departamento Laboral:

- Liquidación y emisión de recibos de Sueldos.
- Asesoramiento integral en materia laboral: Ley de Contrato de Trabajo, despidos, ascensos, contratos a prueba, evaluación del nivel de remuneraciones.

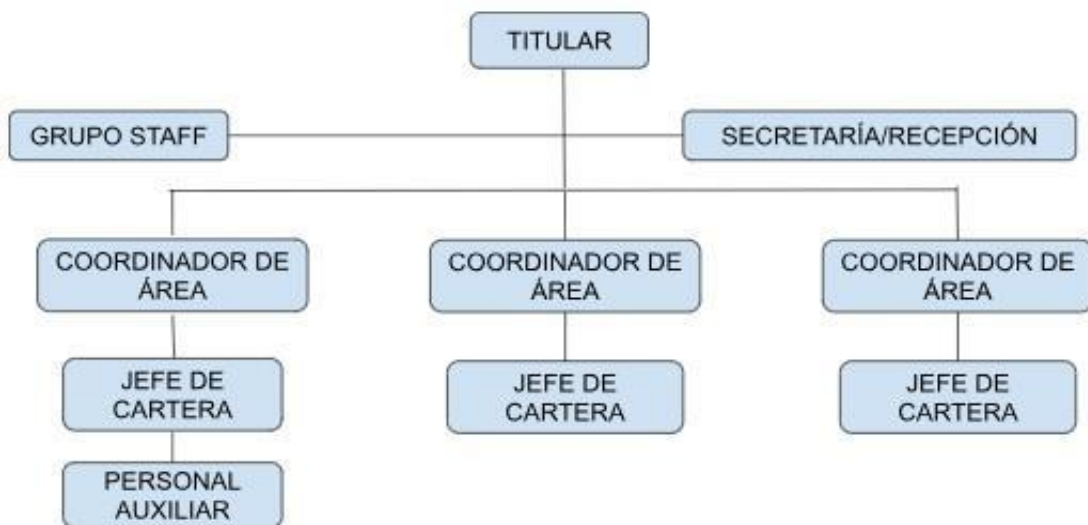
Departamento de Sociedades:

- Asesoramiento sobre los diversos Tipos Societarios.
- Inscripción de Sociedades.

- Trámite de transferencia de fondo de comercio.
- Procesos de Due Diligence.
- Análisis de Proyectos de Inversión.
- Quiebras y Reorganizaciones Empresarias.
- Confección de Libros Legales.

D. Modelos de organigramas considerando las distintas estructuras de un estudio contable.

En primer lugar, exponemos una organización de tipo horizontal de un estudio estándar:



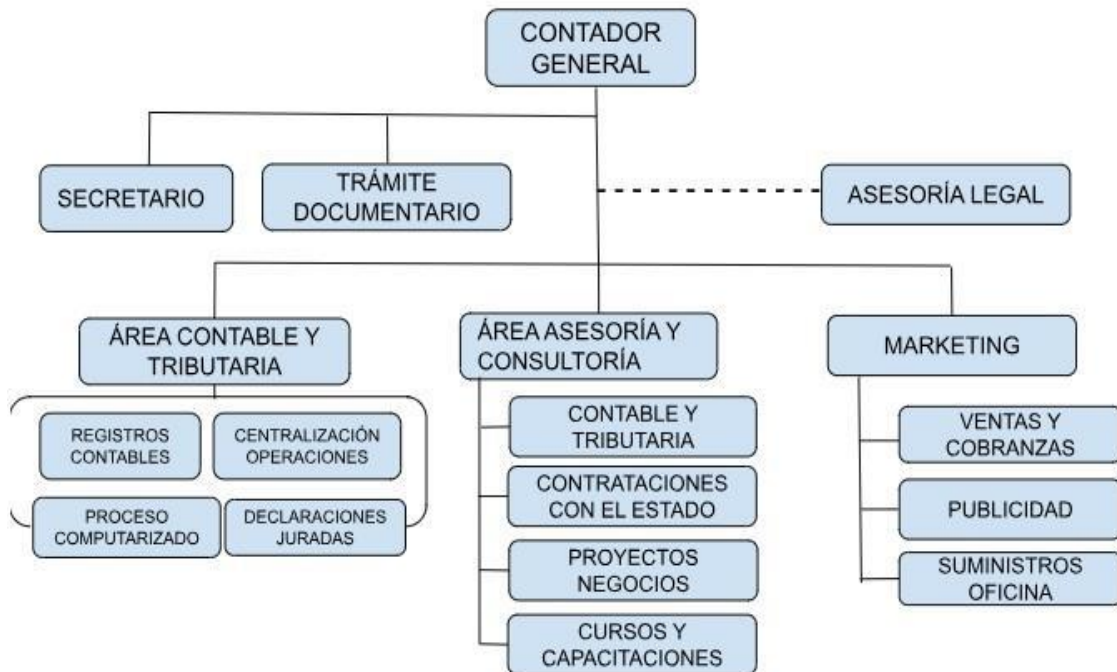
Nota. Adaptado de Organización de un estudio tipo, Tkaczek, J. (2021). El estudio profesional, Cuadernillo de cátedra Práctica Profesional, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.

Como mencionamos, esta estructura puede variar según el tamaño y las necesidades específicas del estudio contable. Algunos estudios más pequeños pueden tener departamentos combinados o menos especializados, mientras que los estudios más grandes pueden tener departamentos adicionales o subdivisiones dentro de cada área.

Destacamos la figura del "jefe de cartera" ya que es uno de los primeros roles que ocupa un contador en su camino profesional. Su tarea primordial es ser el punto de contacto principal

con los clientes, se encarga de recabar información empresarial, preparar y presentar declaraciones juradas, gestionar pagos y revisar documentos contables. Además, este rol puede requerir la comunicación con los coordinadores de áreas para obtener explicaciones detalladas sobre ciertos temas.

A continuación, se grafica otro ejemplo de estructura tipo, considerando un estudio de mayor tamaño y que trabaja para empresas de mayor envergadura y complejidad de operaciones.



E. Utilización de modalidad de trabajo híbrida en los estudios contables.

El trabajo híbrido es un modelo laboral que combina herramientas digitales con formatos laborales tradicionales para ofrecer la posibilidad de trabajar a distancia y en las instalaciones físicas de una compañía. Esta modalidad laboral permite que los empleados desempeñen algunas de sus labores de forma remota y fuera de los entornos convencionales de trabajo.

Hoy en día, los profesionales prefieren abrumadoramente los entornos de trabajo híbridos al trabajo totalmente remoto o totalmente en la oficina, lo que significa que pueden trabajar en la oficina, en casa o en cualquier otro lugar.

El modelo de trabajo híbrido, así como otros formatos laborales contemporáneos, se caracteriza por el uso de tecnologías de la información y de la comunicación (popularmente conocidas como TICs) para gestionar y realizar actividades específicas.

La flexibilidad y la elección son lo que importa, y cada vez más candidatos para el trabajo hacen estos aspectos imprescindibles.

La utilización de modalidad híbrida tiene ventajas y desventajas, algunas de las ventajas son: Flexibilidad, mejor experiencia laboral, aumento de productividad, promover la innovación. Mientras que las desventajas son: altas inversiones, no siempre eleva la eficiencia, requiere capacitaciones, obstaculiza algunas labores.

Capítulo 4: Colaboración y comunicación interna dentro del estudio contable.

La colaboración y la comunicación interna son elementos esenciales para el éxito de cualquier estudio contable. Una comunicación efectiva y una colaboración fluida entre los miembros del equipo pueden mejorar significativamente la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción de los empleados. A continuación, enunciamos algunas estrategias y prácticas recomendadas para mejorar la colaboración y la comunicación interna dentro de un estudio contable.

A. Estrategias para la implementación de una cultura colaborativa.

1. Tecnología de Colaboración:

- Herramientas de Gestión de Proyectos: Utilizar software como Trello para gestionar tareas y proyectos, asignar responsabilidades y seguir el progreso en tiempo real.
- Plataformas de Comunicación: Adoptar plataformas de comunicación como Microsoft Teams o Zoom para facilitar la comunicación instantánea y las reuniones virtuales.
- Transparencia en el Acceso a la Información: Asegurar que todos los departamentos tengan acceso a la información relevante para sus tareas en la plataforma, lo que facilita la colaboración y el seguimiento.

2. Reuniones Regulares:

- Reuniones Semanales de Equipo: Organizar reuniones semanales para revisar el progreso, discutir obstáculos y planificar las tareas de la semana.

3. Fomentar el Trabajo en Equipo:

- Proyectos Colaborativos: Asignar proyectos que requieran la colaboración de varios miembros del equipo, lo que fomenta el trabajo en equipo y la sinergia.

4. Compartir Conocimientos y Mejores Prácticas:

- Sesiones de Capacitación Interna: Realizar sesiones de capacitación donde los empleados puedan compartir sus conocimientos y mejores prácticas con sus colegas.
- Documentación y Recursos Compartidos: Crear una base de datos o un repositorio de documentos y recursos compartidos accesibles para todos los miembros del equipo.

5. Liderazgo Ejemplar:

- Ejemplo desde la Dirección: Los líderes deben demostrar comportamientos colaborativos y una comunicación abierta para inspirar al equipo a seguir su ejemplo.
- Mentoría y Coaching: Fomentar una cultura de mentoría donde los líderes actúen como mentores y coaches para los empleados más jóvenes o menos experimentados.

6. Fomentar la Inclusión:

- Diversidad e Inclusión: Promover una cultura inclusiva donde todas las voces sean escuchadas y valoradas, independientemente de su puesto o antigüedad.
- Participación en Decisiones: Involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones cuando sea posible, lo que puede aumentar su compromiso y sentido de pertenencia.

7. Entorno de Trabajo Abierto:

- Espacios de Trabajo Abiertos: Diseñar espacios de trabajo que fomenten la interacción y colaboración entre los empleados.
- Áreas Comunes: Crear áreas comunes donde los empleados puedan reunirse informalmente y discutir ideas o problemas.



B. Estrategias de comunicación.

La existencia de protocolos específicos para garantizar una comunicación eficiente entre los departamentos de un estudio contable es esencial para asegurar la coherencia, la eficacia y la fluidez en el intercambio de información.

Se detallan algunas prácticas y protocolos que pueden implementarse para optimizar la comunicación interna:

1. Definición de canales de comunicación claros:

- **Políticas de Comunicación:** Establecer políticas claras sobre los canales de comunicación apropiados para diferentes tipos de mensajes. Utilizar el correo electrónico para comunicaciones formales y detalladas entre departamentos. Definir qué tipo de información debe transmitirse por este medio. Implementar plataformas como WhatsApp para comunicaciones rápidas y urgentes.
- **Responsables de Comunicación:** Designar responsables de comunicación para asegurar que los mensajes importantes se transmitan de manera efectiva y se resuelvan las consultas.
- **Reuniones Programadas:** Establecer reuniones regulares entre departamentos clave para revisar el progreso de proyectos y discutir problemas o cambios necesarios.

2. Transparencia y Flujo de Información:

- **Compartir Información de la Empresa:** Mantener a los empleados informados sobre los objetivos, logros y desafíos de la empresa mediante boletines internos, reuniones de toda la empresa y actualizaciones regulares.
- **Feedback Bidireccional:** Crear un entorno donde los empleados se sientan cómodos proporcionando feedback a la dirección y viceversa.



3. Cultura de Escucha Activa:

- Entrenamiento en Habilidades de Comunicación: Ofrecer capacitación en habilidades de comunicación efectiva y escucha activa para todos los empleados como: organizar talleres y seminarios sobre habilidades de comunicación efectiva, escucha activa y resolución de conflictos, dirigidos a mejorar la interacción entre departamentos.
- Encuestas y Sugerencias: Utilizar encuestas y cajas de sugerencias para recoger opiniones y preocupaciones de los empleados de manera anónima.

4. Reconocimiento y Motivación:

- Reconocimiento Público: Reconocer y celebrar los logros y contribuciones de los empleados en reuniones y a través de comunicaciones internas.
- Incentivos y Recompensas: Implementar programas de incentivos y recompensas para motivar a los empleados y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

5. Revisiones de Comunicación: Realizar revisiones regulares de los protocolos de comunicación para identificar áreas de mejora y actualizar las prácticas según sea necesario.

Al implementar estas estrategias, un estudio contable puede mejorar significativamente la colaboración y la comunicación interna fortaleciendo la cultura organizacional, lo que a su vez puede llevar a un mejor rendimiento, una mayor satisfacción del cliente y un ambiente de trabajo más positivo y productivo. Aunque la implementación de las mismas es saludable para la organización, deben usarse con prudencia y prever que su mal uso, o uso excesivo interfiera en la concentración y realización de las tareas.

Capítulo 5: Estrategias de gestión de recursos humanos en un entorno multigeneracional.

A. Procesos clave en la administración de recursos humanos.

La administración de los Recursos Humanos es sin duda una de las áreas estratégicas en todo tipo de organización. En el caso de nuestra investigación, la estructura tipo de un estudio contable no suele tener esta área, sino que se delega, aunque no se descarta que en firmas de mayor envergadura se encuentren subdivididas más cantidad de áreas y ésta sin duda sería de las primordiales.

Se podría decir que el estudio contable tiene cuatro procesos que se deben llevar a cabo: la atracción de personal al estudio cuyas tareas serían el reclutamiento y selección de personal; la integración, que implica marcar el camino y los primeros pasos al nuevo miembro de una organización; la retención, que se refiere a ciertos cuidados y beneficios especiales para los miembros de una organización, y por último, el desarrollo, que tiene que ver con invertir en personas estratégicas para potenciar sus capacidades.

El programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica del estudio para que se encamine a cumplir los objetivos del mismo.

B. Métodos de reclutamiento efectivos.

Los métodos de reclutamiento pueden ser la publicidad directa, las bases de datos anteriores, referencias de empleados, promociones y transferencias, agencias de reclutamiento externas, pasantías, eventos de reclutamiento y ferias de empleo, uso de inteligencia artificial, llegar a candidatos pasivos y el employer branding o marca de empleador, a continuación se explica en qué consiste cada una de ellas, las que se aplicarán en mayor o menor medida dependiendo de la estructura organizacional que tenga el estudio.

1. **Publicidad directa:** Se refiere a la práctica de promover ofertas de trabajo directamente a posibles candidatos a través de varios canales, como redes sociales,

bolsas de trabajo en línea y sitios web de empresas. Este enfoque permite al estudio empleador llegar a un público más amplio de personas que buscan empleo y dirigirse a grupos específicos de personas para llegar a las más adecuadas para el trabajo. También puede ayudar a reducir los costos de reclutamiento y aumentar la eficiencia del proceso de contratación.

2. Bases de datos anteriores: Es una colección de currículums con la que ya cuenta la organización, curriculum e información de candidatos que utilizan los reclutadores y gerentes de contratación para identificar y rastrear candidatos potenciales para puestos vacantes dentro de un estudio. Las bases de datos de grupos de talentos se pueden utilizar para almacenar información sobre los candidatos que han solicitado un trabajo en alguna ocasión o vacante previa, así como aquellos que han sido identificados como candidatos potenciales a través de los esfuerzos de contratación y creación de redes. Esta información puede incluir curriculum, información de contacto, experiencia laboral, educación y otros detalles relevantes. Las bases de datos de grupos de talentos se pueden utilizar para agilizar el proceso de reclutamiento al permitir que los reclutadores busquen e identifiquen rápida y fácilmente a candidatos calificados para puestos vacantes de nueva creación.
3. Referencias de empleados: Son un método común de reclutamiento en el que los empleados actuales de un estudio recomiendan o refieren candidatos para el puesto al equipo de reclutamiento. Las referencias de los empleados pueden ser una fuente valiosa de candidatos por varias razones: porque vienen previamente examinados por alguien en quien el estudio ya confía, las referencias son a menudo una buena opción para la cultura del estudio, pueden acelerar el proceso de contratación, es más probable que las referencias permanezcan más tiempo en el estudio.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que las referencias de los empleados pueden conducir a una falta de diversidad si la mayoría de las referencias tienen antecedentes similares a los del empleado que hace la referencia. Para evitar este sesgo, algunas empresas cuentan con políticas para garantizar un grupo diverso de candidatos, como establecer objetivos para la diversidad y alentar a los empleados a recomendar candidatos de grupos poco representados.



4. Promociones y transferencias: Es cuando los colaboradores son promovidos para ocupar puestos abiertos y recibir promociones por su buen desempeño, logrando así avanzar en su carrera profesional provocando el crecimiento profesional del promovido y generando una nueva vacante en su lugar. En el caso de las transferencias se menciona, que de contar con sucursales, se puede realizar una transferencia que deja vacante un puesto.
5. Agencias de reclutamiento externas: Las agencias de contratación externa, también conocidas como agencias de empleo o headhunters, son empresas que se especializan en encontrar y colocar candidatos laborales con los clientes. Por lo general, trabajan de forma contingente o retenida, lo que significa que solo se les paga si colocan con éxito a un candidato en un trabajo. Pueden ser útiles para empresas que necesitan cubrir una gran cantidad de puestos rápidamente o para personas que buscan trabajo y tienen problemas para encontrar empleo por su cuenta. También pueden ofrecer servicios adicionales, como verificación de antecedentes y negociaciones salariales.
6. Pasantías dentro de la organización: Las pasantías en la contratación son oportunidades para que las personas adquieran experiencia práctica en el campo y dentro de la organización. Los pasantes generalmente trabajan junto con colaboradores experimentados y aprenden sobre los diversos aspectos de sus procesos y su día a día. Por otro lado, son programas más estructurados que a menudo implican una combinación de capacitación en el trabajo e instrucción en la organización. Las pasantías pueden ser una excelente manera para que las personas adquieran valiosas habilidades y experiencia en el trabajo.
7. Eventos de reclutamiento y ferias de empleo: Son eventos en los que los empleadores y los solicitantes de empleo pueden reunirse e interactuar en persona. Los eventos de reclutamiento generalmente se enfocan en una industria o función laboral específica, mientras que las ferias de empleo son más generales y están abiertas a personas que buscan empleo de todas las industrias. Estos eventos a menudo incluyen presentaciones y oportunidades para establecer contactos o networking.



Pueden ser una forma valiosa para que los empleadores encuentren y atraigan a candidatos calificados, y para que los buscadores de empleo conozcan las oportunidades laborales y se conecten con posibles empleadores.

8. Uso de inteligencia artificial en procesos: La inteligencia artificial (IA) se puede utilizar para optimizar los procesos de contratación mediante la automatización de ciertas tareas, como el filtrado y selección de currículum altamente relevantes para la posición utilizando palabras claves y la realización de entrevistas iniciales y seguimiento a través de un software (ATS- applicant tracking system). Esto puede ahorrar tiempo y recursos para los reclutadores y gerentes de contratación, y también reducir el sesgo al proporcionar evaluaciones objetivas de los candidatos en función de sus calificaciones y experiencias. Además, la IA se puede utilizar para crear una experiencia de candidato más personalizada y eficiente, por ejemplo, proporcionando comentarios automatizados y comunicación personalizada durante todo el proceso de contratación.
9. Llegar a candidatos pasivos: Los candidatos pasivos son personas que no buscan activamente nuevas oportunidades de empleo, pero que pueden estar abiertas a ellas. Para llegar a los candidatos pasivos, se pueden usar una variedad de métodos, como networking, redes sociales y grupos profesionales para identificar candidatos potenciales que tengan una marca personal sólida. También usar el software de reclutamiento para buscar candidatos potenciales en función de calificaciones específicas o títulos de trabajo. Una vez que se haya identificado a los candidatos potenciales, la forma de comunicarse con ellos puede ser mediante correo electrónico, teléfono o mensaje de LinkedIn para evaluar su interés en la oportunidad. Es importante ser respetuoso con su situación laboral actual.
10. Employer branding o marca de empleador: La marca de empleador se refiere al proceso de crear y promover una imagen y reputación positivas de una organización como empleador. Esto puede incluir resaltar la cultura, los valores y los beneficios del estudio, así como mostrar los testimonios de los empleados y las historias de éxito como parte de una campaña de promotores.

El objetivo de la marca del empleador es atraer a los mejores talentos y hacer que la empresa sea más atractiva para los posibles candidatos. En el reclutamiento, la marca del empleador se puede utilizar para ayudar a atraer y retener a los mejores empleados, y también puede ayudar a mejorar el compromiso y la productividad de los colaboradores. Es importante tener un mensaje consistente y positivo en todos los canales de reclutamiento y homologar ese mensaje para que resuene con la audiencia objetivo.

Un empleado que comparte su experiencia es la mejor validación de cómo es trabajar para el estudio, incentivar a colaboradores a que compartan en sus redes su opinión y recompensarlos para que ayuden a encontrar al mejor talento.

C. Consideraciones generacionales en el lugar de trabajo.

Para realizar un estudio más amplio se tiene en cuenta que en la actualidad, la dinámica laboral ha ido cambiando y conviven tres generaciones en el lugar de trabajo: Baby Boomers, Generación “X” y Generación “Y” (Millennials), no se trata de divisiones con límites rígidamente definidos, pero sirven para orientar sobre el comportamiento de personas de edades contiguas. En muchos casos ha desorientado a los dirigentes de las organizaciones. Esto se debe a que una nueva generación de trabajadores ha llegado para cambiar paradigmas.

Generación Y: Se trata de personas nacidas entre el año 1981 y 1995. Para ellos, el trabajo es aquello que les permite llegar a lo que quieren, la libertad personal y el placer. Sobre esta generación enfatizamos el estudio ya que los receptores de este trabajo de investigación se encuentran dentro de este grupo etario.

Generación X: Es el modo en que se denomina al grupo demográfico nacido entre 1960 y 1980 aproximadamente, la generación X se encuentra entre los baby boomers y la generación Y.

Dentro de cada generación, se comparten experiencias, sentimientos, hábitos y valores aprendidos especialmente durante sus años de formación. Otras características son propias

de la edad. Estas nociones, que están arraigadas profundamente en la mente, son las que, consciente o inconscientemente, modelan la manera de actuar.

En lo que respecta a la selección del personal, si bien la selección, como proceso en sí, no ha cambiado drásticamente, es recomendable en la actualidad utilizar mediciones con sistemas asertivos de detección de intereses como es el caso de la determinación de impulsos motivacionales, puesto que al tratarse de personas con intereses diversos, baja permanencia de enfoque en cada interés se hace indispensable aparear sus intereses con los objetivos de cada puesto para asegurarse que la retención sea más prolongada y se disminuya el índice de renuncia voluntaria.

En este proceso, en el cual se evalúan los perfiles entrevistados contra los criterios de la descripción del puesto y luego se decide por uno o varios según la necesidad de la organización, el departamento de Recursos Humanos, para realizar una evaluación más profunda y conocer un poco más sobre alguna persona en la que están interesados y contrastar información, podrían rastrear y estudiar el historial y trayectoria de los candidatos en las redes sociales procurando poner el foco en los aspectos socio-ambientales y comportamentales que quedan al descubierto en estos medios sociales.

Ingreso a la organización y proceso de socialización. Una vez que las personas de la generación Y ingresan efectivamente a la organización, es necesario que exista un adecuado proceso de integración o socialización, siendo éste el proceso por el cual se inculca al nuevo miembro la cultura del entorno empresarial, en el cual va adquiriendo progresivamente aspectos actitudinales, comportamentales, valorativos y las representaciones sociales que le permitirán incorporarse y desarrollar actividades productivas.

Los millennials suelen ser profesionales flexibles y creativos, pero también son muy impacientes. Se sienten frustrados cuando no consiguen sus objetivos o cuando reciben una negativa, así que esto les convierte en profesionales con un alto nivel de exigencia y poca tolerancia al fracaso. Por este motivo, los estudios que quieran conservar a estos profesionales, con un alto nivel formativo, tendrán que adaptarse a sus necesidades. Crear un ambiente motivador, ser más flexibles y ofrecerles proyectos que puedan reportar resultados a corto plazo, así como trabajar con ellos en lo actitudinal para lograr un mayor

grado de templanza. Buscan un trabajo en el que la forma de comunicación de las nuevas tecnologías no sea una excepción, sino una norma. Requerirán un feedback explícito frecuente, charlas de análisis en profundidad sobre los temas vinculados a su labor sobre todo con sus superiores, y sobre todo bajo un marco de respeto de sus opiniones. Esta generación requiere de una escucha responsable y justificaciones racionales para con ellos y sus labores, puesto que de lo contrario buscarán nuevos horizontes.

Con la generación "Y" incorporándose al entorno laboral, algunos gerentes y colegas de generaciones anteriores se encuentran adaptándose a nuevas formas de comunicación y gestión. Esta falta de familiaridad ha dado lugar al surgimiento de una industria de consultores y expertos que ofrecen orientación sobre cómo motivar y entrenar a este grupo. Sin embargo, aún no se ha establecido una respuesta definitiva sobre las mejores prácticas para interactuar con ellos de manera efectiva.

A lo largo del proceso de recursos humanos, las organizaciones deberán adaptarse y tener en cuenta diversos aspectos, herramientas y tendencias para gestionar de una manera eficiente a sus empleados más jóvenes que tienen paradigmas de pensamientos disruptivos, muy distintos a los de la generación anterior.

D. Estrategias para la retención del talento.

Se puede decir que es una tarea compleja para los estudios el hecho de retener al personal perteneciente a esta generación con respecto a años anteriores. Según la encuesta realizada por Deloitte, Millennial Survey, los miembros de esta generación permanecen en una organización entre seis meses y dos años. Ven su trabajo como un medio para conseguir sus objetivos. Si ven que ese trabajo no se condice con sus valores o no contribuye a sus objetivos personales, no dudarán mucho tiempo en abandonarlo.

Esto hace que la retención del personal de esta generación sea una tarea bastante difícil. Un trabajo que les resulte aburrido o rutinario hará que su compromiso con la organización sea bastante menor. Es necesario que se identifique la manera de pensar de esta generación para poder conquistarlos. Es evidente que prefieren los desafíos, buscan cumplir con tareas que tengan plazos, que se evalúe y se dé una retroalimentación casi instantánea.

Esto hace más complicado retenerlos porque el nivel de competitividad entre las empresas es cada vez mayor, y dado que una de las características de esta generación es el dinamismo y rapidez, al momento en que noten cierto estancamiento profesional o monotonía en su trabajo, tenderán a buscar nuevas oportunidades laborales.

Muchas empresas han optado por mantener una rotación de sus empleados jóvenes entre diversas áreas para mantenerlos entretenidos y aprendiendo diversas tareas, que también es algo que anhelan, aprender, sobre todo. Es necesario motivarlos mediante un método de trabajo distinto al tradicionalmente propuesto.

A continuación, se enumeran algunas pautas a tener en cuenta para guiar a esta generación:

Liderazgo situacional: La autoridad se debe construir a través del ejemplo y no por la demostración de poder. Los líderes deben generar confianza, hacerles saber qué esperan de ellos y ser asertivos a la hora de fijar acuerdos de expectativas, formas de control y evaluaciones de desempeño. Por esto, el mejor estilo de liderazgo a aplicar en estos casos es el situacional y nunca el autoritario o paternalista, ya que valoran consejos, apoyo, reconocimiento y buscan ser liderados en forma integral. En este caso, esta generación “no quiere” (ni necesita) ser dirigido, y esto abre la posibilidad a los líderes de brindarles un seguimiento en aquellos aspectos en los que no solo “necesita” sino que además es muy posible que “quiera” ser coacheado/dirigido.

Generar desafíos: El conformismo no es común en esta generación ni en su escala de valores, por esto es que se debe retarlos a liderar proyectos, más que administrar tareas, no se debe permitir un estancamiento, porque de lo contrario buscará irse de la organización. Son personas orientadas a la acción, necesitan que les planteen nuevos objetivos, con un feedback en los momentos precisos.

Honestidad: Dentro de los valores más reconocidos por esta generación es la integridad, prefieren recibir como respuesta un “no sé” antes que una mentira. Esperan de sus líderes que sean honestos y claros con ellos, y que sean coherente con sus pensamientos.



Clima laboral positivo: La generación “Y” busca un ambiente en el que puedan potenciarse, con un ambiente creativo, buenas relaciones y clima de trabajo, donde se valore su aporte y libertad de pensamiento. Si el líder aprende a encauzar y aprovechar el potencial real de esta generación, es posible que logre mayor efectividad.

Esta generación promueve buenas relaciones interpersonales, son muy comunicadores, están dispuestos a brindarse emocionalmente, tienden al pensamiento lateral, poseen una nueva visión acerca de la gestión de las personas en las organizaciones y acceso a tecnología. Esto permite una diferenciación con respecto a otras personas a la hora de encarar proyectos, y cambios organizacionales. Esta generación, a su vez, está provocando cambios positivos en las organizaciones en general, tales como horarios flexibles, oportunidades de capacitación y movilidad, que a la larga se extiende para todos.

Lo ideal es poder combinar y lograr un equilibrio entre la experiencia, perseverancia y orientación a largo plazo de la generación X, con la espontaneidad, impulso y creatividad de la generación Y. Si esto se logra, será una excelente oportunidad para construir grandes equipos de trabajo, potenciando y administrando profesionalmente las diferencias para seguir creciendo y mejorando.

E. Capacitación y desarrollo continuo.

Por último, si se logra retener al personal es por un compromiso de ambas partes y porque ven potencial en ellos, y ese potencial debe ser desarrollado. Esto es un beneficio para ambas partes de la relación laboral. Desde el punto de vista del empleador, porque su capital humano tendrá nuevas herramientas y conocimientos para ser más productivos, y desde el punto de vista del empleado, porque se sentirá reconocido y recompensado. Esta generación trabaja en base a la retroalimentación, y sienten que pueden aprender de los demás miembros de un equipo a través de una comunicación fluida y sin limitaciones. Enseñarles de una manera informal también debe tomarse como una forma de desarrollo, la cual es mayormente aceptada por la Generación “Y”. No es suficiente con comunicarles cuáles son sus tareas y qué se espera de ellos. Además, es necesario acompañar el desarrollo de una tarea, informando que se está yendo por el buen camino, corregir errores durante el proceso y dar consejos.

F. Trabajo y esfuerzo para atraer talento.

Todos los miembros del estudio contable tienen un papel que desempeñar en el reclutamiento, comenzando por servir como embajadores positivos, ya sea literalmente, con socios que van a ferias de trabajo o hablan en escuelas, o simplemente mostrando la mejor cara del estudio a todos los que conocen.

El equipo de marketing debe estar profundamente involucrado en la promoción del estudio entre los posibles candidatos con mensajes sofisticados y generalizados, que lo diferencien de todos sus pares, y quien maneje las redes sociales de la empresa debe asegurarse de conectar con quienes están buscando trabajo.

En resumen, el capítulo destaca la importancia de la gestión de Recursos Humanos en un entorno multigeneracional, con énfasis en la atracción, integración, retención y desarrollo del talento. Se presentan diversas estrategias de reclutamiento, incluyendo publicidad directa, referencias, promociones internas y uso de tecnología. Se analiza la convivencia de distintas generaciones en el ámbito laboral, resaltando las características y expectativas de los Millennials, quienes demandan liderazgo flexible, desafíos constantes y un clima laboral positivo. Finalmente, se enfatiza la necesidad de capacitación continua y estrategias innovadoras para retener talento, adaptándose a las nuevas dinámicas del mercado.



Capítulo 6: Relación entre la carrera de contador público nacional y la tecnología informática.

Previo al estudio recabado de este apartado, exponemos una investigación acerca de la evolución de la contabilidad a través del tiempo, lo que nos dará un panorama más amplio no sólo de la antigüedad de esta técnica sino también de su constante evolución empezando por anotaciones en tablillas de arcilla a llegar las actuales herramientas de TI que utilizan los estudios contables modernos.

La contabilidad es una técnica que ha existido desde hace miles de años. Desde los primeros sistemas de registro en la antigua Mesopotamia hasta las modernas herramientas de contabilidad en la actualidad, la contabilidad ha evolucionado de manera significativa.

Si creáramos una línea del tiempo de sus antecedentes, abarcando desde los primeros registros de transacciones económicas hasta los métodos contemporáneos de contabilidad, descubriremos cómo la contabilidad ha evolucionado para convertirse en la herramienta crítica que es hoy en día.

Los datos históricos se remontan al año 4.000 AC aproximadamente, cuando las civilizaciones egipcia y mesopotámica llevaban un control de sus bienes y recursos. Para llevar sus primeros registros contables utilizaban papiros y tablillas de arcilla para registrar en las mismas sus transacciones comerciales y los impuestos que debían pagar.

En la edad media, la contabilidad se desarrolló en Europa y fue la iglesia católica una de las instituciones que más influencia tuvo en la contabilidad. Los monjes llevaban un control riguroso de los ingresos y gastos de sus monasterios y abadías, y crearon el sistema de partida doble, que es la base de la contabilidad moderna.

La contabilidad también se extendió a otros sectores, como el comercio y la banca.

En 1494, el italiano Luca Pacioli publica «Summa de Arithmetica, Geometría, Proportioni et Proportionalità», el primer libro de contabilidad de la era moderna.

Con la revolución industrial, la contabilidad se convirtió en una disciplina aún más importante. Las empresas necesitaban llevar un control detallado de sus costos de producción y de sus ingresos para poder competir en el mercado.

Se crearon los primeros estados financieros y el análisis financiero se convirtió en una parte importante de la contabilidad. La contabilidad también se desarrolló en otros campos, como la contabilidad de costos y la contabilidad gubernamental.

Luego, en el año 1850, se establecen las primeras firmas de contabilidad en Estados Unidos.

Más tarde, en 1879, William Deloitte fundó la primera firma de contabilidad en Inglaterra.

En el siglo XX, la contabilidad se profesionalizó y se crearon organismos reguladores, como el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) y la Federación Internacional de Contadores (IFAC). También se desarrollaron nuevas tecnologías, como los programas de contabilidad informatizados y la contabilidad en la nube.

Hace más de 60 años, rondando el año 1960, se desarrollan los primeros sistemas informáticos para la contabilidad.

La contabilidad gerencial se popularizó en las empresas, en 1980, enfocándose en la gestión de costos y la toma de decisiones y, 10 años después, la globalización y la creciente complejidad de las empresas llevan a la creación de estándares internacionales de contabilidad, como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Es recién llegando al año 2010 cuando la inteligencia artificial y el análisis de datos transforman la contabilidad, permitiendo una mayor automatización y análisis de grandes cantidades de información financiera.

En la era digital, la contabilidad ha experimentado uno de los cambios más significativos en su historia. La introducción de software contable ha cambiado la forma en que se lleva a cabo la contabilidad y ha permitido una mayor precisión y eficiencia en el proceso contable.

Los programas de contabilidad también han permitido una mayor automatización de los procesos contables y han facilitado la colaboración entre los diferentes departamentos de una empresa.

La evolución de la contabilidad ha sido impresionante, desde las tablillas de arcilla hasta la inteligencia artificial. A medida que el mundo empresarial se ha vuelto más complejo, la contabilidad ha evolucionado para satisfacer las necesidades de las empresas y los inversores. Hoy en día, la contabilidad es una disciplina esencial para el éxito de cualquier organización, cabe aclarar que la actividad contable se encuentra regulada por la Federación Argentina de Ciencias Económicas (FACPCE) y el organismo regulador de nivel provincial es el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza (CEPCEM).

A. Adaptabilidad de la tecnología en la estructura operativa del estudio contable.

Hoy la tecnología ha facilitado los procesos contables, permitiendo al profesional desviar su tiempo y capacidad a otro tipo de actividades que demandan más aplicación del criterio profesional y experiencia; es decir tareas más estratégicas y no para aquellas que son más operativas. Pero debemos estar preparados, capacitados y actualizados tanto para enfrentar los retos como para ser más productivos a la hora de prestar nuestros servicios.

Las empresas toman sus decisiones en base a la información, que como dijimos anteriormente, se obtiene gracias a sistemas de información y personas que la analizan, para dicho análisis también utilizan herramientas informáticas dentro de las cuales podemos nombrar: programas que generen gráficos de uso administrativos (barras, torta, entre otros) obteniendo una idea rápida de por ejemplo, de los ingresos versus egresos en una misma gráfica, o de la comparación de ganancias de diferentes ejercicios, etc.

Otra gran herramienta para el desarrollo de la profesión contable es, por ejemplo, excel, access y paquetes contables, que permiten simplificación y rapidez en el trabajo. Nos permiten llevar la información ordenada y siempre a tiempo, cabe aclarar que la profesión prácticamente, salvo trabajos específicos, no se puede desarrollar sin acceso a una computadora, sin acceso a internet y sin acceso al paquete office.

La tecnología proporciona técnicas y herramientas que agilizan y facilitan nuestro trabajo. Es un medio para llevar con exactitud la contabilidad ya que permite visualizar de manera precisa y detallada las diferentes actividades que realiza una empresa.

Para llevar a cabo esta actualización permanente, el Sistema Nacional de Actualización Profesional Continua (SNAPC), implementado en el año 1999 por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE), desde hace varios años ofrece diferentes cursos homologados sobre diversas áreas del conocimiento incluyendo aquellos relacionados con la tecnología que son aplicables a nuestra profesión.

Es importante considerar cuán distintas son las necesidades de tecnología informática según sea el ámbito en el que se desempeñe el Contador Público. No tiene las mismas necesidades de tecnología informática quien se desempeña en el puro asesoramiento impositivo que quien se dedica a asesoramiento contable administrativo; o bien quien trabaja en relación de dependencia como contador o quien se desempeñe en un puesto ejecutivo como gerente, o como gerente general, o como emprendedor de su propia empresa, cambian bastante.

Al contador que se desempeña como ejecutivo de una organización, como contador propiamente dicho como gerente administrativo, como gerente general, como asesor administrativo-contable como auditor no le queda otra opción que también hacerse cargo y entender el tema de la tecnología informática. Quizá no para alguien que se va a dedicar exclusivamente al asesoramiento impositivo, pero quien se desempeñe en cualquiera de las otras funciones mencionadas debe tomarlo muy en serio porque otros profesionales de otras ramas ya están invadiendo estas áreas.

En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, el plan de estudios incluye asignaturas referidas a las distintas tecnologías tal como computación, talleres de integración y Auditoría de Sistemas. En otros lugares del país, los egresados de tecnología informática demandan para sí la auditoría de sistemas, porque dicen que los contadores no están capacitados para hacer la auditoría de sistemas informáticos y, en parte, tienen razón. Si no se trabaja conscientemente sobre este aspecto se corre el riesgo de perder una parte importante de esta área de ejercicio profesional. En un proyecto de tecnología informática ¿qué rol puede cumplir el contador? Puede ser el patrocinador o sponsor, o sea

alguien que está apoyando el proyecto, especialmente si está en un puesto jerárquico, como por ejemplo un miembro del comité de dirección. El contador puede ser líder del proyecto, coordinador o gerente de proyecto, como se lo llame, aunque no sea un especialista en sistemas dependerá de él o trabajará con el alguien que sea un técnico.

El problema principal que resolver es determinar las necesidades del usuario, para lo cual la tecnología tiene que estar al servicio de esa necesidad. No necesitan ser especialistas en hardware, ni ser especialistas en software de base de datos, pero deben conocer profundamente lo que es un sistema de información y deben entender de procesos. Desde esa perspectiva pueden manejar el mercado, si no lo hacen, no tienen futuro en este desempeño profesional.

B. Herramientas utilizadas para la organización interna y la prestación de servicios contables. OUTSOURCING

Como vimos previamente para aquellos estudios contables que no necesitan especializarse en tecnologías ya sea porque se dedican únicamente a asesoramiento tributarios o similares, es una buena alternativa el outsourcing contable.

En la actualidad, los estudios contables no necesitan contratar nuevos empleados para todas las nuevas tareas que surgen. Este proceso a menudo puede ser largo y difícil, ya que encontrar personal calificado no es fácil en el mercado laboral actual.

En cambio, en muchas situaciones puede ser más inteligente externalizar ciertas áreas y tareas. A esto se le llama outsourcing. Se encarga de tareas a freelancers, pequeñas empresas o grandes corporaciones. La traducción al español sería "externalización". Es decir, el outsourcing es la externalización de algunos servicios.

El outsourcing implica contratar proveedores externos para ciertas tareas o, a veces, incluso áreas completas. Las razones pueden ser muy variadas. A menudo, un área requiere un cierto nivel de conocimiento especializado en tecnología que actualmente falta en la empresa. Adquirir internamente ese conocimiento puede ser muy costoso, por lo que el outsourcing es una alternativa ideal.

El outsourcing permite:

1. Reducción de costos: Una de las principales razones por las que las empresas optan por el outsourcing es para reducir los costos. Al externalizar ciertas funciones, los estudios pueden ahorrar en costos de personal, espacio de oficina, equipo y tecnología.
2. Mayor eficiencia: El outsourcing también puede ayudar a aumentar la eficiencia de un estudio. Al externalizar funciones no esenciales, las empresas pueden centrarse en su actividad principal y ser más productivas.
3. Acceso a habilidades especializadas: los estudios pueden acceder a habilidades y conocimientos que de lo contrario no tendrían. Esto puede ser especialmente útil para pequeñas estructuras que no pueden permitirse tener un gran equipo interno.
4. Flexibilidad: también puede proporcionar flexibilidad a los estudios. Así, los mismos, pueden ajustar los recursos según sus necesidades y no tienen que preocuparse por el personal adicional en momentos de baja demanda.

Esta práctica tiene sus desventajas tales como:

1. Pérdida de control: al externalizar funciones a terceros, los estudios pueden perder cierto control sobre esas funciones. Esto puede llevar a problemas de calidad y eficiencia si el proveedor no cumple con las expectativas.
2. Problemas de comunicación: Puede llevar a problemas de comunicación entre el estudio y el proveedor. Si no se establecen claramente las expectativas y los procedimientos de comunicación, puede haber malentendidos y retrasos en el trabajo.
3. Riesgo de seguridad de datos: los estudios también corren el riesgo de que sus datos confidenciales sean comprometidos. Es importante asegurarse de que el proveedor tenga medidas de seguridad adecuadas en su lugar.

4. Dependencia del proveedor: también puede llevar a una dependencia excesiva del proveedor. Si el estudio no tiene un plan de contingencia en caso de que el proveedor no esté disponible, puede haber problemas graves.

Esta modalidad es la más utilizada por las Pymes del país tercerizando en estudios contables servicios como la liquidación de sueldos, impuestos y confección de balances, es decir los estudios contables son tanto proveedores como usuarios de los servicios.

También es útil contratar con empresas del exterior a través de la exportación de servicios profesionales.

En conclusión, gracias al outsourcing, muchos estudios han podido externalizar ciertas funciones y procesos a terceros especializados, lo que les ha permitido reducir costos, aumentar la eficiencia y concentrarse en su actividad principal o core business. Sin embargo, como cualquier práctica empresarial, tiene sus beneficios y desventajas.

Capítulo 7: Estrategias específicas para atraer y retener clientes.

Lo primero a tener en cuenta, remitiéndose al código de ética, son algunas de las recomendaciones del mismo, que los profesionales en ciencias económicas deben cumplir, no solo para no caer en sanciones disciplinarias sino también porque son buenas respuestas a este punto de análisis.

Dicho código menciona la no interrupción de servicios profesionales sin antes comunicarlo con debida antelación a quienes corresponda, exceptuando circunstancias especiales que justifiquen su omisión.

También se refiere, como otra estrategia, que los profesionales no deben utilizar ni aceptar la intervención de gestores para la obtención de clientela y que los mismos no deben tratar de atraer los clientes de un colega, empleando para ello recursos o prácticas reñidas con el espíritu de este código. No obstante, tienen derecho a prestar sus servicios cuando les sean requeridos, previa comunicación al profesional actuante.

Cabe destacar que el código también contempla la cooperación del profesional con el colega reemplazante, es decir, que el contador que ha sido reemplazado por otro colega en la atención de un cliente debe cooperar atendiendo todos los pedidos razonables de asistencia e información que el sucesor designado le formule.

En la actualidad, difundir los servicios que ofrece un estudio contable requiere de una actitud proactiva. Ninguna estrategia de marketing funciona por sí sola, por lo que se hace necesario que los profesionales tomen un rol activo en la divulgación de su trabajo para atraer y retener a nuevos clientes en un mercado altamente competitivo.

Para atraer y retener clientes en un estudio contable, es fundamental implementar estrategias efectivas que no solo capten la atención inicial, sino que también fomenten relaciones a largo plazo.

A. Estrategias para atraer clientes.

Algunas de las principales estrategias para difundir los servicios de un estudio contable son:

1. Identificar un nicho de negocios

Si bien la diversificación es importante, una forma de comenzar a consolidar una reputación es encontrando un nicho y trabajarlo a fondo. Esto significa llegar a conocer completamente sus necesidades específicas y su particular forma de trabajar. Esta metodología ayudará a estandarizar procesos y agilizar el trabajo, elevando la productividad y eficiencia. Así, podrá generar redes de contactos asociadas a un área específica, construir una reputación y crecer hacia rubros adyacentes.

2. Formar equipos interdisciplinarios

Al tener intercambio de asesoramiento, de opiniones, de interconsultas con abogados, con escribanos, con asesores de administración, de comercio exterior, el contador posiblemente termine recomendando a esas personas para sus clientes en sus ámbitos de actuación y viceversa, ellos lo recomendarán en las tareas propias de un contador público.

3. Promover asociaciones profesionales estratégicas.

Una buena estrategia para promocionar su estudio contable es trabajar de forma colaborativa con otras oficinas que no representen una competencia directa. Esto es, que ofrezcan servicios complementarios o que sean capaces de cubrir una demanda que el propio estudio no puede cubrir. Dar muestras de trabajo colaborativo genera lazos de confianza con los clientes y otorga una buena reputación.

4. Asegurar coherencia entre el servicio ofrecido y el efectivamente entregado.

En concordancia con el punto anterior, un principio básico para construir una reputación que permita atraer nuevos clientes es no prometer servicios que no se puedan ofrecer de manera

prolija. Cumplir con los plazos y ofrecer tarifas claras y competitivas desde un inicio son otros puntos importantes que hacen atractivo el servicio frente a potenciales nuevos clientes.

5. Pedir referencias.

Es evidente que, para atraer nuevos clientes, se debe tener una buena reputación, algo en lo que es de gran ayuda solicitar referencias. De esta manera, los nuevos clientes pueden hacerse una idea de los servicios ofrecidos.

Los testimonios verídicos de clientes satisfechos son la mejor publicidad que cualquier negocio puede tener. Para aprovechar al máximo este recurso, sirve mucho utilizar las herramientas y la visibilidad que proporcionan las redes sociales como LinkedIn o Facebook.

6. Sitio web.

En una era tan digitalizada como la actual, es imprescindible contar con un sitio web optimizado que permita atraer nuevos clientes.

Entendiendo que el 80% de las personas busca en internet antes de tomar una decisión de compra, es importante que su estudio contable cuente con un sitio web en el que se expongan las credenciales del negocio, servicios, testimonios y todo cuanto permita al prospecto convencerse de que es la alternativa que mejor se ajusta a sus necesidades.

7. Usar las redes sociales para generar contenido.

En un estudio contable, a diario se genera gran cantidad de conocimiento. Compartir esta información a través de las redes sociales -con contenido útil, actualizado y preciso- es una gran manera de posicionarse como un referente en la industria y, así, atraer a nuevos clientes.

8. Asistir a eventos.

Si bien las redes sociales son una gran herramienta para difundir un estudio contable, la comunicación cara a cara sigue siendo un canal insuperable. Por este motivo, participar activamente en ferias profesionales, tanto del propio rubro como de otros a los que se

apliquen los servicios ofrecidos, es una de las formas más efectivas de captar potenciales nuevos clientes.

Presentar de forma atractiva los servicios, con un discurso claro y coherente, generando espacios que permitan conversar y resolver dudas sin la necesidad de comprometerse en una relación de negocios, son la clave de esta estrategia.

9. Trabajar con herramientas tecnológicas actualizadas.

No solo es importante procurar mantenerse al tanto de las últimas tendencias tecnológicas (softwares especializados, nube o ciberseguridad, entre otros) si no que también es importante compartir este conocimiento con los clientes.

Invitar a antiguos, nuevos o potenciales clientes a adquirir información técnica o participar en capacitaciones con proveedores de estos servicios no hará que ellos dejen de prescindir de los servicios contables, al contrario, será una forma de acercarlos más pues la transparencia en este tipo de servicios constituye un valor agregado.

10. Colaborar activamente con organizaciones sin fines de lucro.

Ofrecer servicios profesionales a estas organizaciones no solo es una forma de hacer una contribución a la sociedad, sino que también constituye una instancia en la que se pueden generar y ampliar las redes de contactos.

B. Estrategias para retener clientes.

Luego para retener a los clientes podríamos usar diferentes estrategias como las que comentamos a continuación:

1- Servicio al cliente personalizado.

Asignar un responsable para cada cliente es importante para proporcionar un servicio personalizado y construir relaciones sólidas. También lo es el responder rápidamente a las

consultas y preocupaciones de los clientes para demostrarles que son una prioridad para el estudio contable.

2- Educación continua, consultoría proactiva y especialización.

Proporcionar actualizaciones periódicas sobre cambios fiscales y contables que puedan afectar a los clientes y ofrecer consultoría proactiva para ayudar a los clientes a optimizar sus finanzas y cumplir con las normativas fiscales de manera eficiente.

3-Automatización y tecnología.

Utilizar herramientas de software contables avanzadas para facilitar el proceso de gestión financiera de los clientes y, además, proporcionar acceso a plataformas en línea donde los clientes puedan consultar sus estados financieros y realizar seguimientos de sus actividades contables.

4- Satisfacción del cliente y retroalimentación.

Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente para identificar áreas de mejora y ajustar los servicios ofrecidos según los comentarios recibidos.

Es importante hacer saber al cliente cuál es la problemática del entorno, porque en realidad el profesional de ciencias económicas está encerrado en una situación de burocracia, de presión fiscal, de apuros, de contingencias, de eventualidades que se presentan, evidentemente si no se comunica la problemática, los clientes no saben.

Otra estrategia, es resolver de manera proactiva problemas o inconvenientes que puedan surgir, demostrando compromiso con la satisfacción del cliente.

5- No abusar de la mezcla profesional y personal.

Si bien es importante tener una buena relación con el cliente, no hay que olvidar que hay que respetar los límites contractuales, ya que priorizar el vínculo personal por sobre el profesional podría provocar un menoscabo en el valor del trabajo profesional.

En conclusión, la implementación de estas estrategias no solo ayudará a atraer nuevos clientes al estudio contable, sino que también fortalecerá las relaciones con los clientes existentes, fomentando así un crecimiento sostenible y una reputación sólida en el transcurso del tiempo.

Capítulo 8: Desafíos más relevantes que enfrentan los estudios contables en la actualidad.

Existen diversos desafíos que enfrentan los contadores, algunos de los cuales derivan de las decisiones que toman, como es el caso de la cantidad de trabajo que asumen. Estos desafíos pueden verse agravados por una estructura organizativa inadecuada, ya sea en términos de cantidad de personal, asistentes, tecnología, entre otros. Además, existen factores externos, ajenos a su control, que también influyen en su labor.

Dentro de estas últimas, los estudios contables enfrentan una variedad de desafíos en la actualidad que afectan tanto sus operaciones diarias como su capacidad para crecer y adaptarse a un entorno en constante cambio. Algunos de los desafíos más relevantes incluyen:

1. Cambios regulatorios y normativos.

La contabilidad está sujeta a numerosas regulaciones que cambian frecuentemente. Mantenerse al día con las nuevas leyes fiscales, normas contables internacionales (como las NIIF) y regulaciones locales puede ser complejo y requiere una actualización continua de conocimientos. El incumplimiento puede resultar en sanciones severas y pérdida de credibilidad.

2. Avances tecnológicos.

La tecnología está revolucionando la contabilidad, con herramientas como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y el blockchain. Adoptar y dominar estas tecnologías puede ser costoso y requerir una formación intensiva del personal. Sin embargo, aquellos que no se adaptan pueden quedarse atrás frente a competidores más tecnológicamente avanzados.

3. Ciberseguridad y protección de datos.

Los estudios contables manejan una gran cantidad de datos confidenciales y financieros. Proteger esta información contra ciberataques y violaciones de datos es crucial. La

implementación de medidas robustas de ciberseguridad y la capacitación continua del personal en prácticas seguras son esenciales, pero también implican costos significativos.

4. Gestión del talento y retención de personal.

Atraer y retener talento cualificado es un desafío importante. La escasez de profesionales contables experimentados y la competencia con otras industrias pueden dificultar la contratación. Además, mantener al personal actualizado y comprometido requiere una inversión en formación y desarrollo profesional.

5. Competencia.

La competencia en el sector contable es feroz, tanto de otras firmas como de empresas de software que ofrecen soluciones de contabilidad automatizada. Diferenciarse a través de la calidad del servicio, especialización en nichos específicos o innovación tecnológica es crucial para mantenerse relevante.

6. Globalización.

Con la creciente globalización, muchos estudios contables deben manejar clientes y operaciones internacionales. Esto implica adaptarse a diferentes normativas contables, fiscales y culturales, lo cual puede ser complejo y requerir un conocimiento profundo de diferentes jurisdicciones.

7. Expectativas de los clientes.

Los clientes de hoy esperan un servicio más rápido, eficiente y personalizado. La demanda de transparencia y de informes en tiempo real está aumentando, lo que obliga a los estudios contables a invertir en tecnologías y procesos que puedan satisfacer estas expectativas.

8. Cambio en el rol del contador.

El rol del contador está evolucionando de ser un simple registrador de transacciones a un asesor estratégico que ayuda a las empresas en la toma de decisiones. Esto requiere habilidades adicionales en análisis de datos, consultoría financiera y planificación estratégica, además de las competencias contables tradicionales.

9. Presión por la rentabilidad y eficiencia.

Muchos clientes buscan servicios contables de calidad a precios reducidos, lo que aumenta la presión sobre los márgenes de beneficio de los estudios contables. Encontrar un equilibrio entre ofrecer servicios de alta calidad y mantener la rentabilidad es un desafío constante.

10. Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

Existe una creciente presión por parte de los clientes y la sociedad en general para que las empresas, incluidos los estudios contables, operen de manera sostenible y ética. Esto incluye la gestión responsable de recursos, la transparencia en la información financiera y el cumplimiento de estándares éticos elevados.

En otro punto de análisis, debemos tener en cuenta que dependiendo del ámbito de actuación del profesional podrá enfrentarse al deber de adaptarse a los problemas que atraviesan las medianas y pequeñas empresas, como son, entre otros:

- Incremento de la presión tributaria.
- Mora en el pago de las obligaciones.
- Dificultades para el acceso al crédito.
- Baja rentabilidad de las empresas, lo que puede llevar a la discontinuidad de la actividad o a la necesidad urgente de replantear su posicionamiento en el mercado.
- Cesa de la actividad del cliente.
- Imposibilidad de pagar honorarios.

Estos son ejemplos de situaciones en las que, si bien el contador no tiene total incumbencia, se ve afectado en la realización de su tarea profesional, e incluso en algunos casos, en el cese de su rol como contador de estas empresas.

En conclusión, la tarea de enfrentar estos desafíos requiere una combinación de adaptación, inversión en nuevas tecnologías y procesos, y un enfoque continuo en la capacitación y el desarrollo del personal. Los estudios contables que pueden navegar eficazmente estos obstáculos estarán mejor posicionados para prosperar en el entorno competitivo actual.



Capítulo 9: Capítulo metodológico.

La investigación adoptará un enfoque cualitativo, ya que busca comprender un fenómeno social desde una perspectiva holística y subjetiva. Su finalidad es básica o pura, orientada a la obtención y recopilación de información para ampliar el conocimiento teórico y general sobre un aspecto específico de la realidad. La profundidad del estudio será descriptiva, con el objetivo de detallar la estructura actual de los estudios contables. Esto implica una descripción exhaustiva de las características, componentes y funciones de estos estudios.

El alcance temporal de la investigación será sincrónico o transversal, centrado en los estudios contables durante el año 2024. En cuanto a las fuentes, se emplea un enfoque mixto, considerando tanto el marco legal, contable y laboral como los datos obtenidos a través de encuestas sobre las experiencias de los integrantes del grupo y de compañeros.

El diseño de la investigación será no experimental, ya que no se realizará manipulación ni control deliberado de variables. La metodología se basará fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como ocurren en su contexto natural, para posteriormente analizar los datos obtenidos de manera directa.

La unidad de análisis será la estructura organizativa de los estudios contables durante el año 2024.

Para la recolección de datos se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Fuentes primarias: Cuestionarios, a través de Google Forms y entrevistas personales.
- Fuentes secundarias: Análisis documental, entrevistas y observación.

Investigar la estructura organizativa de un estudio contable es esencial para mejorar su eficiencia, competitividad y adaptación a cambios en el entorno empresarial y regulatorio.

Esta investigación proporcionará información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo continuo del estudio.

Conclusiones:

En relación con el cumplimiento del objetivo general de este trabajo, que consistía en conocer cómo está formada la estructura organizativa de un estudio contable en el año 2024, se puede afirmar que dicho objetivo ha sido alcanzado de manera satisfactoria. A través de una investigación se logró obtener una visión integral sobre los diferentes aspectos que componen la estructura organizativa de los estudios contables en la actualidad.

El estudio permitió identificar cómo varía la estructura según el tamaño del estudio, así como los cambios y adaptaciones que los estudios contables han hecho para incorporar nuevas tecnologías. También se abordaron aspectos clave como la distribución de funciones y responsabilidades dentro de los equipos, las estrategias de reclutamiento, capacitación y retención de talento, y la implementación de programas de formación continua para el personal.

Asimismo, se investigó cómo los estudios contables gestionan la comunicación interna, cómo garantizan el cumplimiento de las normativas contables y éticas, y se identificaron los principales desafíos que enfrentan actualmente. Todos estos aspectos fueron analizados en profundidad, lo que permitió cumplir con los objetivos específicos planteados en el proyecto.

Por lo tanto, se puede concluir que el trabajo de investigación ha logrado cumplir el objetivo de comprender en detalle la estructura organizativa de los estudios contables en 2024, proporcionando valiosa información que puede ser útil tanto para los jóvenes profesionales que ingresan al sector como para los estudios contables que buscan optimizar su funcionamiento y adaptarse a los desafíos del entorno actual.



Referencias bibliográficas:

Abaco. (25 de Agosto de 2018). 8 Estrategias para divulgar mi estudio contable. [8 Estrategias para divulgar mi estudio contable.](#)

Alles, M. (2015). Dirección estratégica de RRHH Vol I, 3a ed. [Dirección estratégica de RR.HH. Vol I - \(3a ed.\): Gestión por competencias - Alles, Martha - Google Books.](#)

Alonso, M. (7 de junio de 2024) Qué es outsourcing, ventajas y cómo gestionarlo. Asana. [https://asana.com/es/resources/what-is-outsourcing.](https://asana.com/es/resources/what-is-outsourcing)

Antolinez, D., Farina, F., Ortiz, D., (2020) Ética Profesional y Responsabilidad del contador [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo]. https://economicas.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15645/tica-profesional-y-responsabilidad-del-contador.pdf

Duboue, C., Duboue J., Rosato A., (2020) La tecnología y el rol del Contador Público en Argentina, [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Cuyo]. [https://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=15647.](https://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=15647)

Dueñas Ramia, G., Aguirre J. (2013). Sistema cultural de la organización, Praxis de cátedra Comportamiento Organizacional. Universidad Nacional de Cuyo. <https://es.scribd.com/document/424661364/PRAXIS-N-2-COMPORTAMIENTO-ORG-CULTURA>

Emptor. (19 de enero de 2023). 10 métodos de reclutamiento. [10 Métodos de reclutamiento que debes conocer - Emptor.](#)

Estudio Miguel Alonso. (21 de Marzo de 2020). Ejemplos de un Estudio Contable. [https://emalonso.com.ar/ejemplos-estudio-contable/.](https://emalonso.com.ar/ejemplos-estudio-contable/)

Guzmán, P., (2016) Generación y, el camino para integrar y retener el talento de esta generación en las organizaciones. [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Cuyo.] [guzmn-paula.pdf \(uncu.edu.ar\).](#)

Hubspot. (2020) Cómo hacer un plan de comunicación. [Cómo hacer un plan de comunicación \(con ejemplos y plantilla\).](#)

Ley 5051 de 1985. Ejercicio profesional de ciencias económicas. 26 de septiembre de 1985.

Ley 27401 de 2017. Responsabilidad Penal. 01 de diciembre de 2017. D. O. NO. 33763.

Ley 27430 de 2017. Impuestos a las ganancias. 27 de diciembre de 2017. NO. 33781.

Ley 20488 de 1973. Normas referentes al ejercicio de las profesiones relacionadas a las Ciencias Económicas. 23 de Julio de 1973. D. O. NO. 22711.

Marín, M. (2018) Competencias digitales y transversales en estudiantes de sistemas administrativos de información contable de la Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo. [Ponencia, Universidad Nacional de Cuyo]. <https://ddhh.bdigital.uncu.edu.ar/11893>

Plan In. [Plan In]. (22 de marzo 2024). Desafíos de la Inteligencia Artificial en la Contabilidad. LinkedIn. [Desafíos de la Inteligencia Artificial en la Contabilidad](#).

Protocolo de comunicaciones. (10 de julio 2024). En Wikipedia. [Protocolo de comunicaciones - Wikipedia, la enciclopedia libre](#).

Resolución JG 575 de 2020. Funciones y responsabilidades del contador público. 23 de Abril 2020. <https://www.facpce.org.ar/pdf/RESJG57520.pdf>.

Resolución 1350 de 2001 [Consejo profesional de ciencias económicas]. Normas de Organización y Procedimiento del Tribunal de Ética del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza.

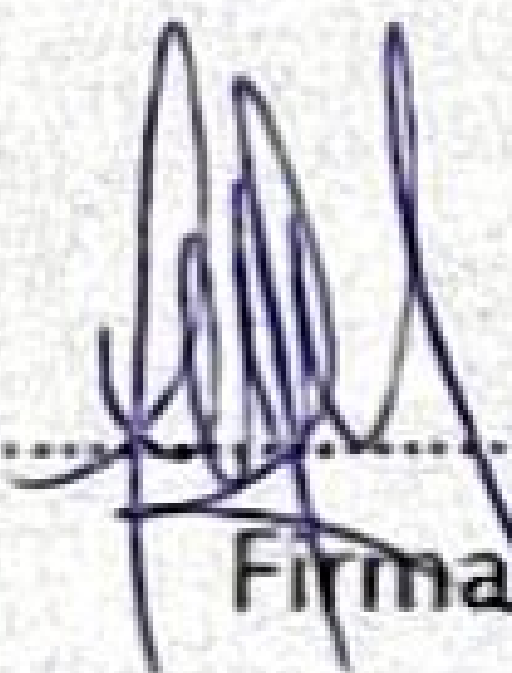
Saroka, R. (2006). El contador público y la tecnología informática. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, 53-67. [El contador público y la tecnología informática](#).

Tkaczek, J. (2021). El estudio profesional, Cuadernillo de cátedra Práctica Profesional, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

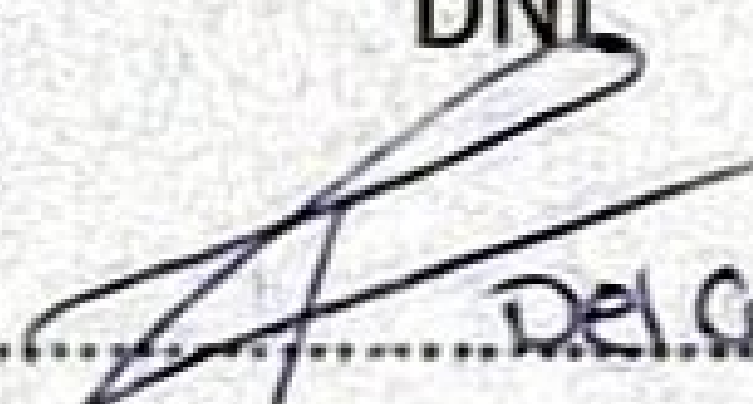
El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 17 de marzo de 2025


Alvarez Pamela
Firma y aclaración

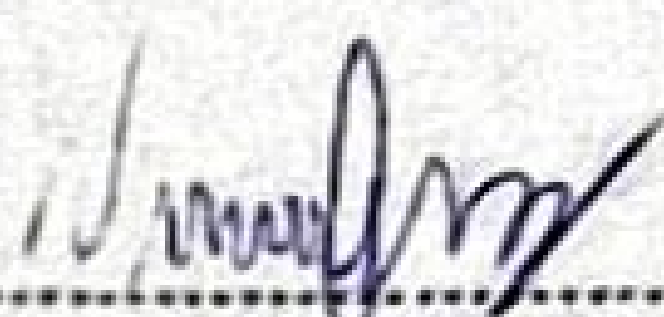
29.832
Número de registro

40.597.762
DNI


Del Corso Fernanda
Firma y aclaración


29.911
Número de registro

40.660.887
DNI


Veronica Favaro
Firma y aclaración

30312
Número de registro

40597229
DNI


Sabino Yanzon Sabino
Firma y aclaración

30184
Número de registro

40465534
DNI