

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE UN  
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE UNA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**ILEANA BEATRIZ CONSUEGRA NAVARRO**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011**

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal V:	P.C. José Antonio Vielman

**EXONERADA DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

De conformidad con los requisitos establecidos en el Capítulo III, artículos 15 y 16 del Reglamento Para Evaluación Final de Examen de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y el numeral 7.3 del punto séptimo del Acta 38-2005, de la sesión celebrada por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas el 06 de diciembre de 2005.

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Manuel Fernando Morales García
Secretario:	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Examinador:	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez

Guatemala, 29 de junio de 2010

Member of Interamerican  
Accounting Association

Licenciado

**José Rolando Secaida Morales**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, Zona 12. Guatemala

Estimado Señor Decano:

De conformidad al nombramiento que me hiciera esa decanatura en oficio No. DIC.AUD.129-2008 del 9 de julio de 2008, he procedido a asesorar el trabajo de tesis, elaborado por la alumna Ileana Beatriz Consuegra Navarro, denominado "**EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO**", completando todos los requisitos básicos que una investigación requiere y constituye un valioso documento de consulta para la profesión.

En dicho trabajo de tesis la estudiante Consuegra Navarro, expone los antecedentes de este tipo de empresas; así como, lo relacionado a la administración del recurso humano, para también indicar los servicios profesionales que el Contador Público y Auditor puede prestar como asesor y más específicamente, presenta los procedimientos necesarios a incluir en el diseño de un sistema de administración de recurso humano; lo cual concluye con una presentación de un caso práctico de asesoría en el diseño de un sistema.

Por lo anteriormente expuesto, recomiendo que el presente trabajo sea sometido al proceso de Examen Privado de Tesis, previo a conferírsele a la alumna Consuegra Navarro, del título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciada.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
**Lic. Mibzar Castañón Orozco**  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 2088

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTINUEVE DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 23-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de septiembre de 2011, se conoció el Acta AUDITORIA 142-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de julio de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO", que para su graduación profesional presentó la estudiante ILEANA BEATRIZ CONSUEGRA NAVARRO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smap.

*Ingrid*

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS TODOPODEROSO: Por conducir mi camino y demostrarme su amor con bendiciones.
- A MIS PADRES: Albertico Consuegra y Yojana Navarro por todo el apoyo y los esfuerzos realizados por nuestro porvenir; a ellos mi sincera gratitud.
- A MIS HERMANOS: José Consuegra y Yohana Consuegra por el esfuerzo conjunto, apoyo y hermandad.
- A MI FAMILIA: Por su cariño.
- A MIS AMIGOS: Por compartir cada etapa en mi vida.
- A MIS CENTROS DE TRABAJO: Por contribuir en mi experiencia laboral.
- A MIS CENTROS DE ESTUDIO: Por contribuir en mi formación académica.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS: En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, por formarme profesionalmente.
- A MI SUPERVISOR: Lic. Israel Ayala por su ayuda incondicional.
- A MI ASESOR: Lic. Mibzar Castañón por compartir sus conocimientos.
- EN ESPECIAL: Al Lic. Raúl Lemus por otorgarme mi primera oportunidad laboral y al Lic. Edgar Gómez por contribuir en gran medida a formarme en el campo de trabajo.

## ÍNDICE

	Página
Introducción.....	i

### CAPÍTULO I

#### EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO

1.1	Definición de empresa.....	1
1.2	Clasificación de empresas.....	1
1.2.1	Por su actividad.....	1
1.2.2	Por su naturaleza y propósito.....	2
1.2.3	Por su constitución patrimonial.....	2
1.2.4	Por su personalidad jurídica.....	3
1.3	Empresa comercializadora de calzado.....	5
1.3.1	Antecedentes.....	5
1.3.2	Misión organizacional.....	6
1.3.3	Visión organizacional.....	7
1.3.4	Objetivos organizacionales.....	7
1.3.5	Cultura organizacional.....	7
1.3.6	Clasificación del calzado.....	7
1.3.7	Tipos de empresas comercializadoras de calzado.....	8
1.3.8	Marco legal.....	9
1.4	Administración empresarial.....	10
1.4.1	Proceso administrativo.....	10

### CAPÍTULO II

#### EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR

2.1	Definición de auditoría.....	11
2.2	El Contador Público y Auditor.....	11

2.2.1	Definición.....	11
2.2.2	Ejercicio profesional.....	12
2.2.3	Competencia profesional.....	12
2.2.4	Normas de ética.....	12
2.2.5	Normas jurídicas.....	12
2.2.6	Campos de actuación del Contador Público y Auditor.....	13
2.2.7	Uso del trabajo de un experto.....	14
2.3	El Contador Público y Auditor como asesor.....	14
2.3.1	Definición de asesor.....	15
2.3.2	Nuevo enfoque del Contador Público y Auditor.....	15
2.3.3	Asesoría en la administración del recurso humano.....	15

**CAPÍTULO III**  
**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

3.1	Definición de recursos humanos.....	17
3.2	Definición de administración de recursos humanos.....	17
3.3	Objetivos de la administración de recursos humanos.....	17
3.4	Funciones de la administración de recursos humanos.....	18
3.4.1	Integración.....	18
3.4.2	Organización.....	20
3.4.3	Compensación.....	22
3.4.4	Desarrollo.....	23
3.4.5	Mantenimiento.....	24
3.4.6	Monitoreo.....	25

**CAPÍTULO IV**  
**PROCEDIMIENTOS A INCLUIR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE**  
**ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

4.1	Integración de recursos humanos.....	27
-----	--------------------------------------	----

4.1.1	Planeación.....	27
4.1.2	Reclutamiento.....	29
4.1.3	Selección.....	30
4.1.4	Investigaciones y/o confirmaciones de las referencias.....	35
4.1.5	Admisión.....	36
4.1.6	Introducción.....	37
4.1.7	Período de prueba.....	37
4.2	Organización de recursos humanos.....	37
4.2.1	Orientación del personal.....	38
4.2.2	Descripción y análisis de puestos.....	38
4.2.3	Evaluación del desempeño.....	41
4.2.4	Movimientos de personal.....	44
4.3	Compensación de recursos humanos.....	46
4.3.1	Remuneración.....	46
4.3.2	Planes de prestaciones sociales.....	58
4.3.3	Relaciones laborales.....	60
4.4	Desarrollo de recursos humanos.....	73
4.4.1	Capacitación.....	74
4.4.2	Adiestramiento.....	74
4.4.3	Formación.....	75
4.4.4	Desarrollo organizacional.....	76
4.5	Mantenimiento de recursos humanos.....	76
4.5.1	Disciplina.....	76
4.5.2	Higiene y seguridad.....	77
4.6	Monitoreo de recursos humanos.....	78
4.6.1	Ausentismo.....	78
4.6.2	Banco de datos.....	79
4.6.3	Sistemas de información.....	79

**CAPÍTULO V**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE UN**  
**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE UNA EMPRESA**  
**COMERCIALIZADORA DE CALZADO**

5.1	Entrevista con el cliente.....	83
5.2	Propuesta de servicios profesionales.....	84
5.3	Aceptación del cliente.....	86
5.4	Carta compromiso.....	87
5.5	Conocimiento del cliente.....	89
5.6	Planeación del trabajo.....	94
5.7	Papeles de trabajo.....	98
5.8	Informe de presentación de resultados.....	129
5.9	Manual de procedimientos (propuesto).....	131
5.10	Anexos.....	161
CONCLUSIONES.....		179
RECOMENDACIONES.....		180
BIBLIOGRAFÍA.....		181

## INTRODUCCIÓN

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización.

Los recursos humanos de una empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizacional, y cualitativamente, por el conjunto de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental, su ideología y sus motivaciones. El inventario de recursos humanos con que cuenta una empresa, garantiza o pone en peligro su futuro desarrollo; el capital financiero y los demás recursos materiales poco significan estando ausentes los recursos humanos necesarios para producir la riqueza que se espera de toda empresa.

La creciente competencia y el incremento de la diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen un desafío en una organización. Los departamentos de recursos humanos además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva de la organización, también deben cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal.

La administración de recursos humanos es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario a la empresa, establecer las bases de remuneración más adecuadas, manejar con efectividad las relaciones entre empresa y empleados y de estos entre sí, entrenar y desarrollar al personal y cuidar que éste cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a la satisfacción de sus necesidades como individuos.

La importancia de la administración de recursos humanos como una de las actividades básicas, está señalada por la necesidad de contar con el número de personas adecuadamente calificadas para lograr eficientemente las metas de una empresa.

Atendiendo a lo anterior, se plantea el problema ¿Desde el punto de vista administrativo, cuáles son los procedimientos, que el Contador Público y Auditor, como asesor, debe incluir en el diseño de un sistema de administración del recurso humano, aplicados a los procesos de integración, organización, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal de una empresa comercializadora de calzado, ubicada en la República de Guatemala, durante el año 2010?

Como respuesta tentativa al problema se plantea la hipótesis: los procedimientos que el Contador Público y Auditor, como asesor de una empresa comercializadora de calzado debe incluir en el diseño de un sistema de administración del recurso humano, son: los aplicados al proceso de integración: planeación, reclutamiento, selección, investigaciones y/o confirmaciones de las referencias, admisión, introducción y período de prueba; los aplicados al proceso de organización: orientación del personal, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño y movimientos de personal; los aplicados al proceso de compensación: remuneración, planes de prestaciones sociales y relaciones laborales; los aplicados al proceso de desarrollo: capacitación, adiestramiento, formación y desarrollo organizacional; los aplicados al proceso de mantenimiento: disciplina e higiene y seguridad; y los aplicados al proceso de monitoreo: ausentismo, banco de datos y sistemas de información.

Los objetivos generales que se persiguen son: dar a conocer el diseño de un sistema de administración del recurso humano de las empresas comercializadoras de calzado, y crear una herramienta para futuras consultas sobre los procedimientos de integración, organización, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal que se deben incluir al diseñar un sistema de administración del recurso humano de las empresas comercializadoras de calzado. Los objetivos específicos son: dar a conocer información administrativa para formarse un juicio de la naturaleza de las operaciones de las empresas comercializadoras de calzado, centrando la atención en las relacionadas con el recurso humano; demostrar cómo una organización debe administrar sus recursos humanos; agregar valor a la administración del recurso humano, mejorando sus funciones y procesos, y contribuyendo significativamente a los objetivos de una organización; demostrar lo imperativo que resulta diseñar un sistema de administración del recurso humano para lograr resultados eficientes; definir,

puntualizar y particularizar los procedimientos de integración, organización, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal, que se deben aplicar en la administración del recurso humano de una empresa comercializadora de calzado; y por último, ejemplificar en forma práctica estos procedimientos, que a juicio del Contador Público y Auditor como asesor, deben incluirse en el diseño de un sistema de administración del recurso humano de una empresa comercializadora de calzado.

Considerando todo lo anterior, y debido a la importancia de que la empresa cuente con procedimientos formalmente escritos que puedan brindar a los directivos y a otras personas interesadas, confianza en cómo se administra su recurso humano, nace la inquietud en desarrollar el tema **“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO**, para lo cual se dividió la investigación en cuatro capítulos teóricos y un caso práctico.

En el capítulo I se describen los conceptos básicos y las generalidades de las empresas comercializadoras de calzado, los antecedentes, el marco legal que les aplica y las funciones del proceso administrativo empresarial. El capítulo II se refiere al Contador Público y Auditor, su enfoque y papel como asesor. En el capítulo III se exponen los objetivos y funciones de la administración de recursos humanos. En el capítulo IV se especifican los procedimientos que se deben incluir en el diseño de un sistema de administración de recurso humano. En el capítulo V se explica de una manera práctica la aplicación de estos procedimientos al caso particular de la empresa comercializadora de calzado CALZANDO TALENTO, S.A.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones como consecuencia de la información obtenida en la investigación bibliográfica y de campo.

# **CAPÍTULO I**

## **EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO**

### **1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA**

La empresa es una entidad integrada por los recursos materiales, el capital y el trabajo como factores de producción y que se dedica a actividades industriales, mercantiles o la prestación de servicios.

“En general, se entiende por empresa al organismo integrado por elementos humanos, técnicos y materiales, para ofrecer al público, con propósito de lucro, bienes o servicios, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fue creada.” (21)

### **1.2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS**

Existen diferencias entre unas empresas y otras según el punto de vista por el que sean clasificadas, a continuación el detalle de ésta clasificación.

#### **1.2.1 Por su actividad**

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

##### **a) Empresas industriales**

Son aquellas que se dedican a la compra de materias primas, las procesan y las convierten en productos terminados. A su vez se clasifican en:

##### **Extractivas**

Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.

**Manufactureras**

Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos: empresas que producen bienes de consumo final y empresas que producen bienes de producción.

**Agropecuarias**

Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

**b) Empresas comercializadoras de productos**

Son intermediarias entre el productor y el consumidor, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados sin cambiar su forma básica.

**c) Empresas comercializadoras de servicios**

Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que persiguen fines lucrativos o no lucrativos; se pueden clasificar en servicios públicos y servicios privados.

**1.2.2 Por su naturaleza y propósito**

Según el fin que persiga la constitución de la empresa, se clasifican en:

**a) Lucrativas**

Son aquellas que adoptan la forma de sociedad mercantil, persiguen el lucro y reparten utilidades.

**b) No lucrativas**

Son aquellas que cumplen con un fin definido, este puede ser: benéfico, cultural, deportivo, etc., no persiguen el lucro.

**1.2.3 Por su constitución patrimonial**

De acuerdo al origen de su capital las empresas se dividen en:

**a) Empresas públicas, gubernamentales o estatales**

El capital y el control están en manos del Estado.

**b) Empresas privadas**

Éstas son operadas por la iniciativa privada, el capital está en manos de particulares en cualquiera de las formas que adopten y se organicen, ya sea como comerciantes individuales o como sociedades mercantiles.

**c) Empresas mixtas**

La propiedad es compartida, son operadas conjuntamente por el Estado y la iniciativa privada.

**1.2.4 Por su personalidad jurídica**

Atendiendo a la titularidad de las empresas y la responsabilidad legal de los propietarios, se dividen en:

**a) Comerciante individual**

Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar, pertenecen a una sola persona quien responde ilimitadamente frente a terceros con todos sus bienes.

**b) Sociedad mercantil**

Es la constituida por varias personas en cualquiera de las siguientes formas:

**Sociedad colectiva**

Son sociedades organizadas de tal manera que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales. La razón social se forma con el nombre y apellido de uno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos, con el agregado obligatorio de la leyenda y Compañía, Sociedad Colectiva, la que podrá abreviarse y Cía, S.C.

**Sociedad en comandita simple**

Es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales, y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación. Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones. La razón social se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos si fueren varios, y con el agregado obligatorio de la leyenda y Compañía, Sociedad en Comandita, la que podrá abreviarse y Cía, S. en C.

**Sociedad en comandita por acciones**

Es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales, y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima. Las aportaciones deben estar representadas por acciones. La razón social se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos, si fueren varios, y con el agregado obligatorio de la leyenda y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones, la que podrá abreviarse y Cía, S.C.A.

**Sociedad de responsabilidad limitada**

Es la compuesta por varios socios que solo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones. El número de los socios no podrá exceder de veinte. La sociedad girará bajo una denominación o bajo una razón social. La denominación se formará libremente, pero siempre hará referencia a la actividad social principal. La razón social se formará con el nombre completo de uno de los socios o con el apellido de dos o más de ellos. En ambos casos es obligatorio agregar la palabra Limitada o la leyenda y Compañía Limitada, las que podrán abreviarse Ltda. o Cía, Ltda., respectivamente. Si se omiten esas palabras o leyendas, los socios

responderán de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

### **Sociedad anónima**

Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. Se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S.A. La denominación podrá contener el nombre de un socio fundador o los apellidos de dos o más de ellos, pero en este caso, deberá igualmente incluirse la designación del objeto principal de la sociedad.

## **1.3 EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO**

Las empresas comercializadoras de calzado tienen como actividad económica principal la compra y venta de zapatos, sirven como intermediarias entre los fabricantes y el consumidor final.

### **1.3.1 Antecedentes**

El inicio de la industria en Guatemala se remonta a finales del siglo XIX, época en la que se iniciaron las instalaciones de pequeños talleres bajo un sistema artesanal de producción, formados por capitales nacionales y cuyos propietarios lo formaban familias completas.

Las industrias de calzado inician su desarrollo operando bajo la forma de talleres artesanales domésticos utilizando herramientas manuales, por lo tanto su volumen de producción era relativamente bajo. Posteriormente surge la necesidad de contar con un mayor número de trabajadores, con el objeto de obtener una mayor producción debido a la demanda que este producto empieza a tener en nuestro medio.

La elaboración de calzado en Guatemala, tiene un mayor volumen durante los años 1920 a 1930 con una producción concentrada en calzado de campo elaborado con piel

y otras materias primas de la época. Posteriormente a la revolución de 1944, las industrias en general, reciben un apoyo financiero y es cuando empieza a haber un mayor desarrollo tanto de la producción como de una mayor especialización de la mano de obra, a través de la división del trabajo, puesto que cada trabajador se especializó en determinada fase del proceso de elaboración de calzado, y es también la etapa en que dichas industrias adquieren maquinaria más tecnificada, lo que conllevaba a obtener una mayor producción a un menor costo.

El desarrollo de las industrias de calzado en Guatemala motivó a los empresarios a obtener sus propias materias primas, creándose a partir de la década de 1930 a 1940 las primeras tenerías, que en algunos casos eran propiedad de éstas industrias, permitiéndoles con ello obtener los materiales a un menor costo.

Además de las industrias de calzado de piel, inician a introducirse en nuestro medio, fábricas que vienen a implementar la elaboración de calzado deportivo y de hule en los años de 1940 a 1950, con lo cual el campo de fabricación de estas industrias se fue haciendo más grande, y a la vez promueven un avance tecnológico, puesto que la elaboración de dichos productos requiere materia prima que en algunos de los casos son derivados de otros productos, tal es el caso del hule; así también se requiere de maquinaria más sofisticada. La introducción de una mayor variedad de estilos, también vino a promover un mayor volumen de materiales necesarios para una mejor presentación y aceptación dentro del mercado.

Posteriormente a la instalación de estas industrias, se fueron creando talleres que en una menor escala han venido subsistiendo y algunas de ellas han llegado a formar grandes fábricas de calzado, por lo que este tipo de industria tiene un grado de importancia considerable dentro de la economía nacional.

### **1.3.2 Misión organizacional**

Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.

### **1.3.3 Visión organizacional**

La visión organizacional se refiere a aquello que la empresa desea ser o alcanzar en el futuro.

### **1.3.4 Objetivos organizacionales**

Un objetivo organizacional es una situación deseada que se quiere alcanzar, indica la orientación que la organización busca seguir y establece lineamientos para las actividades de los participantes. Los objetivos naturales de una organización suelen buscar satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, dar una utilización productiva a todos los factores de producción, aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos, proporcionar un retorno justo a los factores de entrada y crear un clima en que las personas puedan satisfacer diversas necesidades humanas.

### **1.3.5 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas en la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización. La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad de los empleados. La cultura influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad y el servicio al cliente. En otros términos, la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento y las acciones diarias de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **1.3.6 Clasificación del calzado**

En la actualidad, debido a la existencia de una gran diversidad de calzado, éste puede clasificarse así:

**a) De acuerdo al género**

Hombre, mujer, niño, niña.

**b) De acuerdo al material**

Tela, lona, piel, sintético, mixto.

**c) De acuerdo al estilo**

Casual, deportivo, de vestir, bota, sandalia, tenis, industrial, escolar, pantunflas, ginas.

**1.3.7 Tipos de empresas comercializadoras de calzado**

Dependiendo del sector al que está dirigido, el comercio del calzado se puede clasificar de la siguiente manera:

**a) Empresas mayoristas**

Son empresas que efectúan ventas a gran escala a los intermediarios, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

**b) Empresas al menudeo**

Son aquellas empresas que venden productos al por mayor o por unidad para su venta, o para uso del consumidor final.

**c) Empresas minoristas**

Son aquellas que están dirigidas a los consumidores finales. Dentro de éstas encontramos distintos oferentes: zapaterías individuales, cadenas de zapaterías, tiendas por departamentos, ventas por catálogo y el mercado informal.

**d) Empresas comisionistas**

Se dedican a vender mercancías que los fabricantes les dan en consignación, percibiendo por ésta actividad una ganancia o comisión.

### 1.3.8 Marco legal

Para que una empresa comercializadora de calzado pueda iniciar sus operaciones en Guatemala deberá inscribirse en el Registro Mercantil cumpliendo con los requisitos que indica el Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70 del Congreso de la República y posteriormente hacerlo ante el Registro Tributario Unificado de la Superintendencia de Administración Tributaria, según el caso a los regímenes de la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y a la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

A continuación se mencionan algunas de las leyes que son de observancia general para las empresas comercializadoras de calzado en Guatemala.

- a) Constitución Política de la República de Guatemala
- b) Código de Comercio (Decreto 2-70)
- c) Código Tributario (Decreto 6-91)
- d) Código de Trabajo (Decreto 1441)
- e) Ley del Impuesto Sobre la Renta –ISR– (Decreto 26-92)
- f) Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA– (Decreto 27-92)
- g) Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial Para Protocolos (Decreto 37-92)
- h) Ley del Impuesto de Solidaridad –ISO– (Decreto 73-2008)
- i) Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros (Decreto 26-95)
- j) Disposiciones Legales Para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria (Decreto 20-2006)
- k) Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto 295)
- l) Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público (Decreto 42-92)
- m) Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo Para los Trabajadores del Sector Privado (Decreto 76-78)
- n) Ley de Bonificación Incentivo del Sector Privado (Decreto 78-89)

## **1.4 ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL**

“Administración es el conjunto sistemático de reglas, políticas y procedimientos, que emanan de los dirigentes o funcionarios de una unidad socioeconómica, con el objeto de estructurarla y operarla con la máxima eficiencia, y un mínimo de esfuerzo, tiempo y costo.” (47:53)

### **1.4.1 Proceso administrativo**

El estudio de la administración se divide en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración, dirección y control.

#### **a) Planeación**

La función de la planeación, implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.

#### **b) Organización**

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de las actividades que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

#### **c) Integración**

La integración implica llenar, mantener y conservar ocupados los puestos contenidos en la estructura organizacional con personas competentes.

#### **d) Dirección**

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

#### **e) Control**

El control implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

## **CAPÍTULO II**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR**

#### **2.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA**

“El objetivo de una auditoría de estados financieros es facultar al auditor para expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, respecto de todo lo importante, de acuerdo con un marco de referencia de información financiera aplicable.” (35:27)

#### **2.2 EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

Tradicionalmente, los servicios del Contador Público y Auditor se han enfocado en el área de la información de carácter económico: examen de los estados financieros, organización de sistemas de contabilidad, costos y recomendaciones para mejorar los métodos de control.

Sin embargo, su función no se limita al aspecto contable, sus conocimientos, habilidades, experiencias y responsabilidades lo capacitan para desarrollar tareas de diversa índole, no ligadas de modo necesario con la contabilidad.

##### **2.2.1 Definición**

“Es el socio del trabajo. El término auditor se usa para describir ya sea al socio del trabajo o a la firma de auditoría. Cuando se aplica al socio del trabajo, describe sus obligaciones o responsabilidades. Dichas obligaciones o responsabilidades pueden cumplirse ya sea por el socio del trabajo o por un miembro de la firma de auditoría. El término auditor puede utilizarse cuando se describen servicios relacionados y trabajos para atestiguar que no sean auditorías. Ésta referencia no pretende indicar que una persona que desempeña un servicio relacionado o un trabajo para atestiguar que no sea una auditoría, tenga que ser necesariamente el auditor de los estados financieros de la entidad.” (35:26)

### **2.2.2 Ejercicio profesional**

La naturaleza de las normas internacionales requiere que el contador público ejerza el juicio profesional para aplicarlas.

### **2.2.3 Competencia profesional**

Los profesionales en Contaduría Pública y Auditoría están obligados a mantener los conocimientos y habilidades profesionales en el nivel requerido para garantizar que clientes o empleadores reciben un servicio profesional competente.

Como requisito para que el Contador Público y Auditor acepte prestar sus servicios, deberá contar con la preparación profesional y técnica y con la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente.

### **2.2.4 Normas de ética**

El código de ética para contadores profesionales de la Federación Internacional de Contadores –IFAC–, establece los principios fundamentales de ética profesional, los cuales son: integridad, objetividad, competencia profesional y cuidado debido, confidencialidad y conducta profesional.

El código de ética profesional del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, rige la conducta del Contador Público y Auditor en sus relaciones con el público en general, con quien contrata sus servicios y con sus compañeros de profesión; y le será aplicable cualquiera que fuere la forma que revista su actividad, la especialidad que realice o la naturaleza de la retribución que perciba por sus servicios. Los Contadores Públicos y Auditores tienen la ineludible obligación de regir su conducta de acuerdo a las reglas contenidas en dicho código, las cuales deberán considerarse como mínimas.

### **2.2.5 Normas jurídicas**

Los títulos otorgados por las universidades del país, habilitan académicamente para el ejercicio de una profesión, pero no faculta para el ejercicio legal de la misma, lo que

deberá ser autorizado por el colegio profesional correspondiente, mediante el cumplimiento de la colegiación y sus obligaciones gremiales. Para el ejercicio de las profesiones universitarias es imprescindible tener la calidad de colegiado activo.

La Constitución Política de la República de Guatemala, establece en su artículo 87 que “solo serán reconocidos en Guatemala, los grados, títulos y diplomas otorgados por las universidades legalmente autorizadas y organizadas para funcionar en el país”. En su artículo 90 establece que “la colegiación de los profesionales universitarios es obligatoria y tendrá por fines la superación moral, científica, técnica y material de las profesiones universitarias y el control de su ejercicio. Los colegios profesionales, como asociaciones gremiales con personalidad jurídica, funcionarán de conformidad con la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria”.

La Ley de Colegiación Profesional Obligatoria Decreto 72-2001 del Congreso de la República, establece en su artículo 1 que la colegiación se entiende por la asociación de graduados universitarios de profesiones afines, en entidades gremiales. En su artículo 3 indica que los colegios profesionales son asociaciones gremiales no lucrativas, esencialmente apolíticas, de carácter laico, con personalidad jurídica y patrimonio propio. En el primer artículo indica también que deben colegiarse todos los profesionales egresados de las distintas universidades debidamente autorizadas para funcionar en el país, y que hubieren obtenido el título o títulos, por lo menos en el grado de licenciatura, además los profesionales incorporados a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### **2.2.6 Campos de actuación del Contador Público y Auditor**

La función del Contador Público y Auditor en la actualidad no se circunscribe, como antaño, a la teneduría de libros, pues cada día se van precisando con mayor claridad las distintas áreas sobre las que proyecta sus conocimientos y experiencia, y se hace notoria la necesidad de sus servicios dentro de los negocios, como un medio para lograr el mejor éxito de estos.

La actuación del Contador Público y Auditor puede enfocarse hacia dos puntos de vista: en forma dependiente, mediante la celebración de un contrato de trabajo en el que se obligue a desarrollar determinadas labores a cambio de una remuneración; tal es el caso del contador, contralor, auditor interno, tesorero. En forma independiente, es decir, poniendo a disposición del público su habilidad técnica y conocimientos, a cambio de una contraprestación conocida como honorarios; tal es el caso del auditor externo, asesor fiscal y administrativo; desde este punto de vista, el Contador Público y Auditor puede actuar individualmente y asociado con otros contadores públicos y auditores a través de un despacho profesional.

### **2.2.7 Uso del trabajo de un experto**

Según la Norma Internacional de Auditoría 620, experto significa una persona o firma que posee habilidad, conocimiento y experiencia especiales en un campo particular distinto al de la contabilidad y la auditoría.

La educación y experiencia del auditor lo capacitan para ser conocedor de los asuntos de negocios en general, pero no se espera que el auditor tenga la pericia de una persona entrenada o calificada para asumir la práctica de otra profesión u ocupación.

## **2.3 EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR**

Las autoridades administrativas, necesitan de otras personas expertas en ciencias y asuntos administrativos, para que las asesoren, auxilien y apoyen en su actuación directiva.

El campo de la asesoría administrativa es muy propio para el Contador Público y Auditor, ya que su preparación profesional y experiencia, le abren las puertas a este campo.

### **2.3.1 Definición de asesor**

Es un profesional que provee de consejo experto en un dominio particular o área de experiencia, como contabilidad, tecnología, ley, recursos humanos, ventas, medicina, finanzas, relaciones públicas, comunicación, mercadeo u otros.

Para poder dar este servicio es indispensable que el Contador Público y Auditor como asesor cuente con experiencia y conocimiento, que le permitan acompañar a sus clientes hasta hacer realidad los consejos y soluciones que ha propuesto, esta es la diferencia entre alguien que solo da consejos y un verdadero asesor, que apoya a sus clientes en la implementación de sus recomendaciones.

### **2.3.2 Nuevo enfoque del Contador Público y Auditor**

La asesoría se ha desarrollado como una especialidad de los servicios tradicionales del Contador Público y Auditor. El diseño de sistemas y procedimientos, actividades propias del asesor, es trabajo subsecuente al diagnóstico de problemas y obstáculos administrativos; sin embargo, es frecuente que el propio asesor diagnostique los problemas y posteriormente diseñe las soluciones.

### **2.3.3 Asesoría en la administración del recurso humano**

En la prestación de cualquier servicio se espera del Contador Público y Auditor un riguroso desempeño del trabajo profesional, por lo que siempre tendrá presentes las disposiciones normativas de la profesión que sean aplicables al trabajo específico que esté realizando. Dentro de este proceso se encuentra inicialmente una acción preliminar que incluye la entrevista con el cliente y la propuesta de servicios profesionales, luego deberá realizar una planeación del trabajo, para posteriormente ejecutar el trabajo propiamente dicho, documentando el examen y evaluación de la información en los papeles de trabajo, y por último finalizar con un informe de comunicación de resultados.

Existen muchas áreas de oportunidad para el asesor en la administración del recurso humano; puede evaluar la forma como se planifican estos recursos, evaluar las formas de contratación y selección, cómo se motiva al personal para lograr su lealtad,

permanencia y productividad y cómo se le remunera, y lo más importante, la evaluación de los planes de desarrollo de los recursos humanos, a través de su capacitación, orientación, evaluación de su desempeño y su identificación con la organización.

Para ello, debe lograr una familiarización con las transacciones de la empresa a través de obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, para diseñar y desempeñar procedimientos adicionales cuya naturaleza, oportunidad y extensión respondan a dichas evaluaciones.

El auditor evalúa lo suficiente y apropiado de la evidencia obtenida, tal como lo apropiado de los supuestos y de las representaciones orales y escritas, usa el juicio profesional para determinar el grado requerido de entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno y una comprensión del sistema actual de administración del recurso humano. Por tanto, deberá realizar los siguientes procedimientos de evaluación: investigaciones con la administración y otros dentro de la entidad, procedimientos analíticos y observación e inspección.

La observación e inspección ordinariamente incluyen lo siguiente: observación de actividades y operaciones de la entidad, inspección de documentos, registros y manuales de control interno, lectura de informes preparados por la administración y visitas a las instalaciones de la entidad.

El entendimiento de la entidad y su entorno por el auditor, consiste en un entendimiento de los siguientes aspectos: factores externos como el mercado, la competencia, actividad estacional, principios de contabilidad y prácticas específicas de la industria, legislación y regulación; naturaleza de la entidad como productos o servicios, principales clientes y proveedores, dispersión geográfica, localización de instalaciones y control interno.

Por último, el auditor deberá entregar a la administración, el diseño de la administración del recurso humano, representado por un manual de procedimientos, que a su juicio incluya una mejora en esta administración.

## **CAPÍTULO III**

### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **3.1 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

“La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan determinadas funciones.” (01:01)

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar su nivel jerárquico o tarea.

#### **3.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración del recurso humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella laboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

#### **3.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Los objetivos de la administración del recurso humano se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o de algún servicio. Así, junto con los objetivos organizacionales, la administración del recurso humano debe considerar también los objetivos personales de sus colaboradores. Dentro de los principales objetivos de un sistema de administración de recursos humanos están los siguientes:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos.
- Lograr que el personal trabaje al servicio de la organización para alcanzar los objetivos de ésta.

- Que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que preste a la empresa su más amplia colaboración.
- Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de los objetivos comunes.
- Satisfacer los requisitos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización del trabajador como del patrono.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

### **3.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. La administración del recurso humano es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles.

La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas y evaluarlas, es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son seis: integración, organización, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo.

#### **3.4.1 Integración**

El proceso de integración se relaciona con el suministro de personas a la organización. En términos de la integración de recursos humanos, existen dos tipos de mercados muy distintos, pero estrictamente entrelazados e interrelacionados: el mercado de trabajo y

el mercado de recursos humanos. El mercado de trabajo está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época. El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y en determinada época. Los procedimientos que integran el proceso de integración de recursos humanos se describen a continuación.

**a) Planeación**

Consiste en determinar anticipadamente las necesidades de recursos humanos que requiere la empresa en términos de cantidad, calidad y especificaciones de los puestos. Es el proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal, en los puestos correctos y en el momento adecuado, y que este hace las cosas para las cuales es más útil desde el punto de vista económico.

**b) Reclutamiento**

Es una actividad que incluye al conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos, para que de ellos se elija a futuros integrantes potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

**c) Selección**

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

**d) Investigaciones y/o confirmaciones de las referencias**

Los datos y las referencias incluidas en el currículum vitae y suministrados por el candidato en la solicitud de empleo, deben ser confirmados para verificar la autenticidad de los mismos.

**e) Admisión**

Consiste en reclutar, seleccionar y renovar a las personas para satisfacer las necesidades presentes de recursos humanos. El administrador de personal que cumple ésta función, debe tener presente que su objetivo es seleccionar las personas con conocimientos, habilidades, experiencias y aptitudes que mejor convengan a la empresa.

**f) Introducción**

Busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará, se realiza por medio de un programa sistemático de inducción.

**g) Período de prueba**

Es el plazo, generalmente de dos meses, en el cual el patrono y el trabajador evalúan la conveniencia de la relación laboral. El patrono evalúa si el nuevo integrante cumple con las especificaciones necesarias para el puesto, y el trabajador si el trabajo y el ambiente llenan sus expectativas e intereses.

**3.4.2 Organización**

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. Los procedimientos que integran el proceso de integración de recursos humanos se describen a continuación.

**a) Orientación del personal**

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos. Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos. Cuando ingresan a la organización o

cuando la organización hace cambios, las personas deben sentir en qué situación se encuentran y hacia dónde deben conducir sus actividades y esfuerzos.

#### **b) Descripción y análisis de puestos**

Puesto es un conjunto de funciones, de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama, la posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Con base en ello, diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales: el conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar, cómo debe desempeñarlas (métodos y procedimientos de trabajo), a quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad) y a quién debe supervisar o dirigir (autoridad).

Para administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos, es necesario describir y analizar estos últimos. Cuando dicho diseño ya existe, el objetivo es conocerlo en su totalidad. El mejor método es la descripción y el análisis de puestos.

Análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; ésta información se usa para elaborar las descripciones y las especificaciones de los puestos.

La descripción del puesto es una lista de las obligaciones, responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto. La especificación del puesto es una lista de los requisitos humanos para un puesto; es decir, la escolaridad, las habilidades, la personalidad, la experiencia, la certificación y las capacidades requeridas, como producto del análisis del puesto.

**c) Evaluación del desempeño**

La palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica también, de acuerdo con los resultados que se logran, si la persona cumple o no los requisitos de su puesto. La evaluación del desempeño incluye comunicar al trabajador cómo es su rendimiento, así como el establecimiento de un plan de mejoramiento.

**d) Movimientos de personal**

Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, en relación con el número total de los que forman un sector, departamento o sección.

**3.4.3 Compensación**

La palabra compensación significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Los procedimientos que integran el proceso de integración de recursos humanos se describen a continuación.

**a) Remuneración**

La remuneración es el sistema de incentivos y premios que la organización establece para recompensar a las personas que trabajan en ella. Se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico.

La remuneración económica puede ser por ley o voluntaria. La remuneración económica por ley es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, horas extras, descanso semanal remunerado, bonificaciones, vacaciones y prestaciones. La remuneración económica voluntaria es la paga que cada empleado recibe en forma de comisiones, premios, subsidios para alimentación y transporte, y otras prestaciones que ofrece la organización.

La remuneración extraeconómica es la paga no monetaria que el empleado recibe con relación al puesto y al ambiente de trabajo en forma de reconocimiento, seguridad de

empleo, condiciones ambientales, calidad de vida en el trabajo, cafetería y servicios sociales. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización.

**b) Planes de prestaciones sociales**

Los salarios tienen varias repercusiones, generan obligaciones sociales que se calculan sobre sus valores. Las obligaciones que inciden en los salarios son los calculados para la previsión social, el tiempo no trabajado por el empleado, el fondo de garantía por el tiempo de servicio y otros más que son sufragados por la organización cuando remunera a sus empleados.

**c) Relaciones laborales**

Las relaciones con los empleados son los tratos con los trabajadores que se circunscriben a cuestiones netamente laborales, de orden jurídico. Es el conjunto de tratos que establece una organización con su personal, tanto individual como colectivamente.

### **3.4.4 Desarrollo**

Consiste en crear o incrementar el valor de la persona dotándola de nuevos conocimientos y habilidades para el trabajo. Los procedimientos que integran el proceso de integración de recursos humanos se describen a continuación.

**a) Capacitación**

La capacitación es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

**b) Adiestramiento**

El adiestramiento consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

**c) Formación**

Consiste en formar hábitos morales en los jefes y empleados. En los empleados hábitos de cooperación, lealtad, puntualidad, limpieza, compañerismo e iniciativa; y en los jefes, desarrollar características que les den el estatus social.

**3.4.5 Mantenimiento**

Desde la perspectiva de la administración de personal, la organización viable es la que no solo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. Los procedimientos que integran el proceso de integración de recursos humanos se describen a continuación.

**a) Disciplina**

“La disciplina constituye la acción administrativa que se lleva a cabo para alentar y garantizar el cumplimiento de las normas internas vigentes, se propone corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados, para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño. Existen dos tipos de disciplina: la preventiva y la correctiva.

La disciplina preventiva es una acción que se efectúa para alentar a los empleados a que cumplan las normas y los procedimientos con el objeto de prevenir las desviaciones.

La disciplina correctiva es una acción que sigue la desviación y ruptura de una regla. Se propone desalentar otras desviaciones y garantizar que se cumplirán las normas en el futuro. Por lo común, la acción correctiva constituye una sanción de cierto tipo, suministrada a la persona que infringe una norma; por ejemplo una advertencia o una suspensión sin goce de sueldo.

La mayor parte de las organizaciones modernas utiliza una política de disciplina progresiva, lo cual significa que las sanciones se hacen más severas a medida que se repiten las faltas en un período determinado. El objetivo es dar al empleado una serie

de oportunidades para corregirse antes de que se emprendan acciones severas. La disciplina progresiva también permite a la administración disponer de cierto tiempo para corregir las faltas conforme se producen y no hasta que cobran gravedad.” (49:458)

#### **b) Higiene y seguridad**

La higiene se entiende como las condiciones o prácticas que conducen a un estado de buena salud. En la higiene existen factores que ayudan a prevenir las enfermedades.

La seguridad se entiende como las acciones o prácticas que conducen a la calidad de seguro, es decir, la aplicación de los dispositivos destinados a evitar accidentes. Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas. La seguridad en las organizaciones implica la protección de las instalaciones físicas, de la maquinaria, edificios, herramientas, materiales y equipo.

#### **3.4.6 Monitoreo**

Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Implica conducir las operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada. Los procedimientos que integran el proceso de integración de recursos humanos se describen a continuación.

#### **a) Ausentismo**

El ausentismo es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo.

#### **b) Banco de datos**

La base de todo sistema de información es el banco de datos. El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Un dato es

solo un índice o un registro. Sin embargo, cuando se clasifican, se almacenan y se relacionan entre sí, los datos permiten obtener información.

El mantenimiento y la actualización de los bancos de datos es responsabilidad de los usuarios. Las organizaciones deben hacer nuevos registros y conteos periódicamente para actualizar los datos personales de sus empleados.

### **c) Sistemas de información**

El sistema de información de recursos humanos es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayor parte de los sistemas de información de recursos humanos está computarizada. Es el sistema más amplio sobre la fuerza laboral y sirve para efectuar el análisis y emprender las acciones del área de gestión de personas.

El sistema de información gerencial es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones eficaces. El sistema de información gerencial ocupa un papel importante en el desempeño de los gerentes, en cuanto a la conducción de los subordinados.

El sistema de información para los empleados, funciona para que los mismos tengan acceso y puedan recibir información relacionada con ellos y su trabajo, el cargo, la división y la organización. Para ello, el sistema de información se debe ajustar a sus necesidades y conveniencias.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROCEDIMIENTOS A INCLUIR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

#### **4.1 INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal.

##### **4.1.1 Planeación**

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante.

Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas.

##### **a) Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio**

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. La relación entre éstas dos variables (número de personas y demanda del producto o servicio) es influenciada por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Este modelo emplea previsiones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posibles imprevistos.

##### **b) Modelo basado en segmentos de puestos**

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. La planeación de personal según este modelo consiste en:

- Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa.
- Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- Determinar los niveles históricos de personal en cada área funcional.
- Proyectar los niveles futuros de personal de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

**c) Modelo de gráfica de reemplazo**

Llamado también organigrama de carrera. Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos. Éste estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones del desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades, también puede tomarse en cuenta la formación escolar, experiencia profesional, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etc.

**d) Modelo basado en el flujo de personal**

Es un modelo que describe el flujo de personas en la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

**e) Modelo de planeación integrada**

Es el modelo más amplio, desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son:

- Volumen planeado de producción.
- Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- Planeación de carrera dentro de la organización.

#### **4.1.2 Reclutamiento**

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos.

##### **a) Requisición de personal**

El departamento de recursos humanos no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. De este modo, el reclutamiento debe oficializarse a través de una requisición de personal, documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento.

##### **b) Reclutamiento interno**

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

##### **c) Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera, puede involucrar uno o más de los procedimientos de reclutamiento siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.

- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-centro académico.
- Conferencias y ferias de empleo.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- Reclutamiento en línea a través de internet.
- Agencias de colocación o empleo.
- Programas de capacitación.
- Radio y televisión.

#### **d) Reclutamiento mixto**

En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo, ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele.

Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional.

#### **4.1.3 Selección**

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección.

La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante.

#### **a) Modelos de comportamiento**

En el proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

##### **Modelo de colocación**

En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato.

##### **Modelo de selección**

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

##### **Modelo de clasificación**

Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de

clasificación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos que se lo disputan, solo uno de ellos podrá ocuparlo si es aprobado.

#### **b) Obtención de la información sobre el puesto**

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto. Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

#### **Descripción y análisis de puestos**

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe, que son elementos de las especificaciones de puestos) del puesto.

#### **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos**

Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Ésta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

#### **Requisitos de personal**

Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características.

### **Análisis de puestos en el mercado**

Cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

### **Hipótesis de trabajo**

En el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, solo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

#### **c) Ficha de especificaciones**

La información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto, que debe contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos.

#### **d) Técnicas de selección**

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

### **Entrevista de selección**

Es la técnica de selección más utilizada. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado el entrevistador o entrevistadores y por el otro, el entrevistado o entrevistados.

**Pruebas de conocimientos o habilidades**

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer, como telefonista, como operario, para utilizar una calculadora, etc.).

**Exámenes psicológicos**

Los exámenes psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes, con el objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo. Cada puesto exige de su ocupante determinadas aptitudes. De acuerdo con el perfil del candidato ideal, se establecen los exámenes psicológicos apropiados para la investigación de esas aptitudes.

**Exámenes de personalidad**

Los exámenes de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) o por el temperamento (rasgos innatos). La aplicación como la interpretación de los exámenes de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

**Técnicas de simulación**

Tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método verbal o de realización a la acción social. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. Las características humanas y su potencial de desarrollo que revelan las técnicas tradicionales de selección, para ser confirmadas se necesita de algún tiempo de desempeño en el puesto, debido a que estas técnicas no investigan el comportamiento real de los candidatos ni su interacción con las personas, situaciones y desafíos. Las técnicas de simulación necesariamente deben ser conducidas por un psicólogo y nunca por personas inexpertas.

#### **4.1.4 Investigaciones y/o confirmaciones de las referencias**

Conjuntamente con la entrega del currículum vitae, el solicitante debe llenar la solicitud de empleo y presentar una serie de documentos los cuales deberán ser verificados por el personal competente. Éstas verificaciones o confirmaciones son de varios tipos:

##### **a) Investigación de antecedentes de trabajo**

Es uno de los medios más fáciles y efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad y capacidades del trabajador; si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores. Conviene en lo posible, hacer éstas investigaciones en forma personal y no solo por teléfono para no perder muchos datos que en la entrevista con la persona obtendríamos. Conviene vigilar aquellos períodos en los que un trabajador anota haberse ocupado en asuntos personales entre dos trabajos, debido a que puede ocultar un trabajo en el que fue despedido por faltas graves. Para ello nos servirá acudir a la empresa anterior y verificar la información.

##### **b) Investigación de antecedentes penales**

Solicitarle a los candidatos antecedentes penales y policíacos actualizados, puede revelarnos si existe algún inconveniente para ocuparlo.

##### **c) Investigación de las cartas de recomendación**

Cuando éstas se solicitan, su validez puede depender de lo que nos digan las personas que recomendaron al candidato.

##### **d) Investigación en el domicilio y familia del solicitante**

Consiste en que una persona asignada, acuda al domicilio para entrevistar al mismo solicitante, sus familiares y conocidos, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive, sus familiares, parientes y amigos. Debe usarse con mucha cautela este medio, para que no invada la independencia y discreción a que tiene derecho la familia, en relación con el trabajo. Si alguna circunstancia impide que éstas investigaciones se realicen antes de la aceptación, ellas pueden realizarse durante el período de prueba.

#### **4.1.5 Admisión**

Una vez tomada la decisión final de admisión, el candidato debe pasar un examen médico y una verificación de su registro personal y profesional. Además, se debe acordar con la persona interesada, las diferentes condiciones de contratación.

##### **a) Examen médico**

Se debe hacer notar que el examen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección; para ser útil, debe ser lo más completo posible, en esa forma resulta costoso, por lo que solo debe aplicarse a quienes ya se tiene una gran probabilidad, en atención a las demás pruebas, de que serán empleados. Se debe también hacer notar que para realizarlo se requiere un médico con conocimientos de medicina industrial, o por lo menos, a quien se le pueda señalar en concreto, qué es lo que se busca del examen médico, datos que él deberá buscar en las técnicas respectivas según los requisitos del puesto.

##### **b) Contrato individual de trabajo**

Los contratos de trabajo deben ser adaptados por los directores de personal a las condiciones peculiares y específicas de cada organización y de cada puesto.

##### **c) Registro de empleados**

El expediente del trabajador consiste en una carpeta que guarda todos los documentos que el trabajador genera a la empresa. Los más comunes son:

- Solicitud de empleo.
- Currículum vitae.
- Comprobantes de estudios.
- Resultados de las confirmaciones.
- Resultados de la encuesta económica.
- Resultados de las pruebas de admisión.
- Exámenes médicos de admisión y periódicos.
- Documentos de afiliación.

- Concentración de asistencia, faltas, retardos.
- Comprobantes de notas buenas o malas.
- Documentos comprobatorios de los nombramientos otorgados al empleado.
- Documentación referente al seguro médico.
- Firma de otra documentación jurídica (pagarés, contrato de confidencialidad).

#### **4.1.6 Introducción**

La introducción de un empleado nuevo a la empresa se hace por medio de un programa sistemático de inducción o de integración. El programa de inducción incluye la entrega de una carta de presentación cordial, de un folleto de bienvenida, que el nuevo empleado sea llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo, presentarle los sitios que requiere conocer, tales como lugar de abastecimiento de material, sanitarios, comedor, etc., explicarle en qué consistirá su trabajo y para ello nada mejor que auxiliarse de la descripción del puesto.

#### **4.1.7 Período de prueba**

En el período de prueba puede aprovecharse para hacer las investigaciones y pruebas, cuando no se realizaron antes. Es muy conveniente formular una evaluación del desempeño al cumplir con el período de prueba, que el superior inmediato deba llenar antes de que el trabajador sea confirmado, ellas revelarán si el nuevo trabajador logró realizar o no, los puntos clave del puesto que se le encomienda.

### **4.2 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos, las organizaciones tratan de inducir a las personas al contexto organizacional, adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional, a las prácticas y filosofías predominantes, para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.

### **4.2.1 Orientación del personal**

La orientación del personal trata de exponerle al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto.

### **4.2.2 Descripción y análisis de puestos**

Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Mientras que los puestos ya han sido diseñados, se necesita describirlos y analizarlos para saber cuáles son las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener sus ocupantes, para administrarlos mejor.

#### **a) Métodos**

Los métodos básicos utilizados para la descripción y análisis de puestos, suelen ser los siguientes:

#### **Observación directa**

Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una hoja de análisis de puestos los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales, de carácter sencillo, rutinario y repetitivo, debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

#### **Cuestionario**

El análisis se efectúa al solicitar al ocupante del puesto o a su superior, que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características. Debe ser un cuestionario

hecho a la medida. Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos. El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

### **Entrevista directa**

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer solo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados. Además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al superior inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas. Se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

### **Métodos mixtos**

Estos son combinaciones de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis de puestos, así también el personal disponible para la tarea.

**Bitácora de empleados**

Otra opción para obtener datos sobre un puesto consiste en dar instrucciones a cada empleado para que lleve un diario o bitácora de sus actividades cotidianas. A intervalos de varias horas o días, según la naturaleza de la actividad, el empleado consigna las tareas que realiza.

**Método de la conferencia técnica**

El método de la conferencia técnica se vale de los superiores con un amplio conocimiento del puesto. Aquí, las características específicas del puesto se obtienen de los expertos. Aunque es un buen método de recolección de datos, frecuentemente pasa por alto las percepciones de los trabajadores titulares acerca de lo que ellos hacen en su trabajo.

**b) Contenido**

En la descripción de puestos distinguiremos tres partes:

**Encabezado**

Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes:

- Título del puesto.
- Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme.
- Ubicación: se expresará el departamento o sección en que se desarrolle el trabajo.
- Jerarquía y contactos: suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los trabajadores a sus órdenes, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.
- Nombre y firma del analista y del superior inmediato.
- Fecha del análisis para saber su antigüedad y validez.

**Descripción genérica**

Consiste en una explicación del conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Debe ser muy breve. Una descripción genérica sirve para obtener una descripción específica, para detallar cada uno de los elementos de la primera.

**Descripción específica**

Consiste en una descripción detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Debe expresarse qué tiempo de la jornada, aproximadamente, se utiliza en cada actividad, al menos en las continuas y periódicas. Conviene terminar la descripción con una fórmula de suficiente generalidad, para que quede comprendida cualquier actividad propia de ese puesto, que pudiera escapar al analista.

Asimismo, se reúne información acerca de los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad o los grados de calidad para cada tarea del puesto), estos estándares serán el fundamento para evaluar al empleado. También se suele recabar información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o las habilidades relativos al trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales requeridos (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses). Por último, se consideran las responsabilidades por la supervisión del personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos, relaciones internas o externas e información confidencial.

**4.2.3 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. Los propósitos de ésta comunicación son brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo; comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño; discutir ambos (evaluador

y evaluado) las medidas para utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe participar activamente para conseguir esa mejoría.

Los métodos de evaluación del desempeño varían de una organización a otra, cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

### **Mediante escalas gráficas**

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado, asimismo, el más simple. El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas, mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Estos son seleccionados previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas, es útil para atribuir puntos, con el objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre empleados. Los factores son ponderados y adquieren valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación, se cuentan los puntos que han obtenido los evaluados.

### **Elección forzosa**

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos o más frases y el evaluador está obligado a escoger una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

Las frases se componen de dos formas: 1) Los bloques están formados por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, el evaluador, al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado. 2) Los bloques están formados tan solo por cuatro frases de significado positivo, el evaluador, al juzgar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

### **Mediante investigación de campo**

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.

El especialista en evaluación del desempeño acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo.

### **Mediante incidentes críticos**

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al superior inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

### **Comparación de pares**

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con

el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

### **Frases descriptivas**

Este método solo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

### **Evaluación de 360°**

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.

La evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Se pueden incluir otras personas, como proveedores o clientes. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona.

#### **4.2.4 Movimientos del personal**

Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de las personas que transitan a lo largo de la estructura de la organización. Se trata de un flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones, transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y despidos.

##### **a) Rotación**

La rotación de personal se define como la fluctuación o el volumen de personas que ingresan o salen de la organización. La empresa tiene indiscutible interés en que su personal guarde una situación de estabilidad en los diversos puestos, porque ello

garantiza su eficiencia. Pero a la vez tiene interés en cierto cambio del personal que aporta nueva sangre a dicha empresa.

La rotación puede definirse como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto. De la definición anterior se deduce que no se debe considerar como parte de la rotación el número de trabajadores que salen, pero que no son sustituidos por otros, pues en este caso, puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, más no a sustituir a otros que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación, sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución.

El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico.

#### **b) Transferencias**

Entendemos por transferencia, el cambio estable a otro puesto que no supone mayor jerarquía ni mayor salario. Ocurre mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización.

#### **c) Ascensos**

Se refieren al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. Los ascensos pueden fundarse, en cuanto a la antigüedad del trabajador, capacidad del trabajador y, una combinación de estos dos elementos.

**d) Separaciones por jubilación**

Se trata de un movimiento de salida de la organización, el cual se presenta cuando las personas alcanzan la edad límite o el tiempo laborado suficiente para jubilarse y abandonan la organización.

**e) Despidos**

También es un movimiento de salida y puede ser de dos tipos: renuncia por iniciativa del empleado o despido por iniciativa de la organización. El despido es la sanción más severa que la organización puede imponer a un trabajador.

**4.3 COMPENSACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La compensación o proceso de recompensa es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La inmensa mayoría de las organizaciones modernas de todo tipo y giro incluyen una amplia gama de prestaciones y servicios como parte del paquete total de compensación que le corresponde a cada empleado.

**4.3.1 Remuneración**

El salario que corresponde al puesto que ocupa una persona solo representa una parte del paquete completo de la remuneración que las empresas pagan a sus empleados. Por lo general, además del pago salarial, la remuneración está constituida por distintos elementos y una parte considerable de su total está compuesta por las prestaciones y la seguridad social que representa el costo de tener personal, muchas organizaciones ofrecen diferentes planes de prestaciones y de seguridad social para los distintos niveles de empleados: directores, gerentes, jefes, empleados, etc.

La responsabilidad primaria de la función compensaciones, es el estudio y análisis de salarios, su revisión y comparación estadística con el mercado. Esto significa para la organización asegurar el pago equitativo a sus empleados, manteniendo a la

organización en un nivel de máxima competitividad con respecto al reclutamiento, contratación y retención del personal capacitado.

Para compensar los puestos profesionales y gerenciales, las estrategias de compensación no monetaria, como los otros programas en efectivo, deberían compatibilizarse con las metas y estrategias empresariales y con las culturas laborales de la organización, para aprovechar su valor.

### **a) Salario**

Etimológicamente, el término salario, deriva de sal, aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella. Sueldo proviene de sólidos, moneda de oro de peso cabal.

El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena. Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller; el sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse: toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

Los salarios pueden clasificarse:

- Por el medio empleado para el pago.
  - Salario en moneda: el primer párrafo del artículo 90 del Código de Trabajo, indica que el salario debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal.
  - Salario en especie: el cuarto párrafo del artículo 90 del Código de Trabajo, indica que los trabajadores campesinos que laboren en explotaciones agrícolas o ganaderas pueden percibir el pago de su salario, hasta en un treinta por

ciento del importe total de éste como máximo, en alimentos y demás artículos análogos.

- Salario mixto: es el que se paga, parte en moneda y parte en especie.
- Por sus límites.
  - Mínimo: es el límite inferior fijado por autoridad legal competente. El Acuerdo Gubernativo 388-2010 del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, en los artículos 1 y 2 fija, para las actividades agrícolas y no agrícolas el salario mínimo de Q. 63.70 diarios (correspondientes a Q. 1,937.54 mensuales), en jornada ordinaria diurna de trabajo o lo proporcional a la jornada mixta o nocturna, a partir del 01 de enero del año 2011. En el artículo 3 fija, para la actividad exportadora y de maquila, regulada por el Decreto 29-89 del Congreso de la República y sus reformas, el salario mínimo de Q. 59.45 (correspondientes a Q. 1,808.27 mensuales), en jornada ordinaria diurna de trabajo o lo proporcional a la jornada mixta o nocturna, a partir del 01 de enero del año 2011.
  - Máximo: es el más alto que permite a la empresa una producción costeable.
- Por la forma de pago.
  - Por unidad de tiempo: el artículo 88 del Código de Trabajo indica que puede pactarse por mes, quincena, semana, día u hora. Es aquel que solo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrono, sin usar como medida el resultado del mismo. Ordinariamente se toma como base una jornada, muy frecuentemente de ocho horas diarias.
  - Por unidad de obra: el artículo 88 del mismo cuerpo legal, indica que puede pactarse por pieza, tarea o a destajo. Es aquel en que el trabajo se computa de acuerdo con la obra realizada o el número de unidades producidas, sin usar como medida el tiempo empleado para ejecutarla.

- Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono: el mismo artículo mencionado, indica que en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.
- Por la jornada de trabajo.
  - Ordinario: los artículos 116 y 117 del Código de Trabajo indican, que la jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y cuatro horas a la semana, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago del salario. La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede ser mayor de siete horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana. Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día, trabajo nocturno es el que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente, jornada mixta es la que se ejecuta durante un tiempo que abarca parte del período diurno y parte del período nocturno, no obstante, se entiende por jornada nocturna, la jornada mixta en que se laboren cuatro o más horas durante el período nocturno.
  - Extraordinario: el artículo 121 del mismo cuerpo legal, establece que el trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites de tiempo que determinan los mencionados artículos anteriores para la jornada ordinaria, o que exceda del límite inferior que contractualmente se pacte, constituye jornada extraordinaria y debe ser remunerada por lo menos con un cincuenta por ciento más de los salarios mínimos o de los salarios superiores a estos que hayan estipulado las partes.

**b) Bonificación incentivo**

El Decreto 78-89 del Congreso de la República, Ley de Bonificación Incentivo del Sector Privado, crea la bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado,

con el objeto de estimular y aumentar su productividad y eficiencia. Actualmente, según Decreto 37-2001 que modifica los Decretos 78-89 y 7-2000 todos del Congreso de la República, los empleadores deben pagar junto al sueldo mensual devengado, una bonificación incentivo de Q. 250.00 a favor de todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen.

**c) Comisiones**

Son porcentajes sobre ventas, sobre cobranzas, o sobre ambos conceptos.

**d) Vacaciones**

El artículo 130 del Código de Trabajo establece que todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles. Para que el trabajador tenga derecho a vacaciones, deberá tener un mínimo de ciento cincuenta días trabajados en el año.

**e) Aguinaldo**

Según Decreto 76-78 del Congreso de la República, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo Para los Trabajadores del Sector Privado, todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente el equivalente al cien por ciento (100%) del sueldo o salario ordinario mensual que estos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente, el cual deberá pagarse el cincuenta por ciento (50%) en la primera quincena del mes de diciembre y el cincuenta por ciento (50%) restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente. Las empresas que cubran el cien por ciento (100%) de la prestación en el mes de diciembre, no están obligadas al pago de ningún complemento en el mes de enero.

**f) Bono 14**

Según la Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto 42-92 del Congreso de la República, se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, el pago a sus trabajadores de una bonificación

anual, denominada bono 14. Ésta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador. La bonificación anual será equivalente al cien por ciento (100%) del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los trabajadores que hubieren laborado al servicio del patrono, durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago, que debe ser durante la primera quincena del mes de julio de cada año. Si la duración de la relación laboral fuere menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado.

**g) Indemnización**

El artículo 82 del Código de Trabajo, indica que si el contrato de trabajo por tiempo indeterminado concluye una vez transcurrido el período de prueba, por razón de despido injustificado del trabajador, el patrono debe pagar a éste una indemnización por tiempo servido equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos y si los servicios no alcanzan a un año, en forma proporcional al plazo trabajado, tomando en cuenta la fecha en que se haya iniciado la relación de trabajo.

**h) Ventajas económicas**

Las ventajas económicas constituyen todo beneficio adicional o complementario, que por la prestación de sus servicios, reciba un trabajador de su empleador, siempre y cuando este sea en forma habitual o bien continua o periódica, susceptible de ser valuable en dinero y que no esté regulado o pactado en una ley, reglamento, o convenio alguno, suscrito entre empleadores y trabajadores. El último párrafo del artículo 90 del Código de Trabajo, indica que las ventajas económicas, de cualquier naturaleza que sean, que se otorguen a los trabajadores en general por la prestación de sus servicios, debe entenderse que constituyen el treinta por ciento del importe total del salario devengado.

**i) Anticipos de salario**

El artículo 99 del Código de Trabajo, indica que los anticipos que haga el patrono al trabajador por cuenta de salarios, en ningún caso deben devengar intereses. Las deudas que el trabajador contraiga con el patrono por este concepto, se deben

amortizar hasta su extinción, en un mínimo de cinco períodos de pago, excepto cuando el trabajador, voluntariamente, pague en un plazo más corto.

**j) Descuento a empleados por préstamo concedido del Banco de los Trabajadores**

Si el Banco de los Trabajadores concediere un préstamo a alguno de los trabajadores, según Decreto 21-69 del Congreso de la República, el Estado, las municipalidades, las entidades estatales descentralizadas, autónomas, semiautónomas, las empresas privadas y en general todos los patronos, están obligados a descontar de los sueldos o salarios de sus empleados o trabajadores, las cantidades debidamente autorizadas por estos para cubrir sus obligaciones con el banco como deudores o codeudores por concepto de préstamos para formación de ahorros, compra voluntaria de acciones y otros descuentos que autorice el interesado o que ordene la mencionada ley. Los descuentos deben ser entregados al banco dentro de los primeros quince días del mes siguiente al del descuento. Las cantidades no descontadas y las que no fueren entregadas dentro de los plazos establecidos, causan un recargo de un cien por ciento que debe pagar el patrono. La omisión de los descuentos o su retención son imputables directamente al patrono y constituyen faltas de trabajo.

**k) Descuento a empleados por orden judicial**

Según indica el artículo 94 del Código de Trabajo, el salario debe pagarse directamente al trabajador o a la persona de su familia que él indique por escrito o en acta levantada por una autoridad de trabajo. El artículo 96 establece, que se declaran inembargables los salarios mínimos y los que sin serlo no excedan de treinta quetzales al mes; el noventa por ciento de los salarios mayores de treinta quetzales o más, pero menores de cien quetzales al mes; el ochenta y cinco por ciento de los salarios de cien quetzales o más, pero menores de doscientos quetzales al mes; el ochenta por ciento de los salarios de doscientos quetzales o más, pero menores de trescientos quetzales al mes; y el sesenta y cinco por ciento de los salarios mensuales de trescientos quetzales o más. Continúa en el artículo 97 que, tanto en el caso de embargos para satisfacer obligaciones de pago de alimentos, como en el caso de embargo por otras

obligaciones, el mandamiento, así como las diligencias respectivas, contendrán la prevención, a quien deba cubrir los salarios, de que aún cuando el mismo salario sea objeto de varios embargos, se deje libre en beneficio del ejecutado la parte no embargable. El artículo 100 indica que los salarios que no excedan de cien quetzales al mes no pueden gravarse a favor de personas distintas de familiares del trabajador que vivan y dependan económicamente de él, sino en la proporción en que sean embargables. Quedan a salvo las operaciones legales que se hagan con las cooperativas o con las instituciones de crédito que operen con autorización otorgada de acuerdo a la ley.

#### **I) Descuento a empleados por boleto de ornato**

El Decreto 121-96 del Congreso de la República, Ley del Arbitrio de Ornato Municipal, en su artículo 1 establece el arbitrio denominado boleto de ornato, en favor de las municipalidades del país, con efectos específicos en el ámbito de sus correspondientes jurisdicciones. El artículo 2 define que están obligadas al pago del arbitrio de ornato, todas las personas guatemaltecas o extranjeras domiciliadas que residan en cada jurisdicción municipal y que se encuentren comprendidas entre los 18 y los 65 años de edad. Ésta contribución deberá ser cancelada durante los meses de enero y febrero de cada año y no más allá del último día del mes de marzo, si los concejos municipales conceden prórroga, según indica el artículo 3. El artículo 7 indica que toda empresa en la cual se contrate los servicios de más de una persona, estará en la obligación de exigir la constancia de este pago y si el trabajador no contara con el mismo o lo hubiere pagado, pero no puede demostrarlo, deberá retenerle del salario o sueldo del mes de enero y a más tardar del de febrero, el importe que, de conformidad con lo devengado, le corresponda pagar. El artículo 9 establece que el pago del arbitrio de ornato deberá de hacerse en atención a la siguiente tabla, y que cuando los ingresos sean variables, se calculará el promedio mensual obtenido durante el último año.

Ingresos mensuales		Arbitrio
1. De Q. 1,000.01	A Q. 3,000.00	Q. 15.00
2. De Q. 3,000.01	A Q. 6,000.00	Q. 50.00
3. De Q. 6,000.01	A Q. 9,000.00	Q. 75.00
4. De Q. 9,000.01	A Q. 12,000.00	Q. 100.00
5. De Q. 12,000.01	en adelante	Q. 150.00

La tabla anterior contenida en el referido Decreto tiene plena vigencia en la actualidad. No obstante, en la práctica se ha generalizado la aplicación de un criterio municipal mediante el cual no se aplican dos escalas por ingresos mensuales y arbitrio inferiores a la escala de Q. 1,000.01 a Q. 3,000.00 (no mostradas en este cuadro).

**m) Descuento a empleados por retención de ISR**

El artículo 37 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, establece que constituye renta neta para las personas individuales que obtengan ingresos por la prestación de servicios personales en relación de dependencia, los sueldos y salarios, comisiones y gastos de representación cuando no deban ser comprobados, bonificaciones, incluida la creada por el Decreto 78-89 del Congreso de la República y otras remuneraciones similares. La renta imponible de toda persona individual, será equivalente a su renta neta menos las siguientes deducciones:

- La suma única de Q. 36,000.00 en concepto de deducciones personales, sin necesidad de comprobación alguna.
- Las cuotas pagadas a colegios profesionales.
- Las primas de fianzas.
- Las cuotas por pago de contribuciones al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Las cuotas por pago de contribuciones establecidas en planes de previsión social.
- Las primas de seguros de vida no dotales, de accidentes personales y gastos médicos hospitalarios.
- El monto de las pensiones alimenticias fijadas por tribunal de familia.
- Las donaciones otorgadas a favor del Estado, las municipalidades, las asociaciones no lucrativas, las universidades, partidos políticos. La deducción máxima permitida por este concepto en cada período de liquidación definitiva anual, no podrá exceder el cinco por ciento (5%) de la renta neta, ni de un monto máximo de quinientos mil quetzales (Q. 500,000.00) anuales.

- Los gastos médicos pagados por el sujeto de gravamen, así como los pagados en beneficio de su cónyuge o conviviente o de sus hijos menores de edad o discapacitados.
- Las rentas exentas.

Las personas individuales que obtengan ingresos por la prestación de servicios personales en relación de dependencia, deben calcular el impuesto sobre su renta imponible de acuerdo con la siguiente escala progresiva de tarifas presentada en el artículo 43 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta:

Intervalos de renta imponible		Impuesto a pagar		
De más de	a	Importe fijo	Más	Sobre el excedente de renta imponible de
1. Q. 0.00	Q. 65,000.00	Q. 0.00	15%	Q. 0.00
2. Q. 65,000.00	Q. 180,000.00	Q. 9,750.00	20%	Q. 65,000.00
3. Q. 180,000.00	Q. 295,000.00	Q. 32,750.00	25%	Q. 180,000.00
4. Q. 295,000.00	en adelante	Q. 61,500.00	31%	Q. 295,000.00

El impuesto a pagar se determinará sumando al importe fijo, la cantidad que resulte de aplicar el porcentaje correspondiente al excedente de renta imponible de cada intervalo, según la escala anterior. Para dichos contribuyentes el período de liquidación definitiva del impuesto es anual, principiando el uno de enero y terminando el treinta y uno de diciembre de cada año. En el caso de períodos de actividades menores de un año, la renta imponible se proyectará a un año y se le aplicará la tarifa que corresponda según la escala anterior, para determinar el impuesto anual. Este impuesto se dividirá proporcionalmente entre el tiempo de duración del período menor al año y el resultado constituirá el impuesto a pagar, que no será mayor del treinta y uno por ciento (31%) de la renta imponible.

El artículo 37 "A" de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, establece que las personas individuales en relación de dependencia, tendrán derecho a un crédito a cuenta del Impuesto Sobre la Renta, por el Impuesto al Valor Agregado pagado en la adquisición de bienes y servicios durante el período de liquidación definitiva anual, para su uso personal y de su familia, hasta por un monto equivalente a la tarifa del Impuesto al Valor Agregado aplicada a su renta neta obtenida en dicho período. En caso que este crédito

supere el Impuesto Sobre la Renta a pagar, el excedente no generará derecho a devolución alguna. Éste crédito se comprobará mediante la presentación de una planilla que contenga el detalle de las facturas. La planilla deberá presentarse ante la Superintendencia de Administración Tributaria dentro de los primeros diez (10) días hábiles del mes de enero de cada año.

El artículo 57 del mismo cuerpo legal, establece que quienes se desempeñen en relación de dependencia, deberán presentar ante el patrono o empleador una declaración jurada al inicio de sus actividades laborales, exclusivamente por los ingresos que perciban de dicha actividad laboral, en los formularios que proporcionará la Dirección, en la cual deberán constar como mínimo los datos siguientes: nombres y apellidos completos del empleado, domicilio fiscal, número de identificación tributaria, nombres y apellidos completos o razón social y domicilio fiscal de otros empleadores si los tuviere, monto de los sueldos y salarios que estima percibirá durante el período y, crédito estimado por Impuesto al Valor Agregado el cual se determina así: multiplicando el cincuenta por ciento (50%) del total de las rentas netas del trabajador por la tarifa del Impuesto al Valor Agregado. El monto del crédito así estimado se multiplica por el porcentaje de acreditamiento que establece el artículo 37 "A", según el período por el cual está presentando la declaración jurada ante el patrono y el resultado constituirá el monto del crédito estimado por Impuesto al Valor Agregado que deberá incluir en dicha declaración, el cual queda sujeto a la liquidación del período de que se trate. Cuando por cualquier circunstancia se modifica cualesquiera de los datos arriba indicados, el empleado deberá informar de ello mediante la presentación de una nueva declaración jurada en formulario oficial ante su empleador, dentro del plazo de los veinte días hábiles inmediatos siguientes a la fecha en que se produzca el cambio.

El artículo 56 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, establece que no deberán presentar declaración jurada anual del Impuesto Sobre la Renta, mientras no medie requerimiento expreso de la Dirección, entre otras, las personas individuales que se desempeñan exclusivamente en relación de dependencia y cuyos ingresos totales anuales no superen la suma única de Q. 36,000.00 en concepto de deducciones

personales y; las personas individuales que se desempeñan exclusivamente en relación de dependencia, cuando se les haya efectuado la retención de la totalidad del impuesto en la fuente, en caso contrario, deberán presentar la declaración jurada a la Dirección, pagando el impuesto resultante. El artículo 54 del mismo cuerpo legal, establece que los contribuyentes que obtengan rentas por cualquier monto, excepto los no obligados de acuerdo con el artículo 56 de dicha ley, deberán presentar ante la Administración Tributaria, dentro de los primeros tres meses del año calendario, una declaración jurada de la renta obtenida durante el año anterior, ésta declaración deberá presentarse bajo juramento de decir verdad, aún cuando se trate de personas cuyas rentas estén parcial o totalmente exentas, o cuando, excepcionalmente, no haya desarrollado actividades durante el período de liquidación definitiva anual.

El artículo 67 de la misma ley en mención, establece que con excepción de las personas individuales que se desempeñan exclusivamente en relación de dependencia y cuyos ingresos totales anuales no superen la suma única de Q. 36,000.00, toda persona que pague o acredite a personas domiciliadas en Guatemala, remuneraciones de cualquier naturaleza, por servicios provenientes del trabajo personal ejecutado en relación de dependencia, sean permanentes o eventuales, debe retener el Impuesto Sobre la Renta que corresponda; la retención también se aplicará a las personas que además de obtener rentas en relación de dependencia, obtienen rentas de otras fuentes, pero solo en la parte que corresponda a los ingresos en relación de dependencia. El último párrafo del artículo 63, establece que los agentes de retención deberán presentar una declaración jurada anual, que contenga una conciliación de las retenciones efectuadas a empleados en relación de dependencia, acompañando la nómina de empleados y los salarios pagados durante el año calendario anterior. Dicha declaración deberá presentarla, a más tardar el treinta y uno de marzo de cada año.

El artículo 68 establece que cuando los agentes de retención, comprueben al hacer la declaración jurada anual de las retenciones practicadas, que efectuaron retenciones en exceso a cualesquiera de sus asalariados, deberán proceder a devolverles a estos las sumas retenidas en exceso, e informarán de ello a la Dirección en detalle y por cada

asalariado, antes de la fecha de vencimiento para la presentación de la citada declaración jurada anual. Al mismo tiempo, los agentes de retención, descontarán el total de tales sumas devueltas a los contribuyentes del monto que les corresponda pagar por concepto de las retenciones del mismo mes calendario en que se realicen dichas devoluciones o de los siguientes, hasta reunir el valor de tales devoluciones.

#### **n) Libro de salarios**

El Código de Trabajo en su artículo 102, establece que todo patrono que ocupe permanentemente a diez o más trabajadores, debe llevar un libro de salarios autorizado y sellado por la Dirección General del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Establece también, que todo patrono que ocupe permanentemente a tres o más trabajadores, sin llegar al límite de diez, debe llevar planillas de conformidad con los modelos que adopte el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

#### **4.3.2 Planes de prestaciones sociales**

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración, son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

Éstas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores.

Los planes de prestaciones sociales tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida: en el ejercicio del puesto (como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etc.), fuera del puesto pero dentro de la empresa (cafetería, transporte, etc.) y fuera de la empresa, o sea, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, entre otros).

Los planes de prestaciones sociales se pueden clasificar de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos.

**a) Respeto a su exigencia**

Los planes se pueden clasificar por obligatoriedad legal o espontáneos, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

- Prestaciones por obligatoriedad legal: son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales o de seguridad social, por ejemplo: horas extras, bonificación, aguinaldo, bono 14, vacaciones, indemnización, cuotas de seguro social.
- Prestaciones espontáneas: son las otorgadas por la generosidad de las empresas debido a que no son exigidas por la ley ni por negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de ley e incluyen: premios por antigüedad, vales de despensa, descuentos especiales en los artículos producidos por la empresa, cooperativa de consumo, fondo de ahorro, alimentos, transporte, asistencia médico-hospitalaria, planes de pensiones y jubilación, regalos navideños.

**b) Respeto a su naturaleza**

Los planes se pueden clasificar como económicos o extraeconómicos, por ejemplo:

- Prestaciones económicas: son las entregadas en forma de dinero.
- Prestaciones extraeconómicas: son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios.

**c) Respeto a sus objetivos**

Los planes se pueden clasificar como asistenciales, recreativos y complementarios.

- Planes asistenciales: son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad, incluyen: préstamos, seguridad social, seguro de vida, seguro de accidentes, reembolso de medicinas, becas educativas, asesoría jurídica, guardería.

- Planes recreativos: son las prestaciones y los servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, éstas prestaciones también se extienden a la familia del empleado, incluyen: agrupación gremial o club, áreas determinadas para los momentos de descanso en el trabajo, música ambiental, actividades deportivas, excursiones y paseos programados, centro vacacional, ocio recreativo, deportivo y cultural, concursos fotográficos, de pintura, dibujo, ajedrez, etc.
- Planes complementarios: son las prestaciones y servicios con los que se busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida, incluyen: asignación de vivienda mientras presta servicios en la empresa, estacionamiento privado para los empleados, escuela para los hijos de los trabajadores, sucursal bancaria en el centro de trabajo, rifas de viviendas, cafetería.

#### **4.3.3 Relaciones laborales**

El marco normativo laboral, tiene por objeto regular las relaciones laborales entre patronos y trabajadores a través del contrato de trabajo, en donde se establecen los procedimientos laborales obligatorios, con base en las siguientes leyes y preceptos de instituciones relacionadas:

- Constitución Política de la República de Guatemala: establece en su artículo 101 que el trabajo es un derecho de la persona, y que el régimen laboral del país debe organizarse conforme a principios de justicia social. Establece los derechos sociales mínimos que fundamentan la legislación del trabajo y la actividad de los tribunales y autoridades en su artículo 102.
- Código de Trabajo: es el documento jurídico laboral que regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos. Con base en estos preceptos, el Código de Trabajo establece los principios mínimos por los cuales se regirán las relaciones de trabajo. Estos principios se refieren a:

Duración, suspensión, rescisión y terminación de las relaciones de trabajo.

Jornadas de trabajo, vacaciones, días de descanso y de asueto.

Salario y medidas que lo protegen, salario mínimo.

Derechos y obligaciones de los trabajadores y los patronos.

Trabajo de las mujeres.

Trabajo de los menores.

Trabajos especiales.

Reglamento interior de trabajo.

Relaciones colectivas de trabajo.

Huelgas.

Higiene y seguridad en el trabajo.

Autoridades del trabajo y procedimientos.

- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–: establece las obligaciones de los patronos referentes a su registro, como la inscripción de los trabajadores al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, la información de sus altas y bajas, las modificaciones de salario y demás datos.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social: es la institución del Estado encargada de velar y promover el cumplimiento eficiente y eficaz de la legislación, políticas y programas relativos al trabajo y la previsión social, en beneficio de la sociedad.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–: A través del Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se crea dicho Instituto, como una institución autónoma, cuya finalidad es la de aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social, de conformidad con el sistema de protección mínima. Todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios, están obligados a contribuir al sostenimiento del régimen de seguridad social en proporción a sus ingresos y tienen el derecho de recibir beneficios para sí mismos o para sus familiares que dependan económicamente de ellos. El régimen

de seguridad social comprende protección y beneficios en caso de que ocurran los siguientes riesgos de carácter social: accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, maternidad, enfermedades generales, invalidez, orfandad, viudedad, vejez, muerte (gastos de entierro) y demás. Actualmente, los porcentajes que se deben pagar mensualmente como contribuciones al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de acuerdo con los datos que figuren en las planillas son los siguientes: a) Por parte de los empleadores se contribuye con un doce punto sesenta y siete por ciento (12.67%), dicho porcentaje se encuentra conformado por el diez punto sesenta y siete por ciento (10.67%) como contribución al IGSS, uno por ciento (1%) como contribución al Instituto de Recreación de los Trabajadores –IRTRA– y uno por ciento (1%) como contribución al Instituto Técnico de Capacitación –INTECAP–; b) Por parte de los empleados se contribuye con un cuatro punto ochenta y tres por ciento (4.83%) como contribución al IGSS.

- Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada –IRTRA–: fue creado mediante el Decreto 1528 de fecha 29 de mayo de 1962, Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala y reformado por el Decreto 43-92 del Organismo Legislativo, el cual indica que se crea el Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada como una institución autónoma, cuyos recursos financieros tendrán el carácter de privativos. También indica que se crea un impuesto equivalente al uno por ciento (1%), sobre el monto del sueldo o salario ordinario y extraordinario, devengado mensualmente por cada trabajador de las empresas privadas, porcentaje que será calculado sobre la totalidad de las planillas. El impuesto será pagado por las empresas o patronos particulares que estén inscritos o se inscriban en el régimen de seguridad social.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP–: fue creado mediante el Decreto 17-72 Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, como entidad descentralizada, técnica, no lucrativa y con fondos privativos. Para contribuir al financiamiento de las labores del Instituto, se establece a su favor una tasa patronal, actualmente del uno por ciento (1%), que

será pagada mensualmente por las empresas y entidades privadas, y por las entidades públicas que realicen actividades con fines lucrativos, sobre la totalidad de las planillas de sueldos y salarios, exceptuándose aquellas que no sean sujeto de contribución del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. La tasa será recaudada por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, al mismo tiempo que recaude sus propias contribuciones.

- Organización Internacional del Trabajo –OIT–: es la agencia tripartita de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y convoca a gobiernos, empleadores y trabajadores de sus estados miembros con el fin de emprender acciones conjuntas destinadas a promover el trabajo decente en el mundo.

**a) Contrato de trabajo**

El artículo 18 del Código de Trabajo, define que el contrato individual de trabajo es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma. El artículo 38 define que contrato colectivo de trabajo es el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, por virtud del cual el sindicato o sindicatos de trabajadores se comprometen, bajo su responsabilidad, a que algunos o todos sus miembros ejecuten labores determinadas, mediante una remuneración que debe ser ajustada individualmente para cada uno de estos y percibida en la misma forma. En ambos casos, el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares, uno para cada parte y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

Un contrato de trabajo establece explícitamente los términos de la relación de empleo para el empleado como para el empresario, ambos tienen derechos y obligaciones mutuas cuando lo firman. Las normas de los contratos de trabajo no pueden prever todas las posibilidades de su aplicación, por lo que se hace necesaria la adaptación de

dichas normas a los casos y circunstancias concretas en las que deben aplicarse. Es imposible, que un contrato de trabajo contenga todas las características y requisitos que corresponden a un análisis de puesto. Pero sí es necesario, que al determinarse en el contrato individual el servicio contratado, no se limite con solamente indicar el nombre de un puesto, sino que señale expresamente que su contenido será el que queda establecido en el análisis de puesto respectivo, el que se ha dado a conocer al trabajador, y que éste firma también, como aceptación de que esos servicios, son los que se compromete a prestar, y esos requisitos, los que él se atribuye.

El artículo 25 del Código de Trabajo, indica que el contrato individual de trabajo puede ser:

- Por tiempo indefinido: cuando no se especifica fecha para su terminación.
- A plazo fijo: cuando se especifica fecha para su terminación, no se debe tomar en cuenta el resultado de la obra.
- Para obra determinada: cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador desde que se inician las labores hasta que éstas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea, la obra realizada.

Según el artículo 29 del mismo cuerpo legal, el contrato escrito de trabajo debe contener:

- Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes.
- La fecha de la iniciación de la relación de trabajo.
- La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones del trabajo.
- El lugar o los lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra.
- La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido o para la ejecución de otra determinada.

- El tiempo de la jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse.
- El salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador, si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, período y lugar de pago.
- Las demás estipulaciones legales en que convengan las partes.
- El lugar y la fecha de celebración del contrato.
- Las firmas de los contratantes y el número de sus cédulas de vecindad.

El artículo 61 del Código de Trabajo define que las obligaciones de los patronos son:

- Enviar dentro del improrrogable plazo de los dos primeros meses de cada año a la dependencia administrativa correspondiente del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, un informe impreso, que por lo menos debe contener los egresos totales que hayan tenido por concepto de salarios, bonificaciones y cualquier otra prestación económica durante el año anterior, con la debida separación de las salidas por jornadas ordinarias y extraordinarias. Nombres y apellidos de sus trabajadores con expresión de la edad aproximada, nacionalidad, sexo, ocupación, número de días que haya trabajado cada uno y el salario que individualmente les haya correspondido durante dicho año.
- Preferir, en igualdad de circunstancias, a los guatemaltecos sobre quienes no lo son y a los que les hayan servido bien con anterioridad respecto a quienes no estén en ese caso.
- Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.
- Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido.
- Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles del trabajador, cuando estos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se presten los servicios.
- Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo practiquen en su empresa.

- Pagar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que éste pierda cuando se vea imposibilitado para trabajar por culpa del patrono.
- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares, sin reducción de salario.
- Deducir del salario del trabajador las cuotas ordinarias y extraordinarias que le corresponda pagar a su respectivo sindicato o cooperativa, siempre que lo solicite el propio interesado o la respectiva organización legalmente constituida.
- Procurar por todos los medios a su alcance la alfabetización de sus trabajadores que lo necesiten.
- Mantener en los establecimientos, un número suficiente de sillas destinadas al descanso de los trabajadores durante el tiempo compatible con las funciones de estos.
- Conceder licencia con goce de sueldo a los trabajadores en los siguientes casos:
  - Fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijo, tres (3) días.
  - Cuando contrajera matrimonio, cinco (5) días.
  - Por nacimiento de hijo, dos (2) días.
  - Cuando el empleador autorice expresamente otros permisos o licencias y haya indicado que estos serán también retribuidos.
  - Para responder a citaciones judiciales por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda del medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.
  - Por desempeño de una función sindical, siempre que ésta se limite a los miembros del Comité Ejecutivo y no exceda de seis días en el mismo mes calendario, para cada uno de ellos.

El artículo 62 del Código de Trabajo define que se prohíbe a los patronos:

- Inducir o exigir a sus trabajadores que compren sus artículos de consumo a determinados establecimientos o personas.

- Exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se le admita en el trabajo o por cualquiera otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general.
- Obligar o intentar obligar a los trabajadores, a retirarse de los sindicatos o grupos legales a que pertenezcan o a ingresar a unos o a otros.
- Influir en sus decisiones políticas o convicciones religiosas.
- Retener por su sola voluntad las herramientas u objetos del trabajador sea como garantía o a título de indemnización o de cualquier otro no traslativo de propiedad.
- Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores.
- Dirigir o permitir que se dirijan los trabajos en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga.
- Ejecutar cualquier otro acto que restrinja los derechos que el trabajador tiene conforme la ley.

El artículo 63 del Código de Trabajo define que las obligaciones de los trabajadores son:

- Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante.
- Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Restituír al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo.
- Observar buenas costumbres durante el trabajo.
- Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro.
- Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste a solicitud del patrono o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

- Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.
- Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos.

El artículo 64 del Código de Trabajo define que se prohíbe a los trabajadores:

- Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos.
- Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento, propaganda política o contraria a las instituciones democráticas creadas por la Constitución.
- Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga.
- Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados.
- Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento.
- La ejecución de hechos o la violación de normas de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la producción normal de la empresa.

El artículo 65 del mismo Código mencionado, indica que hay suspensión de los contratos cuando una o las dos partes que forman la relación laboral deja o dejan de cumplir parcial o totalmente, durante un tiempo, alguna de sus respectivas obligaciones fundamentales (prestación del trabajo y pago del salario), sin que por ello terminen dichos contratos ni se extingan los derechos y obligaciones que emanen de los mismos. La suspensión puede ser:

- Individual parcial, cuando afecta a una relación de trabajo y una de las partes deja de cumplir sus obligaciones fundamentales.

- Individual total, cuando afecta a una relación de trabajo y las dos partes dejan de cumplir sus obligaciones fundamentales.
- Colectiva parcial, cuando por una misma causa se afectan la mayoría o la totalidad de las relaciones de trabajo vigentes en una empresa, y el patrono o sus trabajadores dejan de cumplir sus obligaciones fundamentales.
- Colectiva total, cuando por una misma causa se afectan la mayoría o la totalidad de las relaciones de trabajo vigentes en una empresa, y el patrono y sus trabajadores dejan de cumplir sus obligaciones fundamentales.

El artículo 76 del Código de Trabajo, indica que hay terminación de los contratos de trabajo cuando una o las dos partes que forman la relación laboral le ponen fin a ésta, cesándola efectivamente, ya sea por voluntad de una de ellas, por mutuo consentimiento o por causa imputable a la otra, en cuyas circunstancias se extinguen los derechos y obligaciones que emanan de dichos contratos.

Con relación a la protección a la maternidad, el Código de Trabajo, en su artículo 151 incisos b) y c), establece que se prohíbe a los patronos, para los efectos del trabajo, hacer diferencia entre mujeres solteras y casadas y/o con responsabilidades familiares; y despedir a las trabajadoras que estuvieren en estado de embarazo o período de lactancia, quienes gozan de inamovilidad, salvo por causa justificada originada en falta grave a los deberes derivados del contrato.

Continúa indicando en el artículo 152, que la madre trabajadora gozará de un descanso retribuido con el ciento por ciento (100%) de su salario durante los treinta (30) días que precedan al parto y los cincuenta y cuatro (54) días siguientes; los días que no pueda disfrutar antes del parto, se le acumularán para ser disfrutados en la etapa post-parto, de tal manera que la madre trabajadora goce de ochenta y cuatro (84) días efectivos de descanso durante ese período.

El artículo 153 establece que toda trabajadora en época de lactancia puede disponer en el lugar donde trabaja de media hora dos veces al día durante sus labores con el objeto

de alimentar a su hijo; la trabajadora en época de lactancia podrá acumular las dos medias horas a que tiene derecho y entrar una hora después del inicio de la jornada o salir una hora antes de que ésta finalice, con el objeto de alimentar a su menor hijo o hija; dicha hora será remunerada. El período de lactancia se debe computar a partir del día en que la madre retorne a sus labores y hasta diez (10) meses después.

En el artículo 154 se establece que el salario que debe pagarse durante los descansos debe calcularse, cuando el trabajo se pague por unidad de tiempo, el valor de las prestaciones pre y post parto, se debe fijar sacando el promedio de salarios ordinarios y extraordinarios devengados durante los últimos seis meses o fracción de tiempo menor, si la trabajadora no ha ajustado ese término, contados en ambos casos a partir del momento en que ella dejó sus labores, y el valor de las prestaciones en época de lactancia se debe calcular tomando como tiempo de trabajo efectivo el que se emplee en los descansos respectivos.

#### **b) Sindicatos**

El artículo 206 del Código de Trabajo, define al sindicato como toda asociación permanente de trabajadores o de patronos o de personas de profesión u oficio independiente (trabajadores independientes), constituida exclusivamente para el estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes.

El artículo 216 del mismo cuerpo legal, indica que para formar un sindicato de trabajadores se requiere el consentimiento por escrito de veinte o más trabajadores y para formar uno de patronos se necesita un mínimo de cinco patronos. El artículo siguiente indica que, los sindicatos quedan facultados para iniciar sus actividades a partir del momento de su inscripción en el Registro Público de Sindicatos.

#### **c) Tramitación de quejas**

En toda queja se presentan tres etapas: inconformidad, la cual se da siempre que un trabajador, empleado o jefe, consideran una situación, acción, pago, etc., como

inadecuados. Queja, que es la manifestación que ante un funcionario de la empresa hace un trabajador de su inconformidad, lo cual implica que ésta ha llegado normalmente a cierto nivel superior. Agravio, el cual se produce cuando un trabajador considera injustamente resuelta su queja, o cuando sabe que ésta no será oída o tomada en cuenta, por la política seguida en la empresa.

La queja debe presentarse ante el inmediato superior del quejoso, a menos que sea en contra de éste, caso en el que presentará ante su jefe inmediato. Ésta presentación conviene se haga en forma verbal, pues de esa manera, se le quita el aspecto litigioso de juicio, y se facilita y estimula la presentación de las quejas.

No conviene resolver de inmediato, es recomendable decir al quejoso que se van a investigar con más detalle todos los elementos del problema, y que en uno o dos días se procurará resolver su queja.

La resolución de la queja, ya sea favorable o desfavorable, parece conveniente que se comunique al quejoso por su superior inmediato, señalándole, si es negativa, que debe tomar en cuenta los daños que se producirían de concederle lo que solicita, mostrándole los elementos más objetivos que sea posible respecto del por qué de la solución.

Si el quejoso persiste en su inconformidad, suele aconsejarse que pueda formular brevemente por escrito su queja, de ser posible en formas especiales que para el efecto se hayan establecido.

#### **d) Reglamento interior de trabajo**

Son disposiciones que tienden a lograr el orden, la armonía, la coordinación y la regularidad en el trabajo. No se trata de lo que habrá de regir en un puesto, en una sección o en un departamento de la empresa, sino de políticas o reglas generales aplicables en toda ella.

En los artículos 57 al 60 del Código de Trabajo se establecen las bases sobre las que se sustenta el reglamento interior de trabajo. Primeramente, se define que el reglamento interior de trabajo es el conjunto de normas, elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo. Establece que todo patrono que ocupe en su empresa permanentemente diez o más trabajadores, queda obligado a elaborar y poner en vigor su respectivo reglamento interior de trabajo. También indica que todo reglamento interior de trabajo debe ser aprobado previamente por la Inspección General de Trabajo; debe ser puesto en conocimiento de los trabajadores con quince días de anticipación a la fecha en que va a comenzar a regir; debe imprimirse en caracteres fácilmente legibles y se ha de tener constantemente colocado, por lo menos, en dos de los sitios más visibles del lugar de trabajo o, en su defecto, ha de suministrarse impreso en un folleto a todos los trabajadores de la empresa. Éstas disposiciones deben observarse también para toda modificación o derogatoria que haga el patrono del reglamento interior de trabajo. El reglamento interior de trabajo debe comprender las reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa y, en general, todas aquellas otras que se estimen necesarias para la conservación de la disciplina y el buen cuidado de los bienes de la empresa.

Por lo anterior, el reglamento contendrá:

- Disposiciones generales.
- Condiciones de ingreso.
- Categorías de trabajo, tipo de salarios y forma de pago.
- Jornada de trabajo.
- Pago de salarios.
- Licencias, descansos semanales, asuetos, vacaciones, aguinaldo y bonificaciones.
- Peticiones y reclamos.
- Obligaciones de los trabajadores.

- Obligaciones del patrono.
- Obligaciones y atribuciones especiales de los trabajadores.
- Prohibiciones a los trabajadores.
- Prohibiciones al patrono.
- Medidas de higiene y seguridad.
- Medidas disciplinarias.
- Terminación del contrato de trabajo por voluntad del trabajador.
- Disposiciones finales.

#### **4.4 DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de entrenamiento del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

Con el título de entrenamiento se comprende a toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a los empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio. Es necesario distinguir tres clases de actividades de entrenamiento: primero, la capacitación, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados. Segundo, el adiestramiento, de carácter más práctico y para un puesto concreto, es indispensable, aún suponiendo una capacitación previa; la palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa adquirir destreza debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado. Tercero, además de la capacitación teórica y del adiestramiento práctico, que proporcionan respectivamente ideas y hábitos, es necesaria la formación, que se requiere para crear o desarrollar en el empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc., que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento, y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido. Las tres funciones que comprende el entrenamiento se requieren para todos los puestos; pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el mero adiestramiento, conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la capacitación y la formación.

#### **4.4.1 Capacitación**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación de jefes tiene dos aspectos principales, el técnico, o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia, y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, ordenar, elegir a sus trabajadores y acomodarlos, calificar, mantener la disciplina, resolver las quejas, estimular el entusiasmo del trabajador, formar el espíritu de grupo, prevenir y corregir defectos, etc.

La capacitación de ejecutivos suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos de planeación, organización, control, finanzas, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, a saber:

- Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implementación y realización del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados de la capacitación.

#### **4.4.2 Adiestramiento**

Ante todo se presenta el adiestramiento al empleado nuevo, en este caso es más necesario, porque implica cambiar los hábitos que el empleado tenía para hacer el trabajo de un modo, cuando se requieren otros conforme a los sistemas de su nueva empresa.

Cuando el empleado tiene que cambiar de puesto, sea por transferencia temporal, para llenar una vacante, o por ascenso, prácticamente se está en el mismo caso de un empleado nuevo que necesita ser adiestrado.

Cuando en razón de cambios de maquinaria, de instrumentos, de métodos de trabajo o de simplificación de éste, la manera de hacer una labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que de ese adiestramiento puede depender el éxito del cambio.

El adiestramiento dentro del trabajo se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales, siendo el fin principal producir y el fin secundario enseñar.

#### **4.4.3 Formación**

La empresa necesita lograr que sus jefes y empleados formen hábitos de cooperación, veracidad, lealtad, adhesión a la empresa, puntualidad, etc.

Quizá lo más importante radica en que el conjunto de reglas establecidas y exigidas, tiendan siempre, del modo más sistemático posible, a formar en aquellos, hábitos de limpieza, compañerismo, atención, iniciativa y cuidado.

No menos importante, es la formación, consolidación e incremento de hábitos morales. Destaca, entre todos ellos, el sentido de responsabilidad, la discreción en los problemas que conozca, el espíritu de servicio, etc.

Cuando se trata de jefes, principalmente por lo que respecta a los de alta categoría, es indispensable, además, desarrollar en ellos un conjunto de características y cualidades psicológicas que necesitan para ejercer con eficacia el mando. No basta, normalmente, con que una persona haya sido designada jefe, es necesario que sus subordinados vean que tiene el nivel, la forma de vestir, los hábitos y el modo de actuar, propios de un jefe.

#### **4.4.4 Desarrollo organizacional**

El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y es planeado con anticipación. Cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistemática. El concepto de desarrollo organizacional se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización.

### **4.5 MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

La organización viable es la que no solo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo. Las personas ajustan sus comportamientos a las reglas organizacionales, mientras la organización monitorea las metas y el alcance de los objetivos.

#### **4.5.1 Disciplina**

Actualmente el término disciplina se refiere a la forma en que las personas se conducen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la organización. En general, la adopción de medidas disciplinarias, consiste en aplicar alguna sanción contra el empleado que viola las normas de la organización o que infringe sus reglas internas. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción. Una medida disciplinaria debe seguir tres lineamientos fundamentales:

- Una acción correctiva es preferible a una punitiva: el objetivo de la medida disciplinaria debe ser corregir el comportamiento indeseable del trabajador y no simplemente sancionarle. La sanción debe ser la última acción de una medida disciplinaria cualquiera.
- La acción disciplinaria debe ser progresiva: debe comenzar con una advertencia verbal, seguida por una advertencia escrita, una suspensión y, solo en los casos más serios e incorregibles, por el despido del trabajador.
- La acción disciplinaria debe ser inmediata, consistente, impersonal e informativa: su respuesta debe ser rápida, en congruencia con la infracción cometida.

Cuando el empleado incurre en determinadas faltas, como la agresión física a otra persona, el consumo de estupefacientes dentro de las instalaciones de la empresa o el hurto de objetos de cualquier valor, suele hacerse una excepción a la disciplina progresiva y despedir al empleado de inmediato.

#### **4.5.2 Higiene y seguridad**

La higiene y la seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

##### **a) Higiene laboral**

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. Es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo.

Tres grupos de condiciones influyen considerablemente en el trabajo de las personas: condiciones ambientales del trabajo (como iluminación, ruido, temperatura), condiciones de tiempo (como duración de la jornada laboral, horas extra, períodos de descanso, etc.) y condiciones sociales (como organización informal, relaciones, estatus, entre otros). La higiene laboral se ocupa del primer grupo; es decir, de las condiciones ambientales del trabajo, aún cuando no se desentiende totalmente de los otros dos grupos.

##### **b) Seguridad laboral**

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente o con la instrucción o convencimiento de las

personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.

Un plan de seguridad implica, necesariamente, que la persona se adapte al trabajo (selección de personal) y que el trabajo se adapte a la persona (racionalización del trabajo), así como los factores sociopsicológicos, lo cual explica por qué muchas organizaciones vinculan la seguridad al departamento encargado de los recursos humanos.

La seguridad laboral moviliza todos los elementos necesarios para la capacitación y el adoctrinamiento de técnicos y empleados, el control del cumplimiento de normas de seguridad, la simulación de accidentes, la inspección periódica de los equipos contra incendio, los primeros auxilios y la elección, adquisición y distribución de una serie de prendas (lentes de seguridad, guantes, overoles, botas, etc.) para el personal de ciertas áreas de la organización.

La seguridad laboral opera en tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de robos y prevención de incendios.

## **4.6 MONITOREO DE RECURSOS HUMANOS**

En todo momento, los gerentes toman decisiones respecto a los subordinados, al tiempo que los empleados reciben información respecto a ellos, y el departamento de recursos humanos analiza e investiga la información sobre la fuerza laboral y sus características y necesidades. Esto requiere un sistema integrado de información que permita la descentralización del proceso de decisión de manera eficiente y eficaz.

### **4.6.1 Ausentismo**

En un sentido amplio, el ausentismo es la suma de los períodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo o algún otro motivo.

#### **4.6.2 Banco de datos**

El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Es común que existan varios bancos de datos relacionados lógicamente entre sí por medio de un software que ejecuta las funciones para crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

La administración de recursos humanos requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad como los siguientes:

- Registro de personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.
- Registro de cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
- Registro de secciones: datos sobre los empleados de cada departamento o división.
- Registro de remuneración: datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- Registro de beneficios: datos sobre los beneficios y servicios sociales.
- Registro de entrenamiento: datos sobre programas de entrenamiento.
- Registro de candidatos: datos sobre los candidatos al cargo.
- Registro médico: datos sobre las consultas y los exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.

#### **4.6.3 Sistemas de información**

La información puede provenir del entorno exterior (del mercado de trabajo, competidores, proveedores, organizaciones gubernamentales, otras organizaciones, etc.) o del entorno interior (como el organigrama y los salarios correspondientes a los puestos, personas que trabajan en ella, horas/hombre trabajadas, volumen de producción y ventas, productividad alcanzada, etc.).

El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones.

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es el banco de datos. Su objetivo final es abastecer a los gerentes con información sobre su personal. El sistema de información recibe entradas (inputs) que son procesadas y transformadas en salidas (outputs) a manera de informes, documentos, índices, listas, medidas estadísticas de la posición o la tendencia, etc.

Un sistema de información de recursos humanos utiliza como fuentes de datos a los elementos provistos por el banco de datos; reclutamiento y selección de personal; capacitación y desarrollo de personal; evaluación del desempeño; administración de sueldos y salarios; registros y controles de personal; higiene y seguridad, etc.

## **CAPÍTULO V**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO**

En la prestación de cualquier servicio se espera del Contador Público y Auditor un riguroso desempeño del trabajo profesional, por lo que siempre tendrá presentes las disposiciones normativas de la profesión que sean aplicables al trabajo específico que esté realizando. Dentro de este proceso se encuentra:

- Inicialmente una acción preliminar que incluye la entrevista con el cliente, la propuesta de servicios profesionales, la aceptación del cliente y la carta compromiso (ver páginas 83, 84, 86 y 87 respectivamente).
- Luego deberá realizar el conocimiento del cliente como base para elaborar la planeación del trabajo (ver páginas 89 y 94 respectivamente).
- Posteriormente ejecutar el trabajo propiamente dicho documentando el examen y evaluación de la información en los papeles de trabajo (ver páginas de la 98 a la 128).
- Seguidamente finalizar con un informe de comunicación de resultados (ver página 129).
- Por último y con base en la información recolectada y revisada, presentar el manual de procedimientos propuesto (ver páginas de la 131 a la 178).

Dicho proceso se observa en seguida en atención al siguiente índice para la administración de recursos humanos.

CONSUEGRA NAVARRO Y ASOCIADOS, S.C.  
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
CALZANDO TALENTO, S.A.

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

Nombre	Referencia	Página
ENTREVISTA CON EL CLIENTE		83
PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES		84
ACEPTACIÓN DEL CLIENTE		86
CARTA COMPROMISO		87
CONOCIMIENTO DEL CLIENTE		89
PLANEACIÓN DEL TRABAJO	PL	94
PAPELES DE TRABAJO		98
<b>Proceso de integración</b>	<b>RH-1</b>	99
Cuestionario de control interno	RH-1.1	100
Revisión de expedientes de personal	RH-1.2	103
Revisión de formas, documentos y observación	RH-1.3	104
<b>Proceso de organización</b>	<b>RH-2</b>	105
Cuestionario de control interno	RH-2.1	106
Evaluación de las descripciones de los puestos	RH-2.2	108
Evaluación de las evaluaciones del desempeño	RH-2.3	109
<b>Proceso de compensación</b>	<b>RH-3</b>	110
Cuestionario de control interno	RH-3.1	111
Revisión de la nómina de sueldos	RH-3.2	113
<b>Proceso de desarrollo</b>	<b>RH-4</b>	115
Cuestionario de control interno	RH-4.1	116
Evaluación de los programas de desarrollo	RH-4.2	117
Observación	RH-4.3	118
<b>Proceso de mantenimiento</b>	<b>RH-5</b>	119
Cuestionario de control interno	RH-5.1	120
Inspección de documentos	RH-5.2	122
Visita a las instalaciones	RH-5.3	123
<b>Proceso de monitoreo</b>	<b>RH-6</b>	124
Cuestionario de control interno	RH-6.1	125
Inspección de documentos	RH-6.2	127
Observación	RH-6.3	128
INFORME DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS		129
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (PROPUESTO)		131

## **5.1 ENTREVISTA CON EL CLIENTE**

La Junta Directiva de la empresa Calzando Talento, S.A., se comunicó a nuestras oficinas para concertar una cita.

En la entrevista realizada, nos externaron su interés en contratar nuestros servicios de asesoría al departamento de recursos humanos, manifestando que lo consideran un área débil en cuanto a la administración actual, observando disfuncionalidad en las operaciones y deficiencia operativa.

Acordamos enviarle nuestra propuesta de servicios y de ser aprobada atenderemos su solicitud.

## 5.2 PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

Con el fin de formalizar los términos del trabajo, les presentamos nuestra propuesta de servicios profesionales, la cual fue aprobada.

CONSUEGRA NAVARRO Y ASOCIADOS, S.C.  
AVENIDA REFORMA 9-99 ZONA 9  
TELÉFONO: 2515-1525

Guatemala, 01 de agosto de 2,011

Junta Directiva  
Calzando Talento, S.A.  
Ciudad

Estimados señores:

En atención a lo convenido en la entrevista previa, tenemos el agrado de presentar la propuesta de servicios profesionales para llevar a cabo el diseño del sistema de administración del recurso humano de Calzando Talento, S.A., para fortalecer la gestión del departamento de recursos humanos con que cuenta la empresa.

### I. ALCANCE, PERÍODO Y FECHAS

Nuestra revisión incluye los procesos de integración, organización, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo, desarrollados por el departamento de recursos humanos para la administración del recurso humano del 01 de enero al 31 de julio de 2011. Para ello se realizarán cuatro visitas a las instalaciones de la empresa en las siguientes fechas:

Primera visita:	03 de agosto de 2011
Segunda visita:	16 de agosto de 2011
Tercera visita:	26 de septiembre de 2011
Cuarta visita:	30 de septiembre de 2011

La primera visita será preliminar, realizada con el objetivo de lograr inicialmente una familiarización general con las transacciones de la empresa y el conocimiento del cliente. Se tomarán todos los datos necesarios para comprobar las prácticas de control existentes,

aplicables al sistema de administración del recurso humano, a través de investigaciones con la administración, entrevista con los gerentes, análisis y evaluación de manuales de procedimientos y descripciones de puestos, e inspección de documentos y registros producidos por el sistema de información.

En la segunda visita se procederá a llenar los cuestionarios, a realizar entrevistas con personal a diferentes niveles de operación, para recolectar datos y detectar los principales problemas o deficiencias que se presentan actualmente en el sistema de administración del recurso humano. Se observarán las actividades y operaciones de la entidad.

En la tercera visita, se presentará a la gerencia general el manual de procedimientos de administración del recurso humano, para someterlo a su consideración y tomar algunos criterios que agregarán valor al manual, para entregarlo en definitiva en la cuarta visita.

## II. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Inicialmente se entregará un informe de presentación de resultados con base en la revisión efectuada, para posteriormente entregar el manual de procedimientos de administración del recurso humano propuesto.

## III. TIEMPO Y HONORARIOS

El tiempo global que se estima para la ejecución, preparación y entrega del informe será aproximadamente de ocho semanas. Los honorarios se basan en tarifa por hora trabajada, los cuales se estiman en un total de Q. 75,000.00. El cobro será efectuado 50% al iniciar y 50% al finalizar, contra entrega del manual de procedimientos del sistema de administración.

Agradecemos la oportunidad que se nos brinda al presentar esta propuesta y poder prestar nuestros servicios profesionales, a la vez, les solicitamos firmar y devolver la copia anexa de ésta carta para indicar su conformidad y entendimiento de los arreglos para nuestra asesoría en el diseño de un sistema de administración del recurso humano.

Atentamente,



Licda. Ileana Consuegra  
Contadora Pública y Auditora  
Colegiado No. 6,322

### 5.3 ACEPTACIÓN DEL CLIENTE



Guatemala, 01 de agosto de 2,011

Licda. Ileana Consuegra  
Consuegra Navarro y Asociados, S.C.  
Ciudad

Estimada Licenciada:

Nos dirigimos a usted deseándole de antemano éxitos en sus actividades. Posteriormente, le informamos que hemos evaluado su propuesta de servicios profesionales recibida en ésta misma fecha y hemos decidido contratar sus servicios, esperando toda su disposición lo antes posible y ofreciéndoles de la misma manera nuestro apoyo y disposición para facilitarles la entrega de la información necesaria.

Sin otro particular nos suscribimos,

Atentamente,



Lic. Emilio Medrano  
Presidente de Junta Directiva  
Calzando Talento, S.A.

## 5.4 CARTA COMPROMISO

CONSUEGRA NAVARRO Y ASOCIADOS, S.C.  
AVENIDA REFORMA 9-99 ZONA 9  
TELÉFONO: 2515-1525

Guatemala, 02 de agosto de 2,011

Junta Directiva  
Calzando Talento, S.A.  
Ciudad

Estimados señores:

Hemos sido contratados por la Junta Directiva de la empresa "Calzando Talento, S.A.", para la prestación de servicios de asesoría en el diseño de un sistema de administración del recurso humano.

Por este medio manifestamos que nos comprometemos a terminar el trabajo en un plazo aproximado de ocho semanas. Así también nos obligamos a cumplir con los siguientes aspectos:

- Evaluar los procedimientos aplicados en el departamento de recursos humanos para la administración del personal, para proponer mejoras tomando en cuenta lo adecuado de los existentes.
- Fortalecer los controles internos de la empresa, asegurando una adecuada segregación de funciones.
- Fijar la forma de cálculo de las prestaciones laborales con observancia de la legislación.

Para el desarrollo del trabajo en los términos expresados anteriormente, es necesario que su personal colabore con nuestro equipo de trabajo en la entrega oportuna y exacta de la información, y como parte del compromiso asumido, pediremos confirmación escrita referente a las representaciones de la Administración de la información entregada a nuestro equipo.

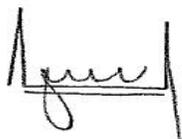
Es importante mencionar que queda fuera de toda responsabilidad de revisión, los procesos que no tengan relación con la administración del recurso humano, entendiéndose por compatibles únicamente los procesos de integración, organización, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo. Les recordamos que la responsabilidad por la implementación, evaluación y supervisión del sistema de control interno del área de recursos humanos, corresponde a la Administración de la empresa. El objetivo no es expresar una opinión de que los estados financieros, se presentan en forma razonable, en todos los aspectos importantes.

Para iniciar con la realización del trabajo, es necesario que ustedes nos entreguen la mitad de la inversión por concepto de honorarios del total de Q. 75,000.00, la otra mitad nos será entregada de su parte contra entrega del manual de procedimientos del sistema de administración del recurso humano.

Por último, les agradeceremos firmar y devolver la copia adjunta de ésta carta par indicar su compromiso y acuerdo sobre los arreglos para la asesoría en el diseño del sistema de administración del recurso humano.

Agradeciendo la confianza depositada.

Atentamente,



Licda. Ileana Consuegra  
Contadora Pública y Auditora  
Colegiado No. 6,322

## 5.5 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

### Conocimiento general

Para cumplir con tal fin, todo el equipo de trabajo de asesoría participó en una entrevista realizada con el gerente general de la empresa para conocer aspectos generales de la empresa, posteriormente una visita a las instalaciones y por último la revisión de algunos documentos legales y fiscales, para luego conocer las particularidades de la administración de personal que corresponde al departamento de recursos humanos.

Nombre de la persona que responde el cuestionario: Federico Mora  
 Cargo que desempeña en la empresa: Gerente general

#### Objetivo:

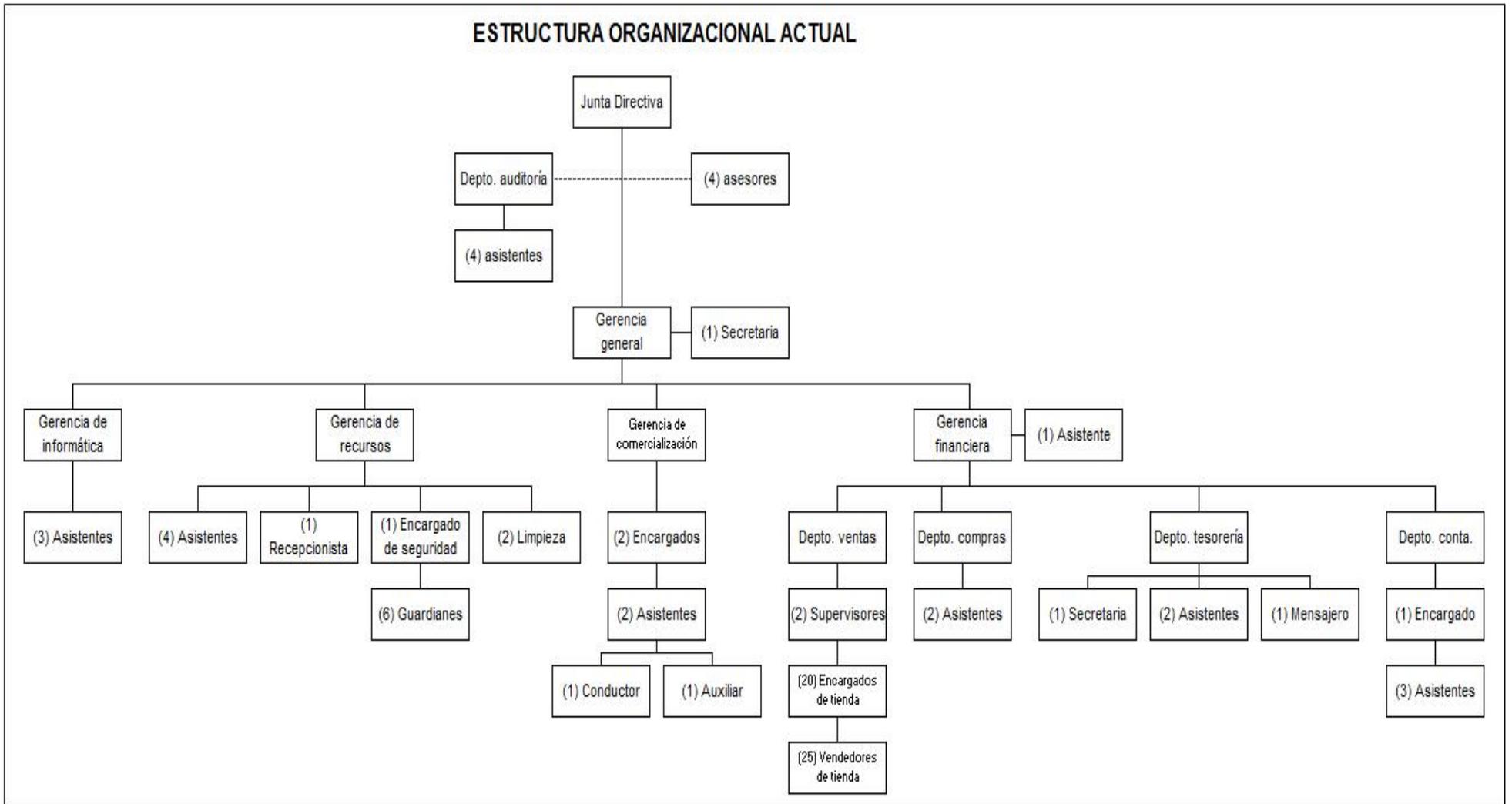
Lograr un entendimiento general de la entidad, conocer la estructura y funciones departamentales en forma general.

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?	100
2	¿Cómo está organizada la empresa?	Por departamentos
3	¿Existe un organigrama de puestos?	Sí
4	¿Existe un departamento de recursos humanos?	Sí
5	¿Existen procedimientos escritos para la administración de personal?	No
6	¿Existen flujogramas que describan el proceso de las actividades del departamento de recursos humanos?	No
7	¿Existe un manual de procedimientos en el departamento de recursos humanos?	No
8	¿Existe en la empresa segregación de funciones?	Sí
9	¿Las transacciones en la empresa son autorizadas por el gerente o jefe de cada departamento?	Sí
10	De 1 a 5 (1 excelente, 5 malo) ¿En qué nivel clasificaría la calidad del personal de la empresa?	3
11	De 1 a 5 (1 excelente, 5 malo) ¿En qué nivel clasificaría la calidad del personal del departamento de recursos humanos?	3
12	¿Tiene algún objetivo concreto a corto plazo respecto de los recursos humanos? ¿Y a largo plazo?	Corto: Evaluar las competencias y habilidades. Largo: Hacer cambios si se requiere.

### Organigrama general

La empresa cuenta con 100 empleados de los cuales 45 pertenecen al área de tiendas y 55 al área administrativa, se encuentra estructurada por departamentos y el organigrama general se presenta a continuación.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL



## **Descripción global de las funciones**

En forma general, a continuación se describen las funciones de cada departamento presentado en el organigrama.

### **JUNTA DIRECTIVA**

Se compone por cada uno de los socios accionistas de la empresa.

### **ASESORÍAS**

La empresa cuenta con varios asesores en diferentes áreas: jurídica, comercial, psicológica y médica.

### **DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA**

Es el encargado de velar por el cumplimiento de las políticas vigentes de la empresa. Las funciones de los asistentes consisten en la realización de inventarios en las tiendas y el examen de los rubros de los estados financieros y de las operaciones administrativas de la empresa.

### **GERENCIA GENERAL**

Es el vínculo entre la Junta Directiva y el resto de la empresa, su finalidad es dirigir los distintos departamentos de la empresa y encaminarla a los objetivos propuestos. Su secretaria le asiste en la programación y desarrollo de las actividades.

### **GERENCIA DE INFORMÁTICA**

Es la encargada de prestar un mantenimiento preventivo y de desarrollo al hardware y software de la empresa, así como la creación de nuevas aplicaciones a los sistemas existentes. Los asistentes colaboran para lograr estos objetivos.

### **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Le corresponde administrar al recurso humano de la empresa. Las actividades del asistente 1 se refieren al reclutamiento, selección y admisión de recursos humanos, el asistente 2 se dedica a las actividades relacionadas con la descripción y análisis de los puestos, la evaluación del desempeño, los movimientos del personal y el desarrollo de los recursos humanos a través de la capacitación, adiestramiento y formación, el asistente 3 se ocupa de las actividades relacionadas con la compensación de los recursos humanos y lo que de ello derive, el asistente 4 se encarga de las actividades de atención médica, seguros médicos y aquellas que aseguren la higiene y seguridad laboral, en este último conjuntamente con el encargado de seguridad y el personal a su cargo.

#### GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN

Se encarga del control administrativo y de logística de las tiendas. El encargado 1 con su asistente se dedican a las actividades de publicidad y atención al cliente, el encargado 2 se dedica a la logística de envío de los productos con la colaboración de su asistente y personal de despacho a su cargo.

#### GERENCIA FINANCIERA

Le corresponde administrar y salvaguardar los recursos económicos de la empresa, bajo su responsabilidad están los departamentos de ventas, compras, tesorería y contabilidad. Su asistente le apoya en las actividades relacionadas con esta función.

#### DEPARTAMENTO DE VENTAS

Tiene a su cargo el control y la gestión de las ventas en las tiendas. Los supervisores establecen y miden el cumplimiento de las ventas en las tiendas a su cargo, y se ocupan del control de las mismas.

#### DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Se encarga del suministro de productos y materiales a la empresa. El asistente 1 se encarga de las actividades relacionadas con la compra del calzado para su posterior traslado a las tiendas y el asistente 2 se encarga del suministro de papelería, útiles, equipo, materiales y demás, necesarios para el desempeño de todas las actividades.

#### DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Le corresponde salvaguardar los recursos monetarios de la empresa. La secretaria asiste en el desarrollo de las actividades y programa las rutas del mensajero. El asistente 1 se encarga de las actividades relacionadas con la emisión de cheques y el asistente 2 de las relacionadas con la operación de los depósitos bancarios.

#### DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Su función principal es registrar y clasificar cada una de las transacciones que efectúe la empresa a través de los departamentos anteriores. El encargado verifica y aprueba las operaciones, mientras que los asistentes las registran y clasifican.

Instalaciones



## 5.6 PLANEACIÓN DEL TRABAJO

CONSUEGRA NAVARRO Y ASOCIADOS, S.C.	PT	PL
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Hecho por: RM	Fecha: 12-08-11
CALZANDO TALENTO, S.A.	Revisado por: IC	Fecha: 12-08-11
PLANEACIÓN DEL TRABAJO		

### I. ALCANCE DEL TRABAJO

La revisión incluye los procesos de integración, organización, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo, desarrollados por el departamento de recursos humanos para la administración del recurso humano del 01 de enero al 31 de julio de 2011.

La administración de recursos humanos implica principalmente el pago de las remuneraciones y prestaciones laborales, requiriendo para la revisión de las mismas un conocimiento especializado en el aspecto laboral, lo cual se consideró para la asignación del equipo de trabajo.

La empresa Calzando Talento, S.A. fue constituida bajo las leyes de la República de Guatemala como una sociedad anónima, con un capital autorizado, suscrito y pagado de Q. 10,000,000.00 representado por 1,000 acciones nominativas de Q. 10,000.00 cada una. Quedó inscrita definitivamente el 03 de febrero de 1965 en el Registro Mercantil General de la República de Guatemala y ante la Superintendencia de Administración Tributaria con el número de identificación tributaria 2333152-4 el 05 de febrero de 1965.

Su razón social es Calzando Talento, S.A. y su nombre comercial es CATSA, tiene sus oficinas centrales ubicadas en la Avenida Reforma 24-24 zona 9, Guatemala.

Fue suscrita por los socios Sergio Estuardo Castañeda Pineda, Luis Pedro Aguilar Méndez y Emilio Antonio Medrano García, quien es presidente de la Junta Directiva y de acuerdo con su nombramiento actúa también como representante legal de la sociedad.

La actividad económica principal de la sociedad de acuerdo a la patente de comercio consiste en la compra, venta y comercialización de todo tipo de calzado.

Se introdujo en el mercado de calzado hace 45 años, en el cual ha incursionado con mucho éxito, posicionando a la marca como una de las mejores y reconocidas. Cuenta con 20 tiendas ubicadas estratégicamente en la República de Guatemala con el objeto de atender al

consumidor final quienes en conjunto conforman sus principales clientes a través de ventas al detalle. Cuenta con un proveedor principal quien es directamente la fábrica de calzado de quien depende en un 80% y otros proveedores locales.

Sus principales productos se enfocan al género masculino con estilos casual, de vestir, escolar, deportivo y de trabajo en diferentes tallas de niño, juvenil y caballero. El mercado del producto es estacional, por lo que los períodos de mayor auge son en los meses de diciembre, enero y julio.

## II. OBJETIVOS DE INFORMACIÓN, OPORTUNIDAD Y COMUNICACIONES QUE SE REQUIEREN

Se realizarán reuniones quincenales orales con la administración de la empresa para comunicar sobre el estatus del trabajo de asesoría.

Atendiendo a lo anterior, al finalizar las primeras cuatro semanas, se entregará un informe de presentación de resultados con base en la revisión efectuada, para que al finalizar las siguientes cuatro semanas se entregará el manual de procedimientos de administración del recurso humano propuesto.

Las reuniones con el equipo de trabajo se realizarán una vez por semana, específicamente los días viernes por el gerente de auditoría Lic. Rodrigo Méndez, quien a su vez revisará el trabajo desempeñado.

## III. DIRECCIÓN

En la administración del recurso humano, los componentes que representan la importancia relativa son los procesos de integración, compensación y desarrollo, en sus respectivas fases de selección, pago de sueldos y prestaciones, y entrenamiento.

Por lo anterior, el área que representa un riesgo mayor de representación errónea de importancia relativa es la compensación que corresponde al pago de sueldos y prestaciones.

El equipo de trabajo, la asignación de trabajo de asesoría a los miembros del equipo y el presupuesto del trabajo, tomando en cuenta la experiencia apropiada para la asignación a áreas donde se presume pueda haber riesgos más altos y el monto apropiado de tiempo es la siguiente:

No.	Descripción	Auditor	Procedimientos	Fecha de ejecución	Tiempo estimado
<b>1</b>	<b>CONOCIMIENTO DEL CLIENTE</b>				
1.1	Conocimiento general	Equipo completo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista con el gerente general.</li> <li>Visita a las instalaciones.</li> <li>Revisión de documentos.</li> </ul>	Del 03 al 05 y del 08 al 12 de agosto de 2011	40 horas
1.2	Organigrama general	Equipo completo			80 horas
1.3	Descripción global de las funciones	Equipo completo			80 horas
1.4	Revisión	Lic. Rodrigo Méndez	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de papeles de trabajo, redacción de informe y revisión de redacción de manual.</li> </ul>	12, 19, 26-08-2011 y 02, 09, 16, 23-09-2011	56 horas
<b>2</b>	<b>ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>				
2.1	Proceso de integración	Samuel Castillo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario de control interno.</li> <li>Revisión de expedientes de personal.</li> <li>Revisión de formas, documentos y observación.</li> <li>Redacción de conclusiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de cuestionarios: del 16 al 19 de agosto de 2011.</li> <li>Aplicación de procedimientos de auditoría: del 22 al 26 de agosto y del 29 de agosto al 02 de septiembre de 2011.</li> <li>Redacción y presentación del informe de presentación de resultados: del 05 al 07 de septiembre de 2011.</li> </ul>	112 horas
2.2	Proceso de organización	Alma Tello	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario de control interno.</li> <li>Evaluación de las descripciones de los puestos.</li> <li>Evaluación de las evaluaciones del desempeño.</li> <li>Redacción de conclusiones.</li> </ul>		112 horas
2.3	Proceso de compensación	Pedro de la Vega	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario de control interno.</li> <li>Revisión de la nómina de sueldos.</li> <li>Redacción de conclusiones.</li> </ul>		112 horas
2.4	Proceso de desarrollo	Alma Tello	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario de control interno.</li> <li>Evaluación de los programas</li> </ul>		112 horas

			<ul style="list-style-type: none"> <li>de desarrollo.</li> <li>Observación.</li> </ul>		
2.5	Proceso de mantenimiento	Armando Samayoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacción de conclusiones.</li> <li>Cuestionario de control interno.</li> <li>Inspección de documentos.</li> <li>Visita a las instalaciones.</li> </ul>		112 horas
2.6	Proceso de monitoreo	Lic. Rodrigo Méndez	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacción de conclusiones.</li> <li>Cuestionario de control interno.</li> <li>Inspección de documentos.</li> <li>Observación.</li> </ul>		112 horas
2.7	Informe de presentación de resultados	Lic. Rodrigo Méndez	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacción.</li> </ul>		24 horas
<b>3</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>				
3.1	Proceso de integración	Samuel Castillo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujogramas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacción del diseño del sistema de administración del recurso humano: del 05 al 09, del 12 al 16 y del 19 al 23 de septiembre de 2011.</li> <li>Presentación provisional y correcciones del diseño del sistema de administración del recurso humano: del 26 al 29 de septiembre de 2011.</li> <li>Presentación definitiva del diseño del sistema de administración del recurso humano: 30 de septiembre de 2011.</li> </ul>	112 horas
3.2	Proceso de organización	Alma Tello	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujogramas.</li> </ul>		112 horas
3.3	Proceso de compensación	Pedro de la Vega	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujogramas y anexos.</li> </ul>		112 horas
3.4	Proceso de desarrollo	Alma Tello	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujogramas.</li> </ul>		112 horas
3.5	Proceso de mantenimiento	Armando Samayoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujogramas.</li> </ul>		112 horas
3.6	Proceso de monitoreo	Lic. Rodrigo Méndez	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujogramas.</li> </ul>		112 horas
	Aprobación	Licda. Ileana Consuegra			40 horas
	<b>Total de HH</b>				<b>1,664 hrs</b>

A cada uno de los miembros del equipo se les requiere mantener una actitud de escepticismo profesional, mediante una evaluación crítica y una actitud mental de cuestionamiento, de la validez de la evidencia obtenida y estar alerta a evidencia que contradiga o ponga en duda la confiabilidad de los documentos o representaciones de la parte responsable.

A la vez, los miembros deben obtener la evidencia de la documentación apropiada con la firma respectiva de quien la proporcionó. Para ello el personal clave de la empresa es:

Presidente de la Junta Directiva	Emilio Antonio Medrano García
Gerente general	Federico Mora
Contador general	Manuel Triana
Gerente de recursos humanos	Estuardo Rodríguez
Asistentes de recursos humanos	Laura González, Elsa Espinoza, Elena Escobar, Clara Castillo




---

Lic. Rodrigo Méndez  
Gerente a cargo de la asesoría




---

Licda. Ileana Consuegra  
Socio a cargo de la asesoría

## 5.7 PAPELES DE TRABAJO

### Proceso de integración

La integración de recursos humanos incluye los procedimientos relacionados con la planeación, reclutamiento, selección, investigaciones y/o confirmaciones de las referencias, admisión, introducción y período de prueba. Se determinaron y evaluaron de la siguiente manera.

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-1
Administración del recurso humano	Hecho por: SC	Fecha: 16-08-11
Integración de recursos humanos	Revisado por: RM	Fecha: 02-09-11

	Referencia
<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Conocer y evaluar los procedimientos aplicados al proceso de integración de recursos humanos, para proponer mejoras tomando en cuenta lo adecuado de los existentes.</p> <p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista con el gerente y asistente del departamento de recursos humanos a cargo de las actividades relacionadas con este proceso.</li> <li>• Revisión de expedientes de personal.</li> <li>• Revisión de formas y documentos y observación de actividades.</li> </ul> <p><b>Conclusiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realiza planeación de personal a mediano plazo, ni se utiliza ningún método o modelo para llevarla a cabo.</li> <li>• No se tiene un listado de fuentes de reclutamiento para proveer puestos inmediatos ni un archivo de solicitudes de candidatos.</li> <li>• No se entrena suficientemente al personal que hace las entrevistas.</li> <li>• No se aplican exámenes psicotécnicos, pruebas de aptitud, temperamento y personalidad a todos los candidatos, la aplicación del criterio es subjetiva y no es similar en las mismas circunstancias.</li> <li>• No se aplican exámenes médicos al personal de nuevo ingreso ni se realizan exámenes periódicos al personal contratado.</li> <li>• Las decisiones de selección no se toman con pleno conocimiento de las descripciones de los puestos de trabajo.</li> <li>• Las confirmaciones de referencias son verbales, no se anotan por escrito.</li> <li>• No se formula una evaluación del desempeño cuando el nuevo integrante cumple con el período de prueba.</li> </ul>	<p>RH-1.1 página 100</p> <p>RH-1.2 página 103</p> <p>RH-1.3 página 104</p> <p>Flujograma de planeación página 135</p> <p>Flujograma reclutamiento página 136</p> <p>Flujograma de selección página 138</p> <p>Flujograma de selección página 138</p> <p>Flujograma de admisión página 140</p> <p>Flujograma de selección página 138</p> <p>Flujograma de conf. de ref. página 139</p> <p>Flujograma de período de prueba página 142</p>

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-1.1
Administración del recurso humano	Hecho por: SC	Fecha: 16-08-11
Cuestionario de integración de recursos humanos	Revisado por: RM	Fecha: 19-08-11

Nombre de la persona que responde el cuestionario: Estuardo Rodríguez y Laura González  
Cargo que desempeña en la empresa: Gerente y asistente de recursos humanos

#### GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

- 1 ¿Qué planes tiene para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos?  
Sí  No  Comentario Por el momento ninguno, se quieren implementar
- 2 ¿Qué métodos o modelos emplea para llevar a cabo la planificación de los recursos humanos?  
Sí  No  Comentario Ninguno
- 3 ¿Se realizan previsiones de recursos humanos en relación a?  
 La necesidad de recursos humanos en conjunto  
 La sustitución del personal existente  
 La planificación de la sucesión
- 4 ¿Sigue el personal de recursos humanos de forma sistemática los avances que se producen en el área?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 5 Considera que una información adecuada sobre el personal:  
 Ayuda a la toma de decisiones  
 Permite el control del personal  
 Sirve para planear los recursos humanos  
 Permite fijar políticas y procedimientos de personal  
 Otro Especifique \_\_\_\_\_

#### ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

- 6 ¿Cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?  
Sí  No  Comentario 1 ó 1½ mes
- 7 ¿Se da prioridad al reclutamiento interno o al externo?  
Sí  No  Comentario Externo

8 ¿Qué aspectos se tiene en cuenta para la selección interna?

Antigüedad

Méritos

Mejor entrevista

Mejor prueba escrita

Otros Especifique \_\_\_\_\_

9 ¿Qué medios se utilizan para reclutar a los empleados?

Medios de comunicación (prensa, radio)

Recomendaciones de los empleados

Anuncios en la puerta de la empresa

Reclutamiento en línea

Agencias de empleo

Otro Especifique \_\_\_\_\_

10 ¿En el proceso de selección emplea?

Entrevistas

Mesas redondas

Pruebas de aptitud

Pruebas de temperamento

Pruebas de personalidad

Pruebas de conocimientos o habilidades

Otro Especifique \_\_\_\_\_

11 ¿Se aceptan solicitudes de candidatos que se presentan espontáneamente?

Sí  No

Comentario \_\_\_\_\_

12 ¿Existen procedimientos para establecer un primer contacto con los posibles candidatos?

Sí  No

Comentario \_\_\_\_\_

13 ¿Se toman las decisiones de selección con pleno conocimiento de las descripciones de los puestos de trabajo?

Sí  No

Comentario \_\_\_\_\_

14 ¿Se forma a los encargados de la selección en entrevista de selección?

Sí  No

Comentario \_\_\_\_\_

15 ¿Cumplen los impresos de solicitud los requisitos legales?

Sí  No

Comentario \_\_\_\_\_

- 16 ¿Se utilizan pruebas psicológicas normalizadas u otro tipo de pruebas escritas normalizadas?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 17 ¿Se confirman las referencias presentadas por los candidatos?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 18 ¿Se aplican exámenes médicos al personal de nuevo ingreso?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 19 ¿Se realizan exámenes médicos periódicamente al personal?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 20 ¿Se presenta al nuevo empleado con sus compañeros de trabajo y se realiza un recorrido por las instalaciones?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 21 ¿Se cuenta con una herramienta de introducción (folleto de bienvenida)?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 22 ¿Existe un período de prueba establecido? ¿De cuánto tiempo?  
Sí  No  Comentario 2 meses
- 23 ¿El personal utiliza uniforme? ¿Se le descuenta el valor del mismo?  
Sí  No  Comentario Se le descuenta la mitad, la otra mitad la absorbe la empresa

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-1.2
Administración del recurso humano	Hecho por: SC	Fecha: 22-08-11
Revisión de expedientes de personal	Revisado por: RM	Fecha: 26-08-11

Nombre	Cargo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estuardo Rodríguez	Gerente, recursos humanos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Leonardo Túnez	Mensajero, tesorería	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Daniel Hernández	Encargado, contabilidad	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Silvia Reyes	Encargada tienda	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Karen Vargas	Encargada tienda	x	x	x	x	x	x	x			x
Juan Ramírez	Encargado tienda	x	x	x	x	x	x	x		x	x

- 1 Solicitud de empleo
  - 2 Currículum vitae
  - 3 Contrato individual de trabajo
  - 4 Fotocopia de documento de identificación
  - 5 Antecedentes penales y policíacos
  - 6 Cartas de recomendación
  - 7 Fotocopia de documentos de registro en IGSS e IRTRA
  - 8 Exámenes psicológicos
  - 9 Pruebas de conocimientos
  - 10 Documento de actualización de datos
- No se observó la aplicación de exámenes médicos

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-1.3
Administración del recurso humano	Hecho por: SC	Fecha: 29-08-11
Revisión de formas y documentos y observación de actividades	Revisado por: RM	Fecha: 02-09-11

El día de hoy se inició una evaluación de las formas utilizadas de lo cual se mencionan las siguientes observaciones:

- Requisición de personal: contiene la solicitud de datos necesarios para que el jefe o gerente del departamento correspondiente anote las características precisas que pretende del candidato. Las requisiciones son en su mayoría por sustitución de personal, por medio de ésta el personal de recursos humanos inicia el proceso de contratación por reclutamiento externo sin comunicar previamente que existe una plaza vacante.
- Solicitud de empleo: cumple con la solicitud de todos los datos necesarios para tener un conocimiento general e inicial del candidato. Se practicó un simulacro de entrevista con la persona encargada de ésta actividad. La selección no se basa en el conocimiento de las descripciones de los puestos derivado de que éstas no están actualizadas.
- Contrato de trabajo: cumple con todos los requisitos legales y la presentación oportuna al Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- Folleto de bienvenida: contiene la información general de la empresa y un resumen de las normas necesarias para que el nuevo empleado las tenga presentes desde el inicio de la relación laboral.
- No existe un método establecido para llevar a cabo la planeación de personal.
- No existe un archivo de fuentes de reclutamiento.
- Se observó el recorrido por las instalaciones y la presentación de un nuevo empleado.
- Se observó al personal con el uso del uniforme.

### Proceso de organización

La organización de recursos humanos incluye los procedimientos relacionados con la orientación del personal, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño y movimientos del personal. Se determinaron y evaluaron de la siguiente manera.

Calzando Talento, S.A.	PT	<b>RH-2</b>
Administración del recurso humano	Hecho por: <b>AT</b>	Fecha: 16-08-11
Organización de recursos humanos	Revisado por: <b>RM</b>	Fecha: 02-09-11

	Referencia
<p><b>Objetivo:</b> Conocer y evaluar los procedimientos aplicados al proceso de organización de recursos humanos, para proponer mejoras tomando en cuenta lo adecuado de los existentes.</p>	
<p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista al asistente del departamento de recursos humanos a cargo de las actividades relacionadas con este proceso.</li> <li>• Evaluación de las descripciones de los puestos.</li> <li>• Análisis de las evaluaciones del desempeño.</li> </ul>	<p><b>RH-2.1</b> página 106</p> <p><b>RH-2.2</b> página 108</p> <p><b>RH-2.3</b> página 109</p>
<p><b>Conclusiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tienen actualizadas las descripciones de los puestos de trabajo ni se realizan análisis de los mismos periódicamente.</li> <li>• No se tienen previstas promociones y transferencias.</li> </ul>	<p>Flujograma de descripción y análisis de puestos página 144</p> <p>Flujograma de movimientos de personal página 146</p>

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-2.1
Administración del recurso humano	Hecho por: AT	Fecha: 16-08-11
Cuestionario de organización de recursos humanos	Revisado por: RM	Fecha: 19-08-11

Nombre de la persona que responde el cuestionario: Elsa Espinoza  
 Cargo que desempeña en la empresa: Asistente de recursos humanos

1 ¿Existen procedimientos escritos para ubicar a los empleados nuevos?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

2 ¿Incluye la información básica?

- Información sobre la empresa  
 La estructura u organigrama de la organización  
 Normas básicas de higiene y seguridad y del reglamento interior  
 Medidas disciplinarias

3 ¿Se dan explicaciones sobre el lugar y el papel que corresponden al empleado nuevo?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

4 ¿Se le informa al empleado acerca de a quién debe dirigirse en caso de tener preguntas o problemas?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

5 ¿Se ha efectuado un análisis de puestos?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

6 ¿Existen documentos escritos sobre el análisis de los puestos de trabajo?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

7 ¿Se actualizan los análisis de los puestos de trabajo?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

8 ¿Con qué fin se emplean los análisis de los puestos de trabajo?

Dotación de personal  Evaluación del desempeño  Capacitación   
 Planificación de la carrera profesional  Promoción  Retribución

9 ¿Está vinculado el análisis de los puestos al sistema de información de recursos humanos?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

10 ¿Existen descripciones de puestos?

Sí  No

Comentario \_\_\_\_\_

11 ¿Están actualizadas las descripciones de los puestos?

Sí  No

Comentario \_\_\_\_\_

12 ¿Se realizan periódicamente evaluación de los puestos de trabajo?

Sí  No

Comentario \_\_\_\_\_

13 ¿Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del rendimiento?

Sí  No

Comentario \_\_\_\_\_

14 ¿Se tiene una planificación de los movimientos de personal?

Sí  No

Comentario \_\_\_\_\_

15 ¿Se tienen previstas promociones o transferencias?

Sí  No

Comentario \_\_\_\_\_

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-2.2
Administración del recurso humano	Hecho por: AT	Fecha: 22-08-11
Evaluación de las descripciones de los puestos	Revisado por: RM	Fecha: 26-08-11

El día de hoy se inició una evaluación de las descripciones de los puestos de lo cual se mencionan las siguientes observaciones:

- Sí existe un análisis de puestos, sin embargo el mismo no se realiza periódicamente, el último análisis realizado fue hace 10 años.
- El cuestionario para el análisis de puesto no cuenta con un área en el que se delimite la responsabilidad en bienes a cargo, en trámites y procesos ni en contactos con el público. Tampoco se solicita información de la posición en que se desarrollan las labores (de pie, sentado, etc.).
- Las descripciones de los puestos no están actualizadas. Derivado de que no se investiga en el análisis del puesto, en las mismas no se incluye información de la responsabilidad, contacto externo y posición en que el ocupante del puesto desarrolla las labores.
- Cada departamento cuenta con instructivos generales que detallan la realización de las tareas del ocupante del puesto.

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-2.3
Administración del recurso humano	Hecho por: AT	Fecha: 29-08-11
Análisis de las evaluaciones del desempeño	Revisado por: RM	Fecha: 02-09-11

El día de hoy se inició un análisis de las evaluaciones del desempeño de lo cual se mencionan las siguientes observaciones:

- No se realizan en forma periódica evaluaciones del desempeño derivado de la desactualización de las descripciones de los puestos que forman la base para la evaluación. Los últimos registros de evaluación del desempeño se muestran de cinco años atrás.
- Los registros de las evaluaciones del desempeño realizadas, muestran que se utiliza el método de investigación de campo, ya que la evaluación se basa únicamente en la percepción del jefe inmediato del empleado, mediante una entrevista realizada con él.
- Derivado de que no se cuenta con información actualizada de las aptitudes y habilidades del personal, no se tienen previstas promociones y transferencias.

### Proceso de compensación

La compensación de recursos humanos incluye los procedimientos relacionados con la remuneración, planes de prestaciones sociales y relaciones laborales. Se determinaron y evaluaron de la siguiente manera.

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-3
Administración del recurso humano	Hecho por: PV	Fecha: 16-08-11
Compensación de recursos humanos	Revisado por: RM	Fecha: 02-09-11

	Referencia
<p><b>Objetivo:</b> Conocer y evaluar los procedimientos aplicados al proceso de compensación de recursos humanos, para proponer mejoras tomando en cuenta lo adecuado de los existentes.</p>	
<p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista al asistente del departamento de recursos humanos a cargo de las actividades relacionadas con este proceso.</li> <li>Revisión de la nómina de sueldos correspondiente al mes de julio de 2011.</li> </ul>	<p>RH-3.1 página 111</p> <p>RH-3.2 página 113</p>
<p><b>Conclusiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La nómina es correctamente preparada, debidamente revisada y registrada.</li> <li>El pago de remuneraciones se realiza a empleados que realmente trabajan en la empresa sobre bases autorizadas.</li> <li>Se cumple a cabalidad con la legislación laboral y fiscal vigente.</li> <li>No se realizan entrevistas de salida con los empleados que dejan la empresa.</li> </ul>	<p>Flujograma de remuneración página 147</p> <p>Flujograma de liquidación página 149</p> <p>Flujograma de relaciones lab. página 151</p>

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-3.1
Administración del recurso humano	Hecho por: PV	Fecha: 16-08-11
Cuestionario de compensación de recursos humanos	Revisado por: RM	Fecha: 19-08-11

Nombre de la persona que responde el cuestionario: Elena Escobar  
 Cargo que desempeña en la empresa: Asistente de recursos humanos

- 1 ¿Existen planes de retribución basados en el rendimiento individual o de grupo?  
 Sí  No  Comentario Individual
- 2 ¿Existen problemas de inequidad interna o externa en la retribución?  
 Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 3 ¿Las escalas de salarios para los diferentes cargos se actualizan permanentemente?  
 Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 4 ¿El trabajo extra y los beneficios adicionales son aprobados por personas autorizadas para ello?  
 Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 5 ¿El personal autoriza con su firma las deducciones que se hacen a su salario?  
 Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 6 ¿Quiénes autorizan los incrementos salariales?  
 Gerente del departamento de recursos humanos  
 Gerente del departamento de finanzas  
 Gerente del departamento correspondiente  
 Otro Especifique \_\_\_\_\_
- 7 ¿Existe segregación de funciones en cuanto al tomador de tiempo, el pagador y quien elabora los reportes?  
 Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 8 ¿El registro de ausencias del personal está debidamente controlador por marcaje o tomadores de tiempo?  
 Sí  No  Comentario Por ambos

- 9 ¿Se basan las retribuciones en la evaluación del puesto de trabajo?  
Sí  No  Comentario Porque no están actualizadas
- 10 ¿Se informa a los empleados de los planes de prestaciones?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 11 ¿Se afilia oportunamente el personal al IGSS? ¿Se tiene registrado a todo el personal?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 12 ¿Se realizan entrevistas de salida con los empleados que dejan la empresa?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 13 ¿El contrato de personal se hace individual o colectivamente?  
Sí  No  Comentario Individual
- 14 ¿Existe sindicato en la empresa?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 15 ¿Existe cooperativa en la empresa?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 16 ¿Se conoce adecuadamente las normas del Código de Trabajo?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 17 ¿Se tienen asesores laborales especialistas en el derecho de trabajo?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 18 ¿Existen juicios laborales pendientes?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-3.2 1/2
Administración del recurso humano	Hecho por: PV	Fecha: 22-08-11
Revisión de la nómina de sueldos	Revisado por: RM	Fecha: 26-08-11

Calzando Talento, S.A.  
 Nómina de sueldos  
 Del 01 al 15 de julio de 2011  
 (Cifras expresadas en quetzales)

Nombre	Días laborados	No. de horas extraordinarias	Sueldo ordinario	Bonificación incentivo	Sueldo extraordinario	Comisiones	Total devengado	IGSS	Retención ISR	Boleto de ornato	Anticipo de sueldo	Ahorro cooperativa	Préstamo cooperativa	Uniforme	Crédito calzado	Seguro médico	Préstamo BANTRAB	Descuento judicial	Total descuentos	Líquido a recibir
RECURSOS HUMANOS																				
Estuardo Rodríguez	15		7,500.00	125.00			7,625.00	362.25											362.25	7,262.75
TESORERÍA																				
Leonardo Túnez	15		970.00	125.00			1,095.00	46.85		300.00									346.85	748.15
CONTABILIDAD																				
Daniel Hernández	15		3,000.00	125.00			3,125.00	144.90			200.00								344.90	2,780.10
VENTAS																				
Silvia Reyes	15		970.00	125.00		2,000.00	3,095.00	143.45						35.45	100.00				278.90	2,816.10
Karen Vargas	15		970.00	125.00		2,000.00	3,095.00	143.45											143.45	2,951.55
Juan Ramírez	15		970.00	125.00		2,000.00	3,095.00	143.45										1,039.50	1,182.95	1,912.05
TOTAL		0	14,380.00	750.00	0.00	6,000.00	21,130.00	984.35	0.00	0.00	300.00	200.00	0.00	35.45	100.00	0.00	0.00	1,039.50	2,659.30	18,470.70

Hecho por:  Asistente J ✓  
 Revisado por:  Gerente RRHH ✓  
 Fecha: 11-07-2011  
 Fecha: 14-07-2011

La empresa cuenta con 100 empleados, 45 de ellos pertenecen al área de tiendas y 55 al área administrativa. Sin embargo, para efectos didácticos se presenta una muestra de seis empleados, tres del área de tiendas (ventas) y tres del área administrativa (recursos humanos, tesorería, contabilidad).

✓ Suma vertical y horizontal  
 ✓ Cálculos aritméticos realizados

✓ Firmas de preparación y revisión verificadas  
 ✓ Verificado con DMG

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-3.2 2/2
Administración del recurso humano	Hecho por: PV	Fecha: 29-08-11
Revisión de la nómina de sueldos	Revisado por: RM	Fecha: 02-09-11

Calzando Talento, S.A.  
Nómina de sueldos  
Del 16 al 31 de julio de 2011  
(Cifras expresadas en quetzales)

Nombre	Días laborados	No. de horas extraordinarias	Sueldo ordinario	Bonificación incentivo	Sueldo extraordinario	Comisiones	Total devengado	IGSS	Retención ISR	Boleto de ornato	Anticipo de sueldo	Ahorro cooperativa	Préstamo cooperativa	Uniforme	Crédito calzado	Seguro médico	Préstamo BANTRAB	Descuento judicial	Total descuentos	Líquido a recibir
RECURSOS HUMANOS																				
Estuardo Rodríguez	16		7,500.00	125.00			7,625.00	362.25	969.27										1,331.52	6,293.48
TESORERÍA																				
Leonardo Túnez	16		970.00	125.00			1,095.00	46.85	0.00								388.89		435.74	659.26
CONTABILIDAD																				
Daniel Hernández	16	20	3,000.00	125.00	725.81		3,850.81	179.96	14.04				437.50						631.50	3,219.31
VENTAS																				
Silvia Reyes	16		970.00	125.00			1,095.00	46.85	0.00										46.85	1,048.15
Karen Vargas	16		970.00	125.00			1,095.00	46.85	0.00										46.85	1,048.15
Juan Ramírez	16		970.00	125.00			1,095.00	46.85	0.00									339.50	386.35	708.65
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>14,380.00</b>	<b>750.00</b>	<b>725.81</b>	<b>0.00</b>	<b>15,855.81</b>	<b>729.61</b>	<b>983.31</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>437.50</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>388.89</b>	<b>339.50</b>	<b>2,878.81</b>	<b>12,977.00</b>

Hecho por:  Asistente 3  
Fecha: 25-07-2011

Revisado por:  Gerente RMH  
Fecha: 28-07-2011

➤ Se aplicaron los siguientes procedimientos:

- Verificación física de la existencia de los empleados.
- Revisión de expedientes de personal (ver PT **RH-1.2** página 103).
- Revisión de depósitos bancarios por concepto de sueldo.
- Cálculo de provisión para prestaciones laborales.
- Revisión de recibos de pago al IGSS y planilla de seguridad social.
- Revisión de formularios de declaración jurada ante el patrono del ISR.
- Se observaron documentos originales de: autorización de horas extras; facturas de ventas que es la base para el cálculo de comisiones; solicitud de anticipo de sueldo; solicitud de inscripción a la cooperativa y autorización de descuento por ahorro y préstamo; adquisición de uniforme; factura de compra de calzado para descuento en nómina; orden de descuento por préstamo concedido del Banco de los Trabajadores y orden de descuento judicial; boletas de pago firmadas.

### Proceso de desarrollo

El desarrollo de recursos humanos incluye los procedimientos relacionados con la capacitación, adiestramiento y formación. Se determinaron y evaluaron de la siguiente manera.

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-4
Administración del recurso humano	Hecho por: <b>AT</b>	Fecha: 16-08-11
Desarrollo de recursos humanos	Revisado por: <b>RM</b>	Fecha: 02-09-11

	Referencia
<p><b>Objetivo:</b> Conocer y evaluar los procedimientos aplicados al proceso de desarrollo de recursos humanos, para proponer mejoras tomando en cuenta lo adecuado de los existentes.</p>	
<p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista al asistente del departamento de recursos humanos a cargo de las actividades relacionadas con este proceso.</li> <li>• Evaluación de los programas de desarrollo, que incluyen capacitación, adiestramiento y formación.</li> <li>• Observación de las actividades.</li> </ul>	<p><b>RH-4.1</b> página 116</p> <p><b>RH-4.2</b> página 117</p> <p><b>RH-4.3</b> página 118</p>
<p><b>Conclusiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente no existen sistemas específicos de capacitación del recurso humano.</li> <li>• De las capacitaciones que se han realizado, no se han medido los resultados.</li> <li>• No se tienen en marcha planes de entrenamiento y formación para ejecutivos ni para los empleados ascendidos a jefes.</li> </ul>	<p>Flujograma de capacitación página 152</p> <p>Flujograma de formación página 154</p>

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-4.1
Administración del recurso humano	Hecho por: AT	Fecha: 16-08-11
Cuestionario de desarrollo de recursos humanos	Revisado por: RM	Fecha: 19-08-11

Nombre de la persona que responde el cuestionario: Elsa Espinoza  
 Cargo que desempeña en la empresa: Asistente de recursos humanos

1 ¿Efectúa regularmente un análisis de las necesidades de capacitación?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

2 ¿Evalúa la eficacia de los programas de capacitación?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

3 ¿Fomenta la empresa el consejo profesional informal (tutoría)?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

4 ¿Existen actualmente programas de formación para profesionales, gerentes, jefes y trabajadores?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

5 ¿La formación se imparte fundamentalmente?

Por formadores internos

Por formadores externos

6 ¿La formación se lleva a cabo fundamentalmente?

En el puesto de trabajo

Fuera del puesto de trabajo, pero en el lugar de trabajo

Fuera del puesto de trabajo y del lugar de trabajo

7 ¿Se mide satisfactoriamente la efectividad de la formación?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

8 ¿Se anima a los empleados a autoevaluarse y desarrollar sus carreras profesionales?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

9 ¿Se anima a los gerentes a ayudar a sus subordinados a desarrollar la carrera profesional?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-4.2
Administración del recurso humano	Hecho por: <b>AT</b>	Fecha: 22-08-11
Evaluación de los programas de desarrollo	Revisado por: <b>RM</b>	Fecha: 26-08-11

El día de hoy se inició una evaluación de los programas de desarrollo de lo cual se mencionan las siguientes observaciones:

- Los registros de capacitación muestran que se imparten principalmente por solicitud de los jefes, no se realiza una detección de las necesidades según movimientos del personal, cambios en los métodos de desarrollo de las actividades, entre otros.
- Derivado de lo anterior, actualmente no existen sistemas específicos de capacitación del recurso humano. El último registro de un programa formal de capacitación se muestra de dos años atrás, impartido por personal externo sobre el área de ventas. Sin embargo no se observó la posterior medición de los resultados.
- No se observaron programas de formación para el nivel ejecutivo ni para los empleados ascendidos a jefes. En los últimos tres años, dedicaron dos días al año a éstas actividades.
- En esos mismos tres años se desocuparon dos puestos de mando medio que tardaron en promedio volver a ocuparse un mes y medio, en todos los casos, por personal de fuera de la empresa, por no haberse encontrado, dentro de la empresa, a alguien suficientemente desarrollado para ocupar el puesto.
- Como el proceso de capacitación no se imparte al realizar una detección de las necesidades de capacitación, en el último año se han retirado de la empresa seis empleados operativos (10.9% con respecto a los del área administrativa) ya que al asumir un nuevo puesto o sufrir cambios en los métodos de realizar las actividades, no recibieron un programa de capacitación adecuado y adaptado a sus nuevas necesidades.

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-4.3
Administración del recurso humano	Hecho por: <b>AT</b>	Fecha: 29-08-11
Observación de las actividades	Revisado por: <b>RM</b>	Fecha: 02-09-11

El día de hoy se inició una observación de las actividades principales de la empresa, de lo cual se mencionan las siguientes observaciones relacionadas con el desarrollo del personal:

- A pesar de que la empresa promueve en los empleados el desarrollo académico, la falta de evaluación del desempeño y la prioridad al reclutamiento externo al existir plazas vacantes, impide que el empleado por su parte continúe con un proceso de formación profesional, lo que repercute en un desarrollo limitado de las actividades.
- El proceso de que los empleados vean a un compañero interno asumir el cargo de jefe o gerente tarda en promedio seis meses, en algunos casos los subordinados no lo llegan a ver como tal.

### Proceso de mantenimiento

El mantenimiento de recursos humanos incluye los procedimientos relacionados con la disciplina, higiene laboral y seguridad laboral. Se determinaron y evaluaron de la siguiente manera.

Calzando Talento, S.A.	PT	<b>RH-5</b>
Administración del recurso humano	Hecho por: <b>AS</b>	Fecha: 16-08-11
Mantenimiento de recursos humanos	Revisado por: <b>RM</b>	Fecha: 02-09-11

	Referencia
<p><b>Objetivo:</b> Conocer y evaluar los procedimientos aplicados al proceso de mantenimiento de recursos humanos, para proponer mejoras tomando en cuenta lo adecuado de los existentes.</p>	
<p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista al asistente del departamento de recursos humanos a cargo de las actividades relacionadas con este proceso.</li> <li>Inspección de documentos referentes a medidas disciplinarias y de seguridad.</li> <li>Visita de observación a las instalaciones.</li> </ul>	<p><b>RH-5.1</b> página 120</p> <p><b>RH-5.2</b> página 122</p> <p><b>RH-5.3</b> página 123</p>
<p><b>Conclusiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El personal tiene pleno conocimiento de la aplicación de las medidas disciplinarias.</li> <li>Las condiciones ambientales para efectuar el trabajo son gratificantes para los empleados.</li> <li>Las medidas de seguridad son revisadas periódicamente.</li> </ul>	<p>Flujograma de disciplina página 155</p> <p>Flujograma de higiene laboral página 156</p> <p>Flujograma de seguridad laboral página 157</p>

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-5.1
Administración del recurso humano	Hecho por: AS	Fecha: 16-08-11
Cuestionario de mantenimiento de recursos humanos	Revisado por: RM	Fecha: 19-08-11

Nombre de la persona que responde el cuestionario: Clara Castillo  
Cargo que desempeña en la empresa: Asistente de recursos humanos

- 1 ¿Tiene dificultad para disciplinar a los empleados?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 2 ¿Existen políticas definidas respecto de actuaciones disciplinarias y despidos?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 3 ¿Se realizan encuestas sobre la satisfacción con el puesto de trabajo?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 4 ¿Las condiciones para efectuar el trabajo son gratificantes para los empleados?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 5 ¿Está afiliado el personal al seguro médico?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 6 ¿Se le deduce al personal el costo del seguro?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 7 ¿Se presentan accidentes continuos en la empresa?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 8 ¿Existen planes para la prevención de accidentes?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 9 ¿Se analizan sistemáticamente las estadísticas sobre lesiones y enfermedades laborales?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 10 ¿Existen instalaciones o soluciones para ayudar a los empleados en caso de accidentes o enfermedades?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

11 ¿Las medidas de seguridad existentes en la empresa son confiables?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

12 ¿Analiza regularmente información sobre higiene y seguridad?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

13 ¿Existe algún problema en concreto de higiene y seguridad?

Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-5.2
Administración del recurso humano	Hecho por: AS	Fecha: 22-08-11
Inspección de documentos	Revisado por: RM	Fecha: 26-08-11

El día de hoy se inició una inspección de los documentos referentes a medidas disciplinarias y de seguridad, de lo cual se mencionan las siguientes observaciones:

- Las advertencias disciplinarias en su mayoría son verbales, el registro de las escritas es de dos al año, durante los últimos cinco años, el personal a quien se le llama la atención en forma verbal, no reincide en las faltas cometidas.
- El reglamento interior de trabajo contiene las bases necesarias para prevenir y resolver conflictos. Además es bien conocido por los empleados.
- Se observaron las inscripciones del personal al seguro, se comprobó también que no se les realizan deducciones por tal concepto.
- Se observaron los informes del personal de seguridad quien los traslada diariamente al encargado, con base en ellos se evalúan las medidas de seguridad mensualmente.

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-5.3
Administración del recurso humano	Hecho por: AS	Fecha: 29-08-11
Visita a las instalaciones	Revisado por: RM	Fecha: 02-09-11

El día de hoy se realizó una visita a las instalaciones y en los días posteriores una observación de las siguientes actividades:

- Durante la visita a las instalaciones se observó la apariencia de salubridad de las mismas, una adecuada iluminación y ventilación.
- Existe una anticipación de las necesidades de mantenimiento de las instalaciones y de disponibilidad de los instrumentos de trabajo.
- Se observó una cordial relación entre jefes y subordinados y de estos entre sí, el ambiente de trabajo es saludable.
- Existe una cooperativa de ahorro y crédito creada por los empleados de la empresa, se observó una despensa con el fin de brindar ayuda a las necesidades de consumo de los socios.
- Se observó el cuarto de vigilancia de las cámaras de seguridad.
- Se presenció un desalojo de las instalaciones por simulacro de terremoto.
- Se observó en la entrada de las oficinas un mapa de evacuación.

### Proceso de monitoreo

El monitoreo de recursos humanos incluye los procedimientos relacionados con el ausentismo, banco de datos y sistemas de información. Se determinaron y evaluaron de la siguiente manera.

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-6
Administración del recurso humano	Hecho por: RM	Fecha: 16-08-11
Monitoreo de recursos humanos	Revisado por: RM	Fecha: 02-09-11

	Referencia
<p><b>Objetivo:</b> Conocer y evaluar los procedimientos aplicados al proceso de monitoreo de recursos humanos, para proponer mejoras tomando en cuenta lo adecuado de los existentes.</p> <p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista al asistente del departamento de recursos humanos a cargo de las actividades relacionadas con este proceso.</li> <li>Inspección de documentos.</li> <li>Observación de las actividades.</li> </ul> <p><b>Conclusiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El control de la asistencia y puntualidad, faltas y retardos es adecuado.</li> <li>La generación de la información por el sistema, es la que corresponde al ingreso de datos.</li> <li>La información de las innovaciones y actividades sociales en la empresa es escrita.</li> </ul>	<p>RH-6.1 página 125</p> <p>RH-6.2 página 127</p> <p>RH-6.3 página 128</p> <p>Flujograma de ausentismo página 158</p> <p>Flujograma de banco de datos página 159</p> <p>Flujograma de sistemas de información página 160</p>

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-6.1
Administración del recurso humano	Hecho por: RM	Fecha: 16-08-11
Cuestionario de monitoreo de recursos humanos	Revisado por: RM	Fecha: 19-08-11

Nombre de la persona que responde el cuestionario: Estuardo Rodríguez  
Cargo que desempeña en la empresa: Gerente de recursos humanos

- 1 ¿Existen sistemas computarizados o manuales para controlar asistencia y puntualidad?  
Sí  No  Comentario Ambos
- 2 ¿Cómo mantiene informados a los empleados sobre lo que sucede en la empresa?  
Sí  No  Comentario Boletines, carteleras, correos
- 3 ¿Qué canales emplea para la obtención de información sobre los empleados?  
Sí  No  Comentario Por medio de los jefes
- 4 ¿Se presentan quejas en forma frecuente?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 5 ¿Mantiene estadísticas sobre el número y la naturaleza de las quejas?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 6 ¿Hay un sistema de información de recursos humanos en funcionamiento?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 7 ¿Se actualizan los expedientes de personal?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 8 ¿Existe comunicación continua entre la administración y los trabajadores?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 9 ¿El diálogo es cordial?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_
- 10 ¿Se fomenta el diálogo cordial entre las diferentes personas de la organización?  
Sí  No  Comentario \_\_\_\_\_

11 De los siguientes informes indique cuál(es) se genera(n) en su empresa

Reclutamiento

Selección

Contratación

Inducción

Capacitación

Higiene y seguridad

Promoción y ascensos

Escalas de salarios

Requerimientos de personal

Otros Especifique \_\_\_\_\_

Calzando Talento, S.A.	PT	RH-6.2
Administración del recurso humano	Hecho por: RM	Fecha: 22-08-11
Inspección de documentos	Revisado por: RM	Fecha: 26-08-11

El día de hoy se inició una inspección de los documentos generados por el sistema de información, de lo cual se mencionan las siguientes observaciones:

- El marcaje es mecánico y apoyado por un tomador de tiempo, en ambos sentidos se genera diariamente un informe de asistencia y puntualidad.
- Se observó el adecuado uso de la acción de personal, por medio de la cual se lleva un control de permisos y ausencias del personal.
- El nivel de quejas es bajo, se presentaron dos durante los cinco años anteriores, el asunto fue, roces con su supervisor sin mencionar motivo.
- Se inspeccionaron los reportes generados por el sistema computarizado, el sistema genera justo la información digitada, los reportes no emitidos como el reclutamiento y selección, no generan información derivado a que la misma no se ingresa.

Calzando Talento, S.A.	PT	<b>RH-6.3</b>
Administración del recurso humano	Hecho por: <b>PV</b>	Fecha: 29-08-11
Observación de las actividades	Revisado por: <b>RM</b>	Fecha: 02-09-11

Durante cinco días consecutivos se realizaron las siguientes actividades:

- Observación del marcaje de los empleados.
- El ingreso de datos al sistema de información, sobre una base de prueba, para verificar la operación.
- Lectura de boletines entregados bimensualmente al personal sobre la información de las actividades sociales.
- Lectura de carteleras presentadas en diferentes puntos de las instalaciones.

## 5.8 INFORME DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CONSUEGRA NAVARRO Y ASOCIADOS, S.C.  
AVENIDA REFORMA 9-99 ZONA 9  
TELÉFONO: 2515-1525

Guatemala, 07 de septiembre de 2011

Señores  
Junta Directiva  
Calzando Talento, S.A.  
Ciudad

Hemos concluido la evaluación del sistema de administración del recurso humano de la empresa Calzando Talento, S.A., del 01 de enero al 31 de julio de 2011. Como resultado de este examen notamos ciertos aspectos relacionados con el sistema, los cuales presentamos en los párrafos siguientes para su conocimiento y análisis.

El propósito de nuestra revisión consistió en lo siguiente: a) evaluar y analizar los controles y procedimientos establecidos en los procesos de integración, organización, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de recursos humanos; b) estudio de las actividades; c) evaluación de los lineamientos y políticas establecidas y d) revisión de la documentación.

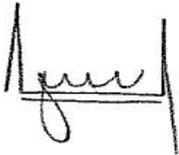
La evaluación anterior nos proporciona criterios para definir lo siguiente:

- La empresa comercializadora de calzado no cuenta con un sistema establecido formalmente y por escrito de los procedimientos que se deben adoptar en un sistema funcional de administración del recurso humano. Esto le ha ocasionado dificultades de diferente índole al momento de definir los requisitos en la integración del personal, las formas de evaluación del desempeño y las condiciones de capacitación y desarrollo, ya que éstas prácticas no se llevan a cabo de manera similar en todas las circunstancias.
- No existe programación para realizar evaluaciones del desempeño ni capacitaciones para el personal en forma periódica, esto ocasiona problemas para promover o transferir al personal.

- La selección del personal es inadecuada, no se observan los requisitos y cualidades que debe llenar el candidato para ocupar un puesto, lo que origina que el personal no esté adecuadamente colocado en su puesto conforme a sus capacidades.

De lo antes expuesto, es conveniente comunicar a la Gerencia General las debilidades encontradas, con el fin de establecer las medidas correctivas correspondientes, para lo cual proponemos el manual de procedimientos adjunto.

Atentamente,



Licda. Ileana Consuegra  
Contadora Pública y Auditora  
Colegiado No. 6,322

## 5.9 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (PROPUESTO)



# CALZANDO TALENTO, S.A.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Elaborado por (asesor):	I.C.
Revisado por (gerente general):	F.M.
Autorizado por (presidente de Junta Directiva):	E.M.

Creación	01	10	2011
Modificación			
Versión		1.	0

	Calzando Talento, S.A.	Página 2/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Índice	

Proceso	Procedimiento	Página
	ÍNDICE	2
	OBJETIVOS	3
	SIMBOLOGÍA	4
INTEGRACIÓN	Planeación	5
	Reclutamiento	6
	Selección	8
	Investigaciones y/o confirmaciones de las referencias	9
	Admisión	10
	Introducción	11
	Período de prueba	12
ORGANIZACIÓN	Orientación del personal	13
	Descripción y análisis de puestos	14
	Evaluación del desempeño	15
	Movimientos de personal	16
COMPENSACIÓN	Remuneración	17
	Planes de prestaciones sociales	18
	Liquidación a empleados	19
	Relaciones laborales	21
DESARROLLO	Capacitación	22
	Adiestramiento	23
	Formación	24
MANTENIMIENTO	Disciplina	25
	Higiene laboral	26
	Seguridad laboral	27
MONITOREO	Ausentismo	28
	Banco de datos	29
	Sistemas de información	30
ANEXOS	Anexo 1 – Nómina de sueldos	32
	Anexo 2 – Liquidación laboral	46

	Calzando Talento, S.A.	Página 3/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Objetivos	

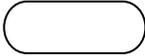
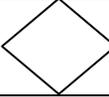
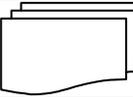
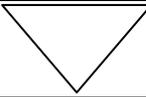
**General:**

El presente manual de procedimientos tiene como objetivo, fortalecer los controles internos de la empresa, asegurando una adecuada segregación de funciones, mejorando la eficiencia operativa y la adhesión del personal a las políticas para la operación de las transacciones relacionadas con la administración del recurso humano, para ello el personal a quien corresponda tendrá que observar los procedimientos aquí descritos para desarrollar las actividades relacionadas con los procesos de integración, organización, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de recursos humanos.

**Específicos:**

- Determinar anticipadamente las necesidades de recursos humanos.
- Disponer de las personas adecuadas para los diferentes puestos.
- Ubicar a las personas en su respectivo puesto según sus competencias.
- Posicionar a las personas en sus labores en la organización.
- Conducir las actividades y esfuerzos de los empleados nuevos como los antiguos.
- Lograr la retribución justa y equitativa, tanto interna como externa, con apego a la normativa legal y fiscal que rigen en el país.
- Fijar la forma de cálculo de las prestaciones laborales con observancia de la legislación.
- Sostener relaciones de trabajo adecuadas con los trabajadores.
- Estimular al trabajador a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.
- Proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro.
- Garantizar relaciones amigables y de cooperación.
- Crear las condiciones que conduzcan a un estado de buena salud y prevención de accidentes.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos de manera adecuada.

	Calzando Talento, S.A.	Página 4/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Simbología	

	Indica el inicio y el final de un procedimiento.
	Indica la preparación de un documento en el transcurso del procedimiento presentado en el flujograma.
	Indica la revisión y/o aprobación de un documento o actividad presentada en el flujograma.
	Representa la realización de una operación o actividad relacionada con un procedimiento.
	Indica la referencia al inicio de otro procedimiento interno.
	Representa una decisión en la que existe más de una opción.
	Representa cualquier tipo de documento generado en el transcurso del procedimiento presentado en el flujograma.
	Indica que el documento generado en el transcurso del procedimiento tiene copias.
	Conector en la misma página del flujograma.
	Conector a otra página del flujograma.
	Representa el archivo y custodia de los documentos.

Calzando Talento, S.A.		Página 5/48
Manual de procedimientos para la administración del recurso humano		
Integración de recursos humanos		
Planeación		

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
Recursos humanos (asistente 1)	1. Identificará las necesidades de personal a mediano plazo, utilizando el modelo de la gráfica de reemplazo.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Ident[Identificación de las necesidades]     Ident --&gt; Revis[Revisión de las evaluaciones]     Revis --&gt; Actual[Actualización de la planeación]     Actual --&gt; Consulta[Consulta con el gerente del departamento respectivo]     Consulta --&gt; Acept{Aceptación}     Acept -- No --&gt; Actual     Acept -- Sí --&gt; Aprob{Aprobación}     Aprob -- No --&gt; Actual     Aprob -- Sí --&gt; Fin([Fin])         </pre>	
Recursos humanos (asistente 1)	2. Tomará como base el resultado de las evaluaciones del desempeño las que le trasladará el asistente 2 del departamento de recursos humanos.		
Recursos humanos (asistente 1)	3. Actualizará en el mes de diciembre de cada año la planeación y la trasladará al gerente del departamento de recursos humanos para su aprobación.		
Recursos humanos (gerente)	4. Consultará previamente con el gerente del departamento respectivo cualquier remoción o movimiento de personal.		
Cualquier departamento (gerente)	5. Acepta o rechaza la remoción o movimiento propuesto por el gerente de recursos humanos.		
Recursos humanos (gerente)	6. Aprueba o rechaza la planeación anual de los recursos humanos.		
Recursos humanos (asistente 1)	7. Realizará las modificaciones necesarias si el gerente no aprobó la planeación anual, luego la trasladará nuevamente hasta ser aprobada.		

Calzando Talento, S.A.		Página 6/48
Manual de procedimientos para la administración del recurso humano		
Integración de recursos humanos		
Reclutamiento		

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
<p>Cualquier departamento (gerente)</p> <p>Departamento de finanzas (gerente)</p> <p>Recursos humanos (asistente 1)</p> <p>Recursos humanos (asistente 1)</p> <p>Cualquier departamento (gerente)</p> <p>Recursos humanos (asistente 1)</p> <p>Recursos humanos (asistente 1)</p>	<p>1. Cada gerente o jefe de departamento que necesite reemplazar o renovar personal, enviará la requisición de personal al departamento de recursos humanos con un mes de anticipación, especificando si se refiere a reemplazo o aumento de personal.</p> <p>2. Si se trata de aumento de personal, deberá ser aprobado por el gerente del departamento de finanzas.</p> <p>3. Realizará inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, para dar prioridad a sus empleados.</p> <p>4. Para el reclutamiento interno, convocará a los candidatos internos, comunicándoles a los gerentes o jefes de los departamentos, que existe una vacante.</p> <p>5. Les comunicarán a sus subordinados, para que los interesados en aplicar, se avoquen al departamento de recursos humanos (asistente 1).</p> <p>6. Evaluará a los candidatos con base a los resultados obtenidos en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar, los resultados de las evaluaciones del desempeño, los resultados en los programas de capacitación, la descripción del puesto actual como del puesto vacante con el objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales, los planes de movilización para verificar la trayectoria, las condiciones de promoción del candidato interno en cuanto a que si está listo para ser promovido y si hay un sustituto preparado para ocupar su lugar.</p> <p>7. Se elegirá al candidato y si ninguno aplica, se procederá al reclutamiento externo.</p>		

	Calzando Talento, S.A.	Página 7/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Integración de recursos humanos	
	Reclutamiento	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
Recursos humanos (asistente 1)	8. Se consultará en los archivos de los candidatos que se presentaron espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores. Se recibirá, en todas las ocasiones, a los candidatos que se presenten espontáneamente, aún cuando en ese instante no existan puestos vacantes, garantizando de esta manera una reserva de candidatos para cualquier eventualidad.	<pre> graph TD     A[Vienen] --&gt; B[Consulta en archivos]     B --&gt; C[Recomendaciones de empleados]     C --&gt; D[Anuncios en la puerta de la empresa]     D --&gt; E[Publicaciones en periódicos]     E --&gt; F[Viajes de reclutamiento]     F --&gt; G[Reclutamiento en línea]     G --&gt; H[Agencias de colocación o empleo]     H --&gt; I[Selección de los candidatos]     I --&gt; J([Fin])                     </pre>	
Recursos humanos (asistente 1)	9. Se solicitará al personal, a través de los gerentes o jefes de los departamentos, que recomienden candidatos que cumplan con el perfil solicitado si los tuvieren.		
Supervisores	10. Para reclutar al personal de ventas, se colocarán anuncios en un área visible de las tiendas, para contactar a los candidatos cercanos al área.		
Recursos humanos (asistente 1)	11. Se publicarán anuncios en periódicos, tomando en cuenta la selectividad de la cualidad del candidato.		
Supervisores	12. Para reclutar al personal de ventas, se realizarán viajes de reclutamiento a otras localidades para contactar a los candidatos cercanos al área.		
Recursos humanos (asistente 1)	13. El sitio web de Calzando Talento, S.A. cuenta con un espacio de ingreso de currículos, el cual se inspeccionará con regularidad.		
Recursos humanos (asistente 1)	14. Para reclutar al personal ejecutivo, la empresa se apoyará en las agencias de colocación o empleo.		
Recursos humanos (asistente 1)	15. Se seleccionará a los candidatos.		

Calzando Talento, S.A.		Página 8/48
Manual de procedimientos para la administración del recurso humano		
Integración de recursos humanos		
Selección		

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
<p>Recursos humanos (asistente 1)</p> <p>Recursos humanos (asistente 1)</p> <p>Recursos humanos (asistente 1)</p> <p>Recursos humanos (asistente 1)</p>	<p>1. Se convocará a los candidatos elegidos para que se presenten a la empresa con su documentación correspondiente (currículum vitae, fotocopia de documento de identificación, antecedentes penales y policíacos, cartas de recomendación, certificaciones de estudios y cursos).</p> <p>2. Se atenderá a los candidatos y se les solicitará que llenen la solicitud de empleo.</p> <p>3. La selección se realizará basada en el modelo de selección de personal, el cual consta en que existen varios candidatos para la vacante a cubrir, se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto y las alternativas son aprobación o rechazo, si se rechaza queda eliminado del proceso, ya que existen otros candidatos para la vacante. Para la comparación con los requisitos del puesto, se debe obtener la información sobre el puesto, la cual se tendrá de la descripción y análisis de puestos y la requisición de personal.</p> <p>4. Se aplicarán las técnicas de selección, las cuales serán: entrevista de selección, pruebas de conocimientos o habilidades, exámenes psicológicos y exámenes de personalidad. Para el caso de las pruebas de conocimiento, psicológicas y de personalidad, se llenará una batería de exámenes, tomando en consideración la asesoría del psicólogo, para estandarizar la aplicación de las mismas.</p>	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Convocar[Convocar candidatos]     Convocar --&gt; Recepcion[Recepción de documentación]     Recepcion --&gt; Solicitud[Solicitud de empleo]     Solicitud --&gt; Evaluar[/Evaluar a los candidatos/]     Evaluar --&gt; Requisitos[Requisitos del puesto]     Requisitos --&gt; Elegir{Elegir candidatos}     Elegir -- Sí --&gt; Aplicar[Aplicar técnicas de selección]     Elegir -- No --&gt; Rechazo[/Rechazo/]     Aplicar --&gt; Fin([Fin])     Rechazo --&gt; Rechazo             </pre>	

	Calzando Talento, S.A.	Página 9/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Integración de recursos humanos	
	Investigaciones y/o confirmaciones de las referencias	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia	
Recursos humanos (asistente 1)	1. Se confirmarán por correo electrónico o en su defecto telefónicamente, las referencias personales y las laborales indicadas en la solicitud de empleo y/o currículum vitae.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Confirmar[Confirmar referencias]     Confirmar --&gt; Formulario[/Formulario de confirmación/]     Formulario --&gt; Expediente{Expediente}     Expediente --&gt; Cargo{Cargo de alto riesgo}     Cargo -- Sí --&gt; Investigaciones[Investigaciones en el domicilio]     Investigaciones --&gt; Fin([Fin])     Cargo -- No --&gt; Fin         </pre>		
Recursos humanos (asistente 1)	2. Las respuestas obtenidas se anotarán en un formulario de confirmación de referencias, el que se archivará en el expediente respectivo.			
Recursos humanos (asistente 1)	3. Las investigaciones en el domicilio del solicitante, se realizarán solamente en cargos de alto riesgo.			

Calzando Talento, S.A.		Página 10/48
Manual de procedimientos para la administración del recurso humano		
Integración de recursos humanos		
Admisión		

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
<p>Recursos humanos (asistente 1)</p> <p>Recursos humanos (asistente 1)</p> <p>Departamento solicitante (gerente)</p> <p>Departamento solicitante (gerente)</p> <p>Médico industrial</p> <p>Recursos humanos (asistente 1)</p> <p>Recursos humanos (asistente 1)</p> <p>Recursos humanos (asistente 1)</p> <p>Recursos humanos (asistente 1)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llenará una hoja de comparación de candidatos.</li> <li>2. Presentará al gerente del departamento solicitante la hoja de comparación de candidatos y la hoja de de evaluación para la entrevista.</li> <li>3. Realizará a los candidatos presentados una entrevista final, ya que la decisión final de aceptación del candidato está bajo su responsabilidad.</li> <li>4. Elegirá al candidato ideal.</li> <li>5. Realizada la elección del gerente, el candidato debe pasar un examen médico realizado por un especialista utilizando las técnicas respectivas según su criterio y los requisitos del puesto.</li> <li>6. Evaluará según el informe presentado por el médico, si el candidato cumple con las condiciones físicas requeridas por el puesto.</li> <li>7. Presentará para firma, al nuevo integrante, un contrato individual de trabajo a la medida, adaptado con la debida asesoría del abogado, a las condiciones específicas del puesto.</li> <li>8. Creará el expediente del nuevo integrante.</li> <li>9. Archivará en el expediente los documentos hasta ahora generados y todos los que con relación al trabajo, vaya generando el empleado en la empresa.</li> </ol>	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Comparacion{{Comparación de candidatos}}     Comparacion --&gt; Presentacion[Presentación de hojas]     Presentacion --&gt; Entrevista[Entrevista final]     Entrevista --&gt; Elegir{{Elegir candidato}}     Elegir -- No --&gt; Rechazo[/Rechazo/]     Elegir -- Sí --&gt; Examen[Examen médico]     Examen --&gt; Requisitos{{Cumple requisitos del puesto}}     Requisitos -- No --&gt; Elegir     Requisitos -- Sí --&gt; Firma[/Presentación y firma de contrato/]     Firma --&gt; Expediente[Creación del expediente]     Expediente --&gt; Archivo[/Archivo en el expediente/]     Archivo --&gt; Fin([Fin])     </pre>	

	Calzando Talento, S.A.	Página 11/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Integración de recursos humanos	
	Introducción	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
Recursos humanos (asistente 1)	1. Presentará al empleado el folleto de bienvenida que incluye información general de la empresa, su estructura, principales productos, beneficios y un resumen de las normas en general, entre otros.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Folleto[Folleto de bienvenida]     Folleto --&gt; Recorrido[Recorrido por las instalaciones]     Recorrido --&gt; Presentacion[Presentación con compañeros y jefe]     Presentacion --&gt; Fin([Fin])             </pre>	
Recursos humanos (asistente 1)	2. Dará un recorrido al empleado por las instalaciones de la empresa y le presentará los sitios de abastecimiento de material, sanitarios, comedor y el lugar específico donde deberá laborar.		
Recursos humanos (asistente 1)	3. Presentará al empleado con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo y con el que habrá de ser su jefe inmediato.		

	Calzando Talento, S.A.	Página 12/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Integración de recursos humanos	
	Período de prueba	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
Recursos humanos (asistente 1)	1. Le expondrá al empleado que tendrá un período de prueba de dos meses, lo cual le deberá confirmar el gerente del departamento solicitante correspondiente.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Periodo[Período de prueba]     Periodo --&gt; Evaluacion[/Evaluación del desempeño/]     Evaluacion --&gt; Aprueba{Aprueba evaluación}     Aprueba -- Sí --&gt; Entrevista[Entrevista de confirmación]     Aprueba -- No --&gt; Rechazo[/Rechazo/]     Entrevista --&gt; Entrega[Entrega de uniforme]     Entrega --&gt; Fin([Fin])         </pre>	
Recursos humanos (asistente 2)	2. Al finalizar este plazo, se le formulará al empleado una evaluación del desempeño al cumplir con el período de prueba.		
Recursos humanos (asistente 1)	3. Si el empleado aprueba satisfactoriamente la evaluación del desempeño, se realizará una entrevista en la que se le confirmarán las condiciones de trabajo. Si no la aprueba satisfactoriamente, se le indicará que se prescinde de sus servicios.		
Recursos humanos (asistente 1)	4. Superado ese plazo, en dicha entrevista, se le indicará también que deberá empezar a utilizar el uniforme correspondiente que distingue a la empresa, el cual le será entregado en ese momento y se le descontará el 50% del valor total en las siguientes 6 quincenas.		

	Calzando Talento, S.A.	Página 13/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Organización de recursos humanos	
	Orientación del personal	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
Departamento solicitante (gerente)	1. El jefe inmediato, ubicará al nuevo integrante en su lugar físico de trabajo y le entregará todos los útiles necesarios para el buen desarrollo de sus actividades.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Ubicación[Ubicación física y entrega de útiles]     Ubicación --&gt; Descripción[Descripción del puesto]     Descripción --&gt; Instructivos[Instructivos del puesto]     Instructivos --&gt; Tutoría[Tutoría]     Tutoría --&gt; Fin([Fin])             </pre>	
Departamento solicitante (gerente)	2. Le presentará la respectiva descripción del puesto y le indicará las normas de seguridad que debe atender.		
Departamento solicitante (gerente)	3. Le entregará los instructivos aplicables a sus tareas si aplica y le indicará a qué persona específica se acercará para instruirle en realizar las tareas, quien hará las veces de tutor.		

	Calzando Talento, S.A.	Página 14/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Organización de recursos humanos	
	Descripción y análisis de puestos	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
Recursos humanos (asistente 2)	1. Derivado de que los puestos ya han sido diseñados, la evaluación y análisis de los puestos, la realizará el asistente de recursos humanos a cada tres años para su actualización.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Analisis[Análisis de los puestos]     Analisis --&gt; Metodo[Selección de método: mixto]     Metodo --&gt; Planeacion{{Planeación del análisis}}     Planeacion --&gt; Factores[Selección de factores de análisis]     Factores --&gt; Medios[Preparación de medios]     Medios --&gt; Cuestionario[Cuestionario de análisis]     Cuestionario --&gt; RedaccionProvisional{{Redacción provisional}}     RedaccionProvisional --&gt; Ratifica{{Ratifica redacción}}     Ratifica -- No --&gt; Rectificar[/Rectificar/]     Rectificar --&gt; RedaccionDefinitiva{{Redacción definitiva}}     Ratifica -- Sí --&gt; RedaccionDefinitiva     RedaccionDefinitiva --&gt; Fin([Fin])         </pre>	
Recursos humanos (asistente 2)	2. Utilizará métodos mixtos, mediante una combinación de cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.		
Recursos humanos (asistente 2)	3. El análisis de puestos se planeará con base al organigrama para crear el cronograma del orden de evaluación de los puestos, iniciando con los niveles inferiores para ascender gradualmente a los superiores.		
Recursos humanos (asistente 2)	4. Luego se seleccionarán los factores de análisis.		
Recursos humanos (asistente 2)	5. Después de definidos los factores, se prepararán los formularios a utilizar, el lugar físico e informar a los involucrados del proceso.		
Recursos humanos (asistente 2)	6. Se presenta el cuestionario de análisis al ocupante del puesto para que lo llene y se realiza la entrevista con el superior.		
Recursos humanos (asistente 2)	7. Se procede a la redacción provisional de la descripción del puesto.		
Recursos humanos (asistente 2)	8. Se presenta la redacción provisional al superior para que la ratifique o la rectifique.		
Recursos humanos (asistente 2)	9. Finalmente se procede a la redacción definitiva de la descripción del puesto actualizada.		

	Calzando Talento, S.A.	Página 15/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Organización de recursos humanos	
	Evaluación del desempeño	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
Recursos humanos (asistente 2)	1. La evaluación del desempeño la realizará el asistente de recursos humanos a cada año y medio.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Eval[Evaluación del desempeño]     Eval --&gt; Def[Definición de objetivos]     Def --&gt; Prep{{Preparación de modelo}}     Prep --&gt; Cues[Cuestionario de evaluación]     Cues --&gt; Anal[Análisis de los resultados]     Anal --&gt; Com[Comunicar resultado al evaluado]     Com --&gt; Fin([Fin])                     </pre>	
Recursos humanos (asistente 2)	2. Inicialmente se definirán los objetivos de la evaluación.		
Recursos humanos (asistente 2)	3. Luego se preparará el modelo de evaluación, utilizando el método de 360° y se comunicará la metodología a los evaluadores.		
Recursos humanos (asistente 2)	4. Se presenta el cuestionario de evaluación a los evaluadores para que lo llenen.		
Recursos humanos (asistente 2)	5. Posteriormente se analizará el resultado de las evaluaciones para tomar las medidas respecto a los resultados.		
Recursos humanos (asistente 2)	6. Se debe comunicar el resultado de la evaluación al evaluado, es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño.		

	Calzando Talento, S.A.	Página 16/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Organización de recursos humanos	
	Movimientos de personal	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
<p>Recursos humanos (asistente 2)</p> <p>Recursos humanos (asistente 2)</p> <p>Cualquier departamento (gerente)</p>	<p>1. Realizará los movimientos de personal como transferencias, ascensos y despidos, según la planeación a mediano plazo que se realiza en el proceso de integración de recursos humanos.</p> <p>2. Por lo anterior, considerará también el resultado de las evaluaciones del desempeño.</p> <p>3. Los movimientos se realizarán con previa autorización del gerente del departamento correspondiente, considerando además las necesidades de la organización.</p>	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Movimientos[Movimientos de personal]     Movimientos --&gt; Analisis[/Análisis de los resultados/]     Analisis --&gt; Autoriza{Autoriza movimiento}     Autoriza -- No --&gt; Rechazar[/Rechazar movimiento/]     Autoriza -- Sí --&gt; Realizar[Realizar movimiento]     Realizar --&gt; Fin([Fin])         </pre>	

	Calzando Talento, S.A.	
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	Página
	Compensación de recursos humanos	17/48
	Remuneración	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
Recursos humanos (asistente 3)	1. Preparará la nómina de sueldos aplicando los ingresos y descuentos correspondientes.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Prep[Preparación de nómina]     Prep --&gt; Listado{Listado de cheques}     Listado --&gt; Nomina[Nómina, listado de depósitos y de cheques]     Nomina --&gt; Listados[/Nómina y listados/]     Listados --&gt; Correcto{Correcto}     Correcto -- No --&gt; Prep     Correcto -- Sí --&gt; Envia[Envía a Tesorería]     Envia --&gt; Boletas[Boletas de pago]     Boletas --&gt; Entrega[Entrega boletas a gerentes]     Entrega --&gt; Regresan[Regresan boletas firmadas]     Regresan --&gt; Informe[Informe de cuotas]     Informe --&gt; NominaHoletas[/Nómina y holetas/]     NominaHoletas --&gt; Fin([Fin])                     </pre>	Anexo 1 página 162
Recursos humanos (asistente 3)	2. Preparará el listado de cheques para pago de honorarios en los casos del gerente general, financiero, de comercialización, jefe del departamento de ventas, supervisores y asesores.		
Recursos humanos (asistente 3)	3. Traslada a su superior, la nómina, el listado de depósitos (que incluye nombre, número de cuenta bancaria y líquido a recibir) y el listado de cheques para su revisión y aprobación.		
Recursos humanos (gerente)	4. Revisa la nómina, el listado de depósitos y los cheques, y aprueba si es correcto.		
Recursos humanos (gerente)	5. Remite el listado de depósitos y de cheques al departamento de Tesorería para que el jefe proceda a solicitar al banco los depósitos en cuenta y el asistente proceda a emitir los cheques.		
Recursos humanos (asistente 3)	6. Elabora e imprime las boletas de pago.		
Recursos humanos (asistente 3)	7. Entrega las boletas de pago a los gerentes de cada departamento para que procedan a entregarlas a cada uno de los empleados para su firma.		
Todos los departamentos (gerente)	8. Entregan las boletas de pago firmadas al asistente 3 de recursos humanos.		
Recursos humanos (asistente 3)	9. Prepara planilla del IGSS para iniciar el procedimiento de pago.		
Recursos humanos (asistente 3)	10. Archiva en orden correlativo la nómina, las boletas de pago y los documentos adjuntos.		

	Calzando Talento, S.A.	
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	Página
	Compensación de recursos humanos	18/48
	Planes de prestaciones sociales	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia	
Recursos humanos (asistente 3)	1. Prepara planilla del IGSS y recibo de pago de las cuotas laborales y patronales, de acuerdo a la nómina autorizada.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Prepara{Prepara planilla y recibo}     Prepara -- No --&gt; Prepara     Prepara -- Sí --&gt; Traslada[Traslada solicitud, planilla y recibo]     Traslada --&gt; Emitir[Emitir cheque]     Emitir --&gt; Pago[Pago en banco autorizado]     Pago --&gt; Voucher[Voucher y recibo certificado]     Voucher --&gt; Copia[Copia de recibo]     Copia --&gt; PagoCuotas[/Pago de cuotas/]     PagoCuotas --&gt; Fin([Fin])         </pre>		
Recursos humanos (asistente 3)	2. Traslada a su superior la planilla del IGSS y recibo de pago para su revisión.		Planilla del IGSS y recibo	
Recursos humanos (gerente)	3. Revisa la planilla y recibo, y aprueba si es correcto.		Planilla y recibo	
Recursos humanos (gerente)	4. Remite solicitud de pago, planilla y recibo, al departamento de Tesorería para que el jefe dé instrucción al asistente de emitir el cheque.		Correcto	
Tesorería (gerente)	5. Le da instrucción al mensajero para que realice el pago en el banco autorizado.		Traslada solicitud, planilla y recibo	
Tesorería (gerente)	6. Entrega voucher de cheque y el recibo de pago certificado por el banco al asistente 3 de recursos humanos.		Emitir cheque	
Recursos humanos (asistente 3)	7. Archiva fotocopia del recibo de pago certificado y entrega voucher y recibo original al asistente de contabilidad para su archivo.		Pago en banco autorizado	
Contabilidad (asistente)	8. Registra y archiva pago de cuotas del IGSS.		Voucher y recibo certificado	
		Copia de recibo		
		Pago de cuotas		
		Fin		

	Calzando Talento, S.A.	
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	Página
	Compensación de recursos humanos	19/48
	Liquidación a empleados	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
Empleado y/o jefe	1. Finaliza la relación laboral, ya sea por iniciativa del trabajador o de la empresa.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Finaliza[Finaliza relación laboral]     Finaliza --&gt; PorTrabajador{Por el trabajador}     PorTrabajador -- Sí --&gt; Renuncia[/Renuncia/]     PorTrabajador -- No --&gt; Despido[/Despido/]     Renuncia --&gt; TrasladaRRHH[Traslada al asistente de RRHH]     Despido --&gt; TrasladaRRHH     TrasladaRRHH --&gt; Calculo{Cálculo de la indemnización}     Calculo --&gt; Revisa[/Revisa cálculo/]     Revisa --&gt; Correcto{Correcto}     Correcto -- No --&gt; Calculo     Correcto -- Sí --&gt; TrasladaAsesor[Traslada al asesor jurídico]     TrasladaAsesor --&gt; Van{{Van}}         </pre>	Anexo 2 página 176
Empleado	2. Si es por iniciativa del trabajador, presenta su carta de renuncia a su superior y éste la traslada al asistente 3 de recursos humanos para que realice los cálculos de la indemnización.		
Departamento correspondiente (gerente)	3. Si es por iniciativa de la empresa, el jefe le presenta al empleado la carta de despido y envía copia al asistente 3 de recursos humanos para que realice los cálculos de la indemnización.		
Recursos humanos (asistente 3)	4. Calcula la indemnización del empleado y la traslada a su superior para su revisión y aprobación.		
Recursos humanos (gerente)	5. Revisa y aprueba el cálculo de la indemnización si es correcto.		
Recursos humanos (gerente)	6. Traslada al asesor jurídico el cálculo de la indemnización para que éste prepare el finiquito correspondiente.		

	Calzando Talento, S.A.	Página 20/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Compensación de recursos humanos	
	Liquidación a empleados	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
Asesor jurídico	7. Prepara el finiquito y lo entrega junto al cálculo de la indemnización al gerente de recursos humanos.	<pre> graph TD     A[Viene] --&gt; B{{Prepara finiquito}}     B --&gt; C[Traslada a recursos humanos]     C --&gt; D[Solicitud de pago]     D --&gt; E[Emitir cheque]     E --&gt; F[Traslada cheque y cálculo de indemnización]     F --&gt; G[Aviso al beneficiario]     G --&gt; H[Entrega cheque]     H --&gt; I[Documentos de indemnización]     I --&gt; J[Archivo de documentos]     J --&gt; K([Fin])                     </pre>	
Recursos humanos (gerente)	8. Remite el cálculo de la indemnización con la solicitud de pago al departamento de Tesorería para que el jefe dé instrucción al asistente de emitir el cheque.		
Tesorería (gerente)	9. Entrega el cheque y cálculo de la indemnización al gerente de recursos humanos.		
Recursos humanos (gerente)	10. Instruye al asistente 3 para que dé aviso al beneficiario que le será entregado el cheque.		
Recursos humanos (gerente)	11. Entrega el cheque al beneficiario en presencia del asesor jurídico.		
Recursos humanos (gerente)	12. Traslada al asistente 3, fotocopia del cheque con firma de recibido por el beneficiario, cálculo de la indemnización y finiquito laboral para su archivo, todos firmados.		
Recursos humanos (asistente 3)	13. Archiva documentación en el expediente respectivo.		

	Calzando Talento, S.A.	
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	Página 21/48
	Compensación de recursos humanos	
	Relaciones laborales	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia	
Empleado	1. Si el personal tuviere alguna inconformidad que quisiera expresar, ésta la hará llegar a su jefe inmediato en forma verbal primeramente. Si la queja es en contra de su jefe, la hará llegar ante su inmediato superior.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Presenta[Presenta inconformidad]     Presenta --&gt; Resuelve{Resuelve}     Resuelve -- Sí --&gt; ResuelveInconformidad[Resuelve inconformidad]     Resuelve -- No --&gt; InconformidadEscrita[/Inconformidad escrita/]     InconformidadEscrita --&gt; ResuelveInconformidad     ResuelveInconformidad --&gt; Encuesta[Encuesta de clima organizacional]     Encuesta --&gt; Reglamento[/Reglamento interior de trabajo/]     Reglamento --&gt; Entrevista[Entrevista de salida]     Entrevista --&gt; Fin([Fin])         </pre>		
Superiores	2. Quien recibiere la queja, deberá resolverla en un plazo no mayor de dos días y presentar al empleado la solución.			
Empleado	3. Si la queja no fuera atendida, el empleado podrá hacerla llegar por escrito al gerente de recursos humanos, quien deberá atenderla en el mismo plazo.			
Recursos humanos (asistente 3)	4. Realizará anualmente una encuesta de actitud – clima organizacional, para minimizar éstas situaciones y medir la satisfacción de los empleados y emprender mejoras.			
Recursos humanos (asistente 3)	5. También dará a conocer a todo el personal, el reglamento interior de trabajo, el cual formará la base de prevenir y resolver conflictos.			
Recursos humanos (asistente 3)	6. Realizará una entrevista de salida a todo el personal que por iniciativa propia se retire de la empresa.			

Calzando Talento, S.A.		Página 22/48
Manual de procedimientos para la administración del recurso humano		
Desarrollo de recursos humanos		
Capacitación		

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
Recursos humanos (asistente 2)	1. Realizará una detección de las necesidades de capacitación.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Deteccion[Detección de necesidades]     Deteccion --&gt; Bases[/Bases de capacitación/]     Bases --&gt; EvalDesempeño[Evaluación del desempeño]     EvalDesempeño --&gt; DescPuesto[Descripción del puesto]     DescPuesto --&gt; MovPersonal[Movimientos del personal]     MovPersonal --&gt; Programa{Programa de capacitación}     Programa --&gt; Implementacion[Implementación del programa]     Implementacion --&gt; EvalResultados[/Evaluación de resultados/]     EvalResultados --&gt; Fin([Fin])                     </pre>	
Recursos humanos (asistente 2)	2. Las bases de capacitación serán principalmente los resultados de la evaluación del desempeño, actualizaciones de la descripción del puesto, movimientos de personal, análisis de problemas de personal (evidencia de un trabajo ineficiente, problemas de operación), solicitud de gerentes, implementación de nuevos métodos y procesos y la consideración del alcance de los objetivos de la organización.		
Recursos humanos (asistente 2)	3. Posteriormente se realizará el programa de capacitación, el cual se debe trazar considerando a quién capacitar, cómo capacitar, para qué capacitar, dónde capacitar, cuándo capacitar, sobre qué capacitar y quién capacitará.		
Recursos humanos (asistente 2)	4. Luego se implementará el programa de capacitación. La implementación incluye adecuar el programa de capacitación, preparación del material de enseñanza, comunicar la metodología y la aplicación del programa por el personal asignado.		
Recursos humanos (asistente 2)	5. Por último se realizará la evaluación de los resultados de la capacitación. Ésta debe considerar la comprobación del aumento de la eficacia, eficiencia, productividad y mejora en la atención al cliente.		

	Calzando Talento, S.A.	Página 23/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Desarrollo de recursos humanos	
	Adiestramiento	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
<p>Recursos humanos (asistente 2)</p> <p>Trabajador experto</p> <p>Departamento correspondiente (gerente)</p> <p>Departamento correspondiente (gerente)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Indicará que se utilizará el método de adiestramiento dentro de la empresa.</li> <li>Éste método consiste en que el adiestramiento lo atenderá el empleado que será removido de su puesto por cualquier causa, a su sustituto.</li> <li>Vigilará y supervisará el adiestramiento encomendado al trabajador experto para instruir a su sustituto.</li> <li>Además aplicará el procedimiento de orientación del personal descrita en el proceso de organización de recursos humanos.</li> </ol>	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Indicación[Indicación del método]     Indicación --&gt; Adiestramiento[Adiestramiento a su sustituto]     Adiestramiento --&gt; Supervisión[/Supervisión del adiestramiento/]     Supervisión --&gt; Orientación[Orientación del personal]     Orientación --&gt; Fin([Fin])     </pre>	

	Calzando Talento, S.A.	Página 24/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Desarrollo de recursos humanos	
	Formación	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
Recursos humanos (asistente 2)	1. La planeación de la formación a gerentes y jefes de departamentos, se llevará a cabo de tal manera que cada uno asista a dos cursos por año.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Planeacion{Planeación de la formación}     Planeacion --&gt; Cursos[Cursos gerenciales]     Cursos --&gt; Fin([Fin])             </pre>	
Recursos humanos (asistente 2)	2. Fomentará la formación a los gerentes y jefes de departamentos, enviándolos a cursos gerenciales en asociaciones en las que está afiliada la empresa.		

	Calzando Talento, S.A.	
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	Página
	Mantenimiento de recursos humanos	25/48
	Disciplina	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
<p>Recursos humanos (gerente)</p> <p>Departamento correspondiente (gerente)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dará a conocer a todo el personal, el planteamiento progresivo de las medidas disciplinarias que se aplicarán al infringir las reglas internas.</li> <li>Si el trabajador comete una falta grave, recibe una advertencia verbal del superior inmediato para que no se repita una falta semejante.</li> <li>Si el trabajador comete otra falta grave semejante, recibe una advertencia escrita del superior inmediato, con el señalamiento de que si se repite esa falta grave habrá una sanción más severa.</li> <li>Si el trabajador vuelve a cometer otra falta grave semejante, es suspendido del trabajo durante una semana, sin remuneración y recibe además otra advertencia escrita de que otra falta grave semejante será motivo de despido.</li> <li>Si el trabajador nuevamente comete otra falta grave semejante, es despedido de la empresa, sumariamente, por causa justificada. Cuando el empleado incurra en determinadas faltas como la agresión física a otra persona, el consumo de estupefacientes dentro de las instalaciones de la empresa o el hurto de objetos, se hará una excepción a la disciplina progresiva y será despedido.</li> <li>En todo momento, el trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.</li> </ol>	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Medidas[Medidas disciplinarias]     Medidas --&gt; AdvertenciaVerbal[Advertencia verbal]     AdvertenciaVerbal --&gt; C1(( ))     C1 --&gt; AdvertenciaEscrita[Advertencia escrita]     AdvertenciaEscrita --&gt; C2(( ))     C2 --&gt; Suspension[Suspension]     Suspension --&gt; C3(( ))     C3 --&gt; NuevaAdvertenciaEscrita[Nueva advertencia escrita]     NuevaAdvertenciaEscrita --&gt; Despido[Despido]     Despido --&gt; C4(( ))     C4 --&gt; Exposicion[Exposición del trabajador]     Exposicion --&gt; Fin([Fin])     </pre>	

	Calzando Talento, S.A.	Página 26/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Mantenimiento de recursos humanos	
	Higiene laboral	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
Recursos humanos (asistente 4)	1. Periódicamente vigilará la adecuada iluminación, ventilación y control del sonido discreto en la empresa.	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Control[Control de iluminación, ventilación y sonido]     Control --&gt; Comisiones[Coordinación de comisiones]     Comisiones --&gt; Botiquin[/Custodia y control del botiquín/]     Botiquin --&gt; Notas[Notas de salud]     Notas --&gt; Conferencias[Programación de conferencias]     Conferencias --&gt; Fin([Fin])                     </pre>	
Recursos humanos (asistente 4)	2. Coordinará la creación y permanencia de comisiones de primeros auxilios y simulacros.		
Recursos humanos (asistente 4)	3. Custodiará y controlará el uso del botiquín de medicinas.		
Recursos humanos (asistente 4)	4. Enviará por correo electrónico o publicará en los boletines, notas de salud y mejora de hábitos de vida.		
Recursos humanos (asistente 4)	5. Esporádicamente programará conferencias de reciclaje u otros temas relacionados con el cuidado de la salud.		

Calzando Talento, S.A.		Página 27/48
Manual de procedimientos para la administración del recurso humano		
Mantenimiento de recursos humanos		
Seguridad laboral		

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
<p>Recursos humanos (asistente 4)</p> <p>Seguridad (encargado)</p> <p>Recursos humanos (asistente 4)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considerará el uso de seguridad privada con seguridad propia en las medidas preventivas.</li> <li>2. Revisará periódicamente las medidas preventivas establecidas, para evitar la obsolescencia o rutina de las mismas.</li> <li>3. Realizará un plan de rotación de los agentes según las necesidades de la revisión de las medidas preventivas.</li> <li>4. Vigilará el buen funcionamiento del equipo de cámaras de vigilancia instaladas en lugares estratégicos, los cuales vigilan la entrada y salida de personas y de vehículos a las instalaciones y sus alrededores. El ingreso de personas ajenas a la empresa, estará siempre acompañado por el personal de la empresa al que visita.</li> <li>5. Inspeccionará periódicamente el equipo contra incendio según las indicaciones del mismo.</li> <li>6. Informará constantemente los procedimientos de alarma para desalojar las instalaciones en cualquier circunstancia.</li> <li>7. Custodiará el juego de llaves de las entradas principales de las instalaciones y apoyará al asistente 4 en el control de las medidas de seguridad. Las llaves que corresponden a las oficinas, archivos, salas de muestras, bodega de suministros, equipo de red, entre otras, estarán bajo la responsabilidad de cada gerente o jefe al que pertenecen.</li> <li>8. Vigilará por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el folleto de bienvenida con relación a higiene y seguridad laboral.</li> </ol>	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Seguridad{{Seguridad privada y propia}}     Seguridad --&gt; Revisión[/Revisión de las medidas/]     Revisión --&gt; Plan{{Plan de rotación}}     Plan --&gt; Camaras[/Cámaras de vigilancia/]     Camaras --&gt; Equipo[/Equipo contra incendio/]     Equipo --&gt; Procedimientos[Procedimientos para desalojar]     Procedimientos --&gt; Control[Control de juegos de llaves]     Control --&gt; Cumplimiento[/Cumplimiento de disposiciones/]     Cumplimiento --&gt; Fin([Fin])     </pre>	

Calzando Talento, S.A.		Página 28/48
Manual de procedimientos para la administración del recurso humano		
Monitoreo de recursos humanos		
Ausentismo		

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
<p>Recursos humanos (recepción)</p> <p>Colaborador</p> <p>Colaborador</p> <p>Departamento correspondiente (gerente)</p> <p>Departamento correspondiente (gerente)</p> <p>Recursos humanos (recepción)</p> <p>Recursos humanos (recepción)</p>	<p>1. El control del ausentismo se llevará por medio del marcaje, el cual será apoyado por la recepcionista.</p> <p>2. Si la ausencia o atraso del empleado fuere voluntaria derivado de que necesite solicitar permiso para no presentarse a sus labores, lo solicitará a su jefe inmediato con anticipación y por escrito, usando para tal efecto el formato de acción de personal, el cual se usará también para solicitud de vacaciones, permisos, retardos o cualquier movimiento de personal.</p> <p>3. Si la ausencia o atraso del empleado fuere imprevista, llamará a primera hora a su jefe inmediato para informar la razón, al presentarse llenará también la acción de personal.</p> <p>4. Recibida la llamada o documento correspondiente, el gerente del departamento, informará por correo electrónico a la recepcionista, el motivo de la ausencia o retraso de su personal.</p> <p>5. Posteriormente enviará la acción de personal firmada por el empleado.</p> <p>6. La recepcionista enviará al gerente del departamento de recursos humanos, un reporte diario de las personas que no se presentaron a su lugar de trabajo y las que ingresaron fuera de su horario, con las observaciones enviadas por el gerente del departamento correspondiente para tomar la medida respectiva.</p> <p>7. Archivará las acciones de personal recibidas de los gerentes de los departamentos por ausencias o retrasos.</p>	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Control[/Control del ausentismo/]     Control --&gt; Decision{Ausencia prevista}     Decision -- No --&gt; Llamada[Llamada telefónica]     Decision -- Sí --&gt; Accion[Llenar acción de personal]     Llamada --&gt; Accion     Accion --&gt; Correo{{Enviar correo electrónico}}     Correo --&gt; Firmada[Llenar acción firmada]     Firmada --&gt; Reporte[Reporte de ausencias y retrasos]     Reporte --&gt; Acciones[/Acciones de personal/]     Acciones --&gt; Fin([Fin])     </pre>	

	Calzando Talento, S.A.	Página 29/49
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Monitoreo de recursos humanos	
	Banco de datos	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
<p>Recursos humanos (asistentes)</p> <p>Recursos humanos (asistente 1)</p> <p>Recursos humanos (asistente 2)</p> <p>Recursos humanos (asistente 3)</p> <p>Recursos humanos (asistente 4)</p> <p>Recursos humanos (recepción)</p> <p>Recursos humanos (gerente)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada asistente digitará en el módulo que le corresponda del software creado con ese fin, los datos que con ocasión del trabajo genere el personal en los diferentes procesos del sistema.</li> <li>2. Ingresará y actualizará anualmente los datos personales de cada uno de los empleados y creará también la base de datos de reclutamiento.</li> <li>3. Ingresará el registro de los resultados de las actualizaciones de las descripciones de los puestos, evaluaciones del desempeño, capacitación, adiestramiento, formación y los movimientos del personal.</li> <li>4. Ingresará las altas y bajas del personal, para su correspondiente cálculo de remuneraciones y prestaciones laborales.</li> <li>5. Ingresará los datos relacionados con el registro y seguro médico.</li> <li>6. Ingresará los datos relacionados con las ausencias y retrasos del personal.</li> <li>7. Revisará y aprobará los informes emitidos por cada uno de los asistentes y la operación de las transacciones.</li> </ol>	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Registro[Registro de datos en el software]     Registro --&gt; Integracion[Integración de recursos humanos]     Integracion --&gt; Organizacion[Organización y desarrollo de recursos humanos]     Organizacion --&gt; Compensacion[Compensación de recursos humanos]     Compensacion --&gt; Mantenimiento[Mantenimiento de recursos humanos]     Mantenimiento --&gt; Monitoreo[Monitoreo de recursos humanos]     Monitoreo --&gt; Revision[Revisión y aprobación]     Revision --&gt; Fin([Fin])     </pre>	

	Calzando Talento, S.A.	Página 30/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Monitoreo de recursos humanos	
	Sistemas de información	

Responsable	Procedimiento	Flujo	Referencia
<p>Recursos humanos (gerente)</p> <p>Recursos humanos (gerente)</p> <p>Departamento correspondiente (gerente)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velará por mantener una información formal y escrita de las innovaciones y los cambios organizacionales.</li> <li>2. Partiendo del banco de datos y la información obtenida de los diferentes procesos del sistema de administración del recurso humano, informará por escrito a cada gerente que corresponda, la información que genere su personal a cargo.</li> <li>3. Informará a cada empleado en forma individual, los resultados de sus evaluaciones, los cambios en su situación y demás información que le corresponda.</li> </ol>	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; InfoOrg{{Información organizacional}}     InfoOrg --&gt; InfoGerentes[Información a gerentes]     InfoGerentes --&gt; InfoEmpleados[Información a empleados]     InfoEmpleados --&gt; Fin([Fin])         </pre>	

**Calzando**  
  
**Talento, S.A.**

# **ANEXOS**

Anexo 1 1/14	Calzando Talento, S.A.																		Página 32/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano																		
	Compensación de recursos humanos – Remuneración																		

Calzando Talento, S.A.  
Nómina de sueldos  
Del 01 al 15 de julio de 2011  
(Cifras expresadas en quetzales)

PÁGINA 164	PÁGINA 164	PÁGINA 164	PÁGINA 164	PÁGINA 164	PÁGINA 164	PÁGINA 165	PÁGINA 166	PÁGINA 166	PÁGINA 167	PÁGINA 168	PÁGINA 169	PÁGINA 169	PÁGINA 169	PÁGINA 170	PÁGINA 170	PÁGINA 170	PÁGINA 171	PÁGINA 171	PÁGINA 172	PÁGINA 172
Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6	Columna 7	Columna 8	Columna 9	Columna 10	Columna 11	Columna 12	Columna 13	Columna 14	Columna 15	Columna 16	Columna 17	Columna 18	Columna 19	Columna 20	Columna 21
Nombre	Días laborados	No. de horas extraordinarias	Sueldo ordinario	Bonificación incentivo	Sueldo extraordinario	Comisiones	Total devengado	IGSS	Retención ISR	Boleto de ornato	Anticipo de sueldo	Ahorro cooperativa	Préstamo cooperativa	Uniforme	Crédito calzado	Seguro médico	Préstamo BANTRAB	Descuento judicial	Total descuentos	Líquido a recibir
<b>RECURSOS HUMANOS</b>																				
Estuardo Rodríguez - Gerente	15		7,500.00	125.00			7,625.00	362.25											362.25	7,262.75
<b>TESORERÍA</b>																				
Leonardo Túnez - Mensajero	15		970.00	125.00			1,095.00	46.85			300.00								346.85	748.15
<b>CONTABILIDAD</b>																				
Daniel Hernández - Encargado	15		3,000.00	125.00			3,125.00	144.90				200.00							344.90	2,780.10
<b>VENTAS</b>																				
Silvia Reyes - Encargada	15		970.00	125.00		2,000.00	3,095.00	143.45						35.45	100.00				278.90	2,816.10
Karen Vargas - Encargada	15		970.00	125.00		2,000.00	3,095.00	143.45											143.45	2,951.55
Juan Ramírez - Encargado	15		970.00	125.00		2,000.00	3,095.00	143.45										1,039.50	1,182.95	1,912.05
<b>TOTAL</b>		0	14,380.00	750.00	0.00	6,000.00	21,130.00	984.35	0.00	0.00	300.00	200.00	0.00	35.45	100.00	0.00	0.00	1,039.50	2,659.30	18,470.70

Hecho por: AS Asistente 3  
 Revisado por: RH Gerente RRHH  
 Fecha: 11-07-2011  
 Fecha: 14-07-2011

 Suma vertical y horizontal  
 Verificado con DMG

 Firmas de preparación y revisión verificadas  
 Se aplicaron procedimientos de revisión (ver PT RH-3.2 1/2 y RH-3.2 2/2 páginas 113 y 114)

 Cálculos aritméticos realizados

Luego de la siguiente nómina, se presenta la descripción de cada una de las columnas con su respectivo cálculo y base legal.

Anexo 1 2/14	Calzando Talento, S.A.																		Página 33/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano																		
	Compensación de recursos humanos - Remuneración																		

Calzando Talento, S.A.  
Nómina de sueldos  
Del 16 al 31 de julio de 2011  
(Cifras expresadas en quetzales)

PÁGINA 164	PÁGINA 164	PÁGINA 164	PÁGINA 164	PÁGINA 164	PÁGINA 164	PÁGINA 165	PÁGINA 166	PÁGINA 166	PÁGINA 167	PÁGINA 168	PÁGINA 169	PÁGINA 169	PÁGINA 170	PÁGINA 170	PÁGINA 170	PÁGINA 171	PÁGINA 171	PÁGINA 172	PÁGINA 172	
Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6	Columna 7	Columna 8	Columna 9	Columna 10	Columna 11	Columna 12	Columna 13	Columna 14	Columna 15	Columna 16	Columna 17	Columna 18	Columna 19	Columna 20	
Nombre	Días laborados	No. de horas extraordinarias	Sueldo ordinario	Bonificación incentivo	Sueldo extraordinario	Comisiones	Total devengado	IGSS	Retención ISR	Boleto de ornato	Anticipo de sueldo	Ahorro cooperativa	Préstamo cooperativa	Uniforme	Crédito calzado	Seguro médico	Préstamo BANTRAB	Descuento judicial	Total descuentos	Líquido a recibir
<b>RECURSOS HUMANOS</b>																				
Estuardo Rodríguez - Gerente	16		7,500.00	125.00			7,625.00	362.25	969.27										1,331.52	6,293.48
<b>TESORERIA</b>																				
Leonardo Túnez - Mensajero	16		970.00	125.00			1,095.00	46.85	0.00								388.89		435.74	659.26
<b>CONTABILIDAD</b>																				
Daniel Hernández - Encargado	16	20	3,000.00	125.00	725.81		3,850.81	179.96	14.04				437.50						631.50	3,219.31
<b>VENTAS</b>																				
Silvia Reyes - Encargada	16		970.00	125.00			1,095.00	46.85	0.00										46.85	1,048.15
Karen Vargas - Encargada	16		970.00	125.00			1,095.00	46.85	0.00										46.85	1,048.15
Juan Ramírez - Encargado	16		970.00	125.00			1,095.00	46.85	0.00									339.50	386.35	708.65
<b>TOTAL</b>		20	14,380.00	750.00	725.81	0.00	15,855.81	729.61	983.31	0.00	0.00	0.00	437.50	0.00	0.00	0.00	388.89	339.50	2,878.81	12,977.00

Hecho por		Revisado por	
	Asistente 3		Gerente RRHH
Fecha	25-07-2011	Fecha	28-07-2011

 Suma vertical y horizontal  
 Verificado con DMG

 Firmas de preparación y revisión verificadas  
 Se aplicaron procedimientos de revisión (ver PT RH-3.2 1/2 y RH-3.2 2/2 páginas 113 y 114)

 Cálculos aritméticos realizados

A continuación se presenta la descripción de cada una de las columnas con su respectivo cálculo y base legal.

Anexo 1 3/14	Calzando Talento, S.A.	Página 34/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Compensación de recursos humanos - Remuneración	

#### COLUMNA 1 – NOMBRE

Detalla por departamento, las personas que lo integran. Se tomó con objeto de ejemplo didáctico, los 5 empleados del total de 90, de la muestra presentada en la revisión de la nómina.

#### COLUMNA 2 – DÍAS LABORADOS

Indica el número de días que cada trabajador laboró en el período que cubre la nómina.

#### COLUMNA 3 – No. DE HORAS EXTRAORDINARIAS

Indica la cantidad de horas extraordinarias laboradas en el período que cubre la nómina.

#### COLUMNA 4 – SUELDO ORDINARIO

Es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo. El monto debe ser determinado por patrono y trabajador, pero no puede ser inferior al que se fije como mínimo (base legal artículos 88 y 91 del Código de Trabajo).

#### COLUMNA 5 – BONIFICACIÓN INCENTIVO

Actualmente, según Decreto 37-2001 que modifica los Decretos 78-89 y 7-2000 todos del Congreso de la República, los empleadores deben pagar junto al sueldo mensual devengado, una bonificación incentivo de Q. 250.00 a favor de todos los trabajadores del sector privado del país.

#### COLUMNA 6 – SUELDO EXTRAORDINARIO

La jornada ordinaria diurna no puede ser mayor de 8 horas diarias, ni exceder de un total de 48 horas a la semana. El trabajo efectivo que se ejecute fuera de esos límites de tiempo, constituye jornada extraordinaria y debe ser remunerada por lo menos con un cincuenta por ciento más de los salarios mínimos o los que hayan estipulado las partes (base legal artículos 116 y 121 del Código de Trabajo). Se calculan así:

Anexo 1 4/14	Calzando Talento, S.A.	Página 35/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Compensación de recursos humanos - Remuneración	

<u>Información:</u>	
Nombre y puesto	Daniel Hernández – Encargado – Departamento de contabilidad
Sueldo ordinario	Q. 6,000.00
Horas extraordinarias	20 horas
<u>Fórmula:</u>	
Sueldo ordinario / 31 días / 8 horas x 1.5 x total de horas extraordinarias	
<u>Cálculo:</u>	
6,000.00 / 31 / 8 x 1.5 x 20 = <b>Q. 725.81 valor de sueldo extraordinario</b>	

#### COLUMNA 7 – COMISIONES

Se pagan porcentajes sobre ventas realizadas en las tiendas de zapaterías. Los supervisores establecen una meta y un mínimo de ventas mensual para el personal de las tiendas de zapaterías, se les paga 3% si superan la meta, 2% si superan el mínimo pero no la meta y 1% si no superan el mínimo de ventas, las bases para los encargados es sobre el total de la venta de la tienda y a los vendedores por la venta individual. A los supervisores se les paga un 5% sobre el total de la venta de las tiendas supervisadas y al jefe del departamento de ventas también un 5% pero sobre el total de las ventas de todas las tiendas. Se pagan en la primera quincena de cada mes, calculadas sobre las ventas del mes anterior. Se calcula así:

<u>Información:</u>	
Nombre y puesto	Silvia Reyes – Encargada de tienda
Meta de venta mensual	Q. 110,000.00
Mínimo de venta mensual	Q. 90,000.00
Venta real total de la tienda	Q. 100,000.00
Porcentaje a pagar	2%
<u>Fórmula:</u>	
Venta real total de la tienda x porcentaje de comisión establecido	
<u>Cálculo:</u>	
100,000.00 x 2% = <b>Q. 2,000.00 valor de la comisión sobre ventas</b>	

Anexo 1 5/14	Calzando Talento, S.A.	Página 36/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Compensación de recursos humanos - Remuneración	

#### COLUMNA 8 – TOTAL DEVENGADO

Representa la suma del salario ordinario y extraordinario percibido por el trabajador durante el período de pago.

#### COLUMNA 9 – IGSS

Corresponde al descuento de la cuota laboral de 4.83% sobre el sueldo ordinario y extraordinario del trabajador y el pago mensual que el patrono realiza sobre el total de las mismas bases del 10.67% de cuota patronal IGSS, 1% de IRTRA y 1% de INTECAP. El patrono está obligado a descontar las contribuciones de seguridad social a sus trabajadores, para enterarlas al Instituto junto con la contribución patronal. El patrono deducirá a cada trabajador, en el momento de pagar su salario, el importe de la cuota que le corresponde. El cálculo de las referidas cuotas recaerá sobre el salario total del trabajador. Se entiende por tal, a la remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la ley y debida por un empleador a un trabajador, en virtud de un contrato o relación laboral. La bonificación incentivo no estará sujeta ni afecta al pago de las cuotas (base legal artículos 3 y 4 del Acuerdo 1118 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y artículo 2 del Decreto 78-89). Se calculan así:

<u>Información cuota laboral:</u>	
Nombre y puesto	Leonardo Túnez – Mensajero – Tesorería
Sueldo ordinario	Q. 970.00
Porcentaje a aplicar	4.83%
<u>Información cuota patronal:</u>	
Total mensual de sueldo ordinario	Q. 28,760.00
Total mensual de sueldo extraordinario	Q. 725.81
Total mensual de comisiones	Q. 6,000.00
Porcentaje a aplicar	12.67%
<u>Fórmula – cuota laboral:</u>	
(Sueldo ordinario + sueldo extraordinario + comisiones) x 4.83%	
<u>Fórmula – cuota patronal:</u>	
(Total mensual de sueldo ordinario + total mensual de sueldo extraordinario + total mensual de comisiones) x 12.67%	
<u>Cálculo – cuota laboral:</u>	
970.00 x 4.83% = <b>Q. 46.85 valor de cuota laboral IGSS</b>	
<u>Cálculo – cuota patronal:</u>	
(28,760.00 + 725.81 + 6,000.00) x 12.67% = <b>Q. 4,496.05 valor de cuota patronal IGSS</b>	

Anexo 1 6/14	Calzando Talento, S.A.	Página 37/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Compensación de recursos humanos - Remuneración	

#### COLUMNA 10 – RETENCIÓN ISR

Toda persona que pague o acredite a personas domiciliadas en Guatemala, remuneraciones de cualquier naturaleza, por servicios en relación de dependencia, debe retener el Impuesto Sobre la Renta que corresponda. Quienes se desempeñen en relación de dependencia, deberán presentar ante el patrono o empleador una declaración jurada al inicio de sus actividades laborales, exclusivamente por los ingresos que perciban de dicha actividad laboral. Los agentes de retención deberán presentar una declaración jurada anual, que contenga una conciliación de las retenciones efectuadas a empleados en relación de dependencia, acompañando la nómina de empleados y los salarios pagados durante el año calendario anterior. Dicha declaración deberá presentarla, a más tardar el treinta y uno de marzo de cada año (base legal artículos 57, 63 y 67 del Decreto 26-92 del Congreso de la República y sus Reformas Ley del Impuesto Sobre la Renta). Se calculan así:

<b>Información:</b>						
Nombre y puesto	Estuardo Rodríguez – Gerente – Recursos humanos					
Período	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010					
NIT	5101520-K					
Mes	Sueldo ordinario	Bonificación incentivo	Sueldo extraordinario	Comisiones	Bono 14 y Aguinaldo	Total
Enero	15,000.00	250.00	0.00	0.00		15,250.00
Febrero	15,000.00	250.00	0.00	0.00		15,250.00
Marzo	15,000.00	250.00	0.00	0.00		15,250.00
Abril	15,000.00	250.00	0.00	0.00		15,250.00
Mayo	15,000.00	250.00	0.00	0.00		15,250.00
Junio	15,000.00	250.00	0.00	0.00		15,250.00
Julio	15,000.00	250.00	0.00	0.00	15,000.00	30,250.00
Agosto	15,000.00	250.00	0.00	0.00		15,250.00
Septiembre	15,000.00	250.00	0.00	0.00		15,250.00
Octubre	15,000.00	250.00	0.00	0.00		15,250.00
Noviembre	15,000.00	250.00	0.00	0.00		15,250.00
Diciembre	15,000.00	250.00	0.00	0.00	15,000.00	30,250.00
<b>Total</b>	<b>180,000.00</b>	<b>3,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>30,000.00</b>	<b>213,000.00</b>
<b>Cálculo proyección del Impuesto Sobre la Renta</b>						
Renta neta (sueldo ord.+bonif. incent.+sueldo extraord.+comis.+bono 14+aguin.)	213,000.00	Art. 37 Ley del ISR				
Deducciones personales	(36,000.00)	Art. 37 literal a) Ley del ISR				
IGSS (180,000.00 x 4.83%)	(8,694.00)	Art. 37 literal b) Ley del ISR				
Bono 14	(15,000.00)	Arts. 2 y 5 Decreto 42-92				
Aguinaldo	(15,000.00)	Arts. 1 y 15 Decreto 76-78				
Renta imponible	138,306.00	Art. 37 Ley del ISR				
Impuesto anual a pagar (138,306.00 - 65,000.00) x 20% + 9,750.00	24,411.20	Art. 43 Ley del ISR				
Crédito estimado por IVA (213,000.00 x 50% x 12%)	(12,780.00)	Art. 57 literal f) Ley del ISR				
Impuesto Sobre la Renta anual sujeto a retención	11,631.20					
Meses	12					
<b>Retención mensual del Impuesto Sobre la Renta</b>	<b>969.27</b>					

Anexo 1 7/14	Calzando Talento, S.A.	Página 38/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Compensación de recursos humanos - Remuneración	

<u>Cálculo retención definitiva del Impuesto Sobre la Renta</u>		
Renta neta (sueldo ord.+bonif. incent.+sueldo extraord.+comis.+bono 14+aguin.)	213,000.00	Art. 37 Ley del ISR
Deducciones personales	(36,000.00)	Art. 37 literal a) Ley del ISR
IGSS (180,000.00 x 4.83%)	(8,694.00)	Art. 37 literal b) Ley del ISR
Bono 14	(15,000.00)	Arts. 2 y 5 Decreto 42-92
Aguinaldo	(15,000.00)	Arts. 1 y 15 Decreto 76-78
Renta imponible	138,306.00	Art. 37 Ley del ISR
Impuesto anual a pagar (138,306.00 - 65,000.00) x 20% + 9,750.00	24,411.20	Art. 43 Ley del ISR
Crédito estimado por IVA (213,000.00 x 50% x 12%)	(12,780.00)	Art. 57 literal f) Ley del ISR
Impuesto Sobre la Renta anual definitivo	11,631.20	
Crédito a cuenta del ISR por IVA pagado (planilla)	(15,000.00)	Art. 37 "A" Ley del ISR
ISR retenido durante el período	(11,631.20)	
<b>ISR a devolver</b>	<b>(11,631.20)</b>	Art. 37 "A" Ley del ISR

#### COLUMNA 11 – BOLETO DE ORNATO

Calzando Talento, S.A., solicita que cada trabajador durante el mes de enero presente fotocopia del boleto de ornato si lo desea comprar por su cuenta, de lo contrario el mismo se le descontará en la primera quincena del mes de febrero de cada año. Según la Ley del Arbitrio de Ornato Municipal, toda empresa estará en la obligación de exigir la constancia de este pago, si el trabajador no demuestra que ya lo hubiere pagado, deberá retenerle a más tardar del sueldo de febrero, el importe que de conformidad con lo devengado le corresponda pagar. Cuando los ingresos sean variables, se calculará el promedio mensual obtenido durante el último año. Éste descuento no aplica en la nómina ejemplificada ya que corresponde al mes de julio, sin embargo se explica en el siguiente cuadro la forma de cálculo (base legal artículos 3, 7 y 9 del Decreto 121-96 del Congreso de la República, Ley del Arbitrio de Ornato Municipal):

<u>Información:</u>	
Nombre y puesto	Estuardo Rodríguez – Gerente – Departamento de recursos humanos
Sueldo ordinario	Q. 15,000.00
<u>Fórmula:</u>	
Sueldo ordinario + comisiones = identificar a qué rango de la tabla corresponde el resultado para determinar el valor del arbitrio	
<u>Cálculo:</u>	
15,000.00, corresponde al rango de Q. 12,000.01 en adelante, por lo que el <b>arbitrio a pagar es de Q. 150.00</b>	

Anexo 1 8/14	Calzando Talento, S.A.	Página 39/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Compensación de recursos humanos - Remuneración	

#### COLUMNA 12 – ANTICIPO DE SUELDO

Es el descuento que se realiza al empleado en la nómina quincenal, por un adelanto entregado con anterioridad a esa fecha, que es la acordada para el pago. En ningún caso debe devengar intereses. Las deudas que el trabajador contraiga con el patrono por este concepto, se deben amortizar hasta su extinción, en un mínimo de cinco períodos de pago, excepto cuando el trabajador, voluntariamente, pague en un plazo más corto (base legal artículo 99 del Código de Trabajo). En la nómina presentada se realizó un descuento por anticipo de sueldo entregado el 07 de julio de 2011 a Leonardo Túnez, mensajero en el departamento de Tesorería, por Q. 300.00 quien solicitó por escrito el descuento único en el pago que se realizaría en la primera quincena que termina el 15 de julio de 2011.

#### COLUMNA 13 – AHORRO COOPERATIVA

Corresponde a un descuento por concepto de ahorro, al personal inscrito en la cooperativa de ahorro y crédito. Al inscribirse voluntariamente, cada empleado especifica la cantidad que desea se le descuenta y en qué quincena se le realice el descuento. Es obligación del patrono, deducir del salario del trabajador las cuotas ordinarias y extraordinarias que le corresponda pagar a su respectiva cooperativa, siempre que lo solicite el propio interesado o la respectiva organización legalmente constituida (base legal artículo 61 literal i) del Código de Trabajo). Daniel Hernández, encargado en el departamento de Contabilidad, solicitó su inscripción el 03 de enero del 2008, especificando que se le realizará un descuento de Q. 200.00 en la primera quincena que termina el 15 de cada mes.

#### COLUMNA 14 – PRÉSTAMO COOPERATIVA

Corresponde a un descuento por concepto de préstamo, al personal inscrito en la cooperativa de ahorro y crédito. Es obligación del patrono, deducir del salario del trabajador las cuotas ordinarias y extraordinarias que le corresponda pagar a su respectiva cooperativa, siempre que lo solicite el propio interesado o la respectiva organización legalmente constituida (base legal artículo 61 literal i) del Código de Trabajo). Daniel Hernández, encargado en el departamento de Contabilidad, solicitó el 03 de enero del 2011 un préstamo de Q. 5,000.00 por un plazo de 12 meses a descontar en la segunda quincena de cada mes, el cual se le concedió con un 5% de interés. El valor mensual a descontar que resulta es de Q. 437.50 calculado de la siguiente manera:

<u>Cálculo:</u> $5,000.00 \times 5\% = 250.00$ $5,000.00 + 250.00 = 5,250.00$ $5,250.00 / 12 \text{ meses} = \mathbf{Q. 437.50 \text{ valor del descuento por préstamo}}$
--

Anexo 1 9/14	Calzando Talento, S.A.	Página 40/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Compensación de recursos humanos - Remuneración	

#### COLUMNA 15 – UNIFORME

Es el descuento realizado al personal por el uso del uniforme distintivo de la empresa. Se le descuenta el 50% del valor del mismo, durante las siguientes seis quincenas después de haber cumplido satisfactoriamente el período de prueba, el cual es de dos meses a partir de la fecha de ingreso. El uniforme incluye pantalón de vestir negro, zapatos formales negros, blusas o camisas, chaleco y suéter. Los últimos tres contienen el logo de la empresa, los cuales son los que deben ser descontados y el descuento de los primeros dos es opcional, de lo contrario el empleado debe comprarlos por su cuenta. Los valores son los siguientes: cinco blusas o camisas (una por cada día de la semana) Q. 250.00, chaleco Q. 75.00 y suéter Q. 100.00. Silvia Reyes, encargada de tienda, ingresó a la empresa el 25 de febrero de 2011, por lo que cumplió su período de prueba el 24 de abril y se inició a descontarle el 50% del valor del uniforme en la segunda quincena del mes de abril, por lo que en la primera quincena de julio, que es la nómina presentada, corresponde efectuarle el último de los seis descuentos por Q. 35.45. Se calcula así:

<u>Cálculo:</u> $250.00 + 75.00 + 100.00 = 425.00$ $425.00 \times 50\% = 212.50$ $212.50 / 6 \text{ quincenas} = \mathbf{Q. 35.41 \text{ valor de cinco descuentos quincenales y uno último de Q. 35.45}}$
---

#### COLUMNA 16 – CRÉDITO CALZADO

Es el descuento realizado al personal por efectuar una compra de calzado a crédito. El personal puede solicitar al año un total de 24 vales de descuento y/o crédito hasta por un límite de 25% y Q. 500.00 respectivamente, el vale de crédito se descontará al personal en la nómina por un total de 4 pagos quincenales. Silvia Reyes, encargada de tienda, realizó una compra de calzado el 24 de mayo de 2011 por Q. 400.00, derivado de ello en la nómina de la primera quincena del mes de julio se le realizó el último de los 4 descuentos por Q. 100.00.

#### COLUMNA 17 – SEGURO MÉDICO

Corresponde al descuento realizado por cobertura de seguro médico. El valor del descuento depende de las condiciones pactadas con la compañía aseguradora. En la empresa no se realiza tal descuento, debido a que absorbe el total del pago del seguro sin ningún cargo para el empleado.

Anexo 1 10/14	Calzando Talento, S.A.	Página 41/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Compensación de recursos humanos - Remuneración	

#### COLUMNA 18 – PRÉSTAMO BANTRAB

Todos los patronos están obligados a descontar de los sueldos o salarios de sus empleados o trabajadores, las cantidades debidamente autorizadas por estos para cubrir sus obligaciones con el Banco de los Trabajadores como deudores o codeudores por concepto de préstamos. Los descuentos deben ser entregados al banco dentro de los primeros quince días del mes siguiente al del descuento (base legal Decreto 21-69 del Congreso de la República). En este caso, la empresa recibió el 19 de diciembre de 2008, una orden de descuento por préstamo concedido a Leonardo Túnez por un monto de Q. 10,000.00, solicitando descontarle del salario que devenga un pago mensual de Q. 388.89 por 36 números de pagos para realizar un descuento total de Q. 14,000.04 por el período de enero de 2009 a diciembre de 2011.

#### COLUMNA 19 – DESCUENTO JUDICIAL

Es el descuento efectuado al trabajador por orden judicial. Se declaran inembargables los salarios mínimos y los que sin serlo no excedan de treinta quetzales al mes; el noventa por ciento de los salarios mayores de treinta quetzales, pero menores de cien quetzales al mes; el ochenta y cinco por ciento de los salarios de cien quetzales o más, pero menores de doscientos quetzales al mes; el ochenta por ciento de los salarios de doscientos quetzales o más, pero menores de trescientos quetzales al mes; y el sesenta y cinco por ciento de los salarios mensuales de trescientos quetzales o más. Los salarios que no excedan de cien quetzales al mes no pueden gravarse a favor de personas distintas de familiares del trabajador que vivan y dependan económicamente de él, sino en la proporción en que sean embargables. Quedan a salvo las operaciones legales que se hagan con las instituciones de crédito que operen con autorización otorgada de acuerdo a la ley (base legal artículos 96 y 100 del Código de Trabajo). Con base en la carta presentada seguidamente, se efectuó un descuento a Juan Ramírez, encargado de tienda, en la primera quincena del mes de julio de 2011 por Q. 1,039.50 y en la segunda quincena por Q. 339.50. Abajo del cálculo se presenta la carta.

<u>Fórmula:</u> (Sueldo ordinario + sueldo extraordinario + comisiones) x 35%
<u>Cálculo:</u> (970.00 + 2,000.00) x 35% = <b>Q. 1,039.50 valor del descuento judicial de la primera quincena</b> 970.00 x 35% = <b>Q. 339.50 valor del descuento judicial de la segunda quincena</b>

Anexo 1 11/14	Calzando Talento, S.A.	Página 42/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Compensación de recursos humanos - Remuneración	

ORGANISMO JUDICIAL  
GUATEMALA, CIUDAD

Guatemala, 21 de diciembre de 2010

SEÑOR  
CALZANDO TALENTO, S.A.  
PRESENTE

Por este medio le informo que dentro del juicio J guión tres once mil ciento once (J-3 11111), promovido por TARJETAS CUSCATLÁN, SOCIEDAD ANÓNMA, en contra de Juan Ramírez, se dictó resolución en la cual se ordenó el EMBARGO PRECAUTORIO del porcentaje legal del sueldo, bonificaciones, dividendos, dietas, comisiones o cualquier otra retribución o emolumento que devenga el ejecutado en dicha entidad, quedando usted nombrado como depositario de lo embargado hasta nueva orden de este juzgado.

Sírvase descontar a favor de la parte acreedora, el porcentaje legal con base a la siguiente escala: el 10% si el sueldo no llega a Q. 100.00, el 15% si no llega a Q. 200.00, el 20% si no llega a Q. 300.00 y el 35% si excede de ésta última cantidad.

Atentamente,

JUEZ SEXTO DE PAZ DEL RAMO CIVIL

**COLUMNA 20 – TOTAL DESCUENTOS**

Representa la suma de los descuentos realizados al trabajador durante el período de pago.

**COLUMNA 21 – LÍQUIDO A RECIBIR**

Corresponde a la suma efectivamente recibida por el trabajador en el período de pago. Es el resultado de la resta de los ingresos devengados menos los descuentos realizados.

Anexo 1 12/14	Calzando Talento, S.A.													Página 43/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano													
	Compensación de recursos humanos - Remuneración													

## CÁLCULO DE BONO 14

La bonificación anual será equivalente al cien por ciento (100%) del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los trabajadores que hubieren laborado al servicio del patrono, durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago. Si la duración de la relación laboral fuere menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado. Para determinar el monto de la prestación, se tomará como base el promedio de los sueldos o salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año el cual termina en el mes de junio de cada año. La bonificación deberá pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año (base legal artículos 2 y 3 del Decreto 42-92 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público).

Calzando Talento, S.A.

Nómina para cálculo del Bono 14

Período del 01 de julio de 2010 al 30 de junio de 2011

No.	Nombre	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total de sueldos	Total a recibir
1	Estuardo Rodríguez	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00	<b>15,000.00</b>
2	Leonardo Túnez	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	23,280.00	<b>1,940.00</b>
3	Daniel Hernández	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	72,000.00	<b>6,000.00</b>
4	Silvia Reyes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	541.50	3,790.00	3,840.00	3,890.00	3,940.00	16,001.50	<b>1,333.46</b>
5	Karen Vargas	3,240.00	3,290.00	3,340.00	3,390.00	3,440.00	3,490.00	3,540.00	3,590.00	3,640.00	3,690.00	3,740.00	3,940.00	42,330.00	<b>3,527.50</b>
6	Juan Ramírez	0.00	2,740.00	2,790.00	2,840.00	2,890.00	2,940.00	2,990.00	3,040.00	3,090.00	3,140.00	3,190.00	3,940.00	33,590.00	<b>2,799.17</b>
Cálculos:															
	Sueldo ordinario + comisiones	Suma de los meses	Suma de los meses x 8.33333333%												

Anexo 1 13/14	Calzando Talento, S.A.													Página 44/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano													
	Compensación de recursos humanos - Remuneración													

### CÁLCULO DE AGUINALDO

Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento (100%) del sueldo o salario ordinario mensual que estos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente. Deberá pagarse el cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de diciembre y el cincuenta por ciento restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente (base legal artículos 1 y 2 del Decreto 76-78 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado).

Calzando Talento, S.A.

Nómina para cálculo del Aguinaldo

Período del 01 de diciembre de 2010 al 30 de noviembre de 2011

No.	Nombre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Total de sueldos	Total a recibir
1	Estuardo Rodríguez	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	180,000.00	<b>15,000.00</b>
2	Leonardo Túnez	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	1,940.00	23,280.00	<b>1,940.00</b>
3	Daniel Hernández	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	72,000.00	<b>6,000.00</b>
4	Silvia Reyes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>
5	Karen Vargas	2,790.00	2,840.00	2,890.00	3,040.00	3,090.00	3,140.00	3,190.00	3,240.00	3,290.00	3,340.00	3,390.00	3,440.00	37,680.00	<b>3,140.00</b>
6	Juan Ramírez	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,740.00	2,790.00	2,840.00	2,890.00	11,260.00	<b>938.33</b>
Cálculos:															
	Sueldo ordinario + comisiones	Suma de los meses	Suma de los meses x 8.333333333%												

Anexo 1 14/14	Calzando Talento, S.A.	Página 45/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Compensación de recursos humanos - Remuneración	

### CÁLCULO DE VACACIONES

Todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles. Para calcular el salario que el trabajador debe recibir con motivo de sus vacaciones, debe tomarse el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante el último año a partir del momento en que el trabajador adquiriera su derecho a las vacaciones. El importe de este salario debe cubrirse por anticipado (base legal artículos 130 y 134 del Código de Trabajo). Se calculan así:

<b>Información:</b>					
Nombre y puesto		Juan Ramírez – Encargado de tienda			
Fecha de ingreso		01 de agosto de 2010			
Período de vacaciones		A partir del 01 de agosto de 2011			
Días efectivos de vacaciones		15 días			
Mes	Días	Sueldo ordinario	Sueldo extraordinario	Comisiones	Total
Agosto-10	31	1,940.00	0.00	800.00	2,740.00
Septiembre-10	30	1,940.00	0.00	850.00	2,790.00
Octubre-10	31	1,940.00	0.00	900.00	2,840.00
Noviembre-10	30	1,940.00	0.00	950.00	2,890.00
Diciembre-10	31	1,940.00	0.00	1,000.00	2,940.00
Enero-11	31	1,940.00	0.00	1,050.00	2,990.00
Febrero-11	28	1,940.00	0.00	1,100.00	3,040.00
Marzo-11	31	1,940.00	0.00	1,150.00	3,090.00
Abril-11	30	1,940.00	0.00	1,200.00	3,140.00
Mayo-11	31	1,940.00	0.00	1,250.00	3,190.00
Junio-11	30	1,940.00	0.00	2,000.00	3,940.00
Julio-11	31	1,940.00	0.00	2,000.00	3,940.00
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>23,280.00</b>	<b>0.00</b>	<b>14,250.00</b>	<b>37,530.00</b>
<b>Cálculo:</b>					
Promedio diario de las remuneraciones ord y extraord (37,530.00 / 365 días)		102.8219178	Art. 134 Cód. de Trabajo		
Derecho a vacac. (31+30+31+30+31+31+28+31+30+31+30+31) x 15 días / 365 días		15 días	Art. 130 Cód. de Trabajo		
Monto total de vacaciones (102.8219178 x 15 días)		1,542.33			
(-) IGSS (1,542.33 x 4.83%)		(74.49)	Art. 4 Acuerdo 1118		
(-) Descuento judicial		(539.82)	Art. 100 Cód. de Trabajo		
<b>Líquido a pagar por concepto de vacaciones</b>		<b>928.02</b>			

El método utilizado y adoptado como política de la empresa para el registro contable de ésta prestación, es el método indirecto (también llamado de la provisión). En la práctica prevalecen como mínimo dos métodos: el método directo y el método indirecto o de la provisión, que en términos generales se aplican de la siguiente manera: en el método directo, se registra directamente el cargo a la cuenta Vacaciones, con abono al pago realizado al empleado cuando gozará el período correspondiente. En el método indirecto, mensualmente se registra una provisión por concepto de vacaciones, correspondiente al 4.167% sobre el total del sueldo ordinario y extraordinario, la cual se carga cuando el empleado gozará el período correspondiente con abono al pago realizado.

Anexo 2 1/3	Calzando Talento, S.A.		Página 46/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano		
	Compensación de recursos humanos – Liquidación a empleados		

**LIQUIDACIÓN LABORAL**

<b>Información:</b>	
Nombre y puesto	Karen Vargas – Encargada de tienda
Fecha de ingreso	16 de octubre de 2008
Fecha de retiro	31 de julio de 2011
Motivo	Despido
Días trabajados	1,019

Resumen general		
Descripción	Compensación	Descuento
Vacaciones	1,426.23	
Aguinaldo	2,464.17	
Bono 14	328.33	
Indemnización	11,177.20	
Ahorro cooperativa	0.00	
Saldo préstamo cooperativa		0.00
Saldo préstamo BANTRAB		0.00
Sub-total	15,395.94	0.00
<b>Total a pagar</b>	<b>15,395.94</b>	

**Vacaciones**

Cuando el trabajador cese en su trabajo cualquiera que sea la causa, antes de cumplir un año de servicios continuos, o antes de adquirir el derecho a un nuevo período, el patrono debe compensarle en dinero la parte proporcional de sus vacaciones de acuerdo con su tiempo de servicio. Para calcular el salario que el trabajador debe recibir con motivo de sus vacaciones, debe tomarse el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante el último año a partir del momento en que el trabajador adquiera su derecho a las vacaciones (base legal artículos 133 y 134 del Código de Trabajo).

Mes	Días	Sueldo ordinario	Sueldo extraordinario	Comisiones	Total
Octubre-10	15	970.00	0.00	725.00	1,695.00
Noviembre-10	30	1,940.00	0.00	1,500.00	3,440.00
Diciembre-10	31	1,940.00	0.00	1,550.00	3,490.00
Enero-11	31	1,940.00	0.00	1,600.00	3,540.00
Febrero-11	29	1,940.00	0.00	1,650.00	3,590.00
Marzo-11	31	1,940.00	0.00	1,700.00	3,640.00
Abril-11	30	1,940.00	0.00	1,750.00	3,690.00
Mayo-11	31	1,940.00	0.00	1,800.00	3,740.00
Junio-11	30	1,940.00	0.00	2,000.00	3,940.00
Julio-11	31	1,940.00	0.00	2,000.00	3,940.00
<b>Total</b>	<b>289</b>	<b>18,430.00</b>	<b>0.00</b>	<b>16,275.00</b>	<b>34,705.00</b>

**Cálculo:**

Promedio diario de las remuneraciones ord y extraord (34,705.00 / 289 días)

Derecho a vacaciones (15+30+31+31+29+31+30+31+30+31) x 15 días / 365 días

**Total vacaciones a pagar** (120.0865052 x 11.87671233)

120.0865052

Art. 134 Cód. de Trabajo

11.87671233

Art. 130 Cód. de Trabajo

**1,426.23**

Anexo 2 2/3	Calzando Talento, S.A.		Página 47/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano		
	Compensación de recursos humanos – Liquidación a empleados		

**Aguinaldo**

El trabajador, a la terminación de su contrato, tiene derecho a que el patrono le pague inmediatamente la parte proporcional del mismo, de acuerdo con el tiempo trabajado (base legal artículo 5 del Decreto 76-78 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado).

Mes	Días	Sueldo ordinario	Comisiones	Total
Diciembre-10	31	1,940.00	1,550.00	3,490.00
Enero-11	31	1,940.00	1,600.00	3,540.00
Febrero-11	29	1,940.00	1,650.00	3,590.00
Marzo-11	31	1,940.00	1,700.00	3,640.00
Abril-11	30	1,940.00	1,750.00	3,690.00
Mayo-11	31	1,940.00	1,800.00	3,740.00
Junio-11	30	1,940.00	2,000.00	3,940.00
Julio-11	31	1,940.00	2,000.00	3,940.00
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>15,520.00</b>	<b>14,050.00</b>	<b>29,570.00</b>

Cálculo:

**Parte proporcional de aguinaldo** (29,570.00 x 8.33333333%) **2,464.17** Art. 5 Dto. 76-78

**Bono 14**

Si la relación laboral terminare, por cualquier causa, el patrono deberá pagar al trabajador la parte proporcional correspondiente al tiempo corrido entre el uno de julio inmediato anterior y la fecha de terminación (base legal artículo 3 del Decreto 42-92 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público).

Mes	Días	Sueldo ordinario	Comisiones	Total
Julio-11	31	1,940.00	2,000.00	3,940.00
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>1,940.00</b>	<b>2,000.00</b>	<b>3,940.00</b>

Cálculo:

**Parte proporcional de Bono 14** (3,940.00 x 8.33333333%) **328.33** Art. 3 Dto. 42-92

Anexo 2 3/3	Calzando Talento, S.A.	Página 48/48
	Manual de procedimientos para la administración del recurso humano	
	Compensación de recursos humanos – Liquidación a empleados	

### Indemnización

Si el contrato de trabajo por tiempo indeterminado concluye, el patrono debe pagar a éste una indemnización por tiempo servido equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos y si los servicios no alcanzan a un año, en forma proporcional al plazo trabajado. Su importe debe calcularse tomando como base el promedio de los salarios devengados por el trabajador durante los últimos seis meses que tenga de vigencia el contrato, o el tiempo que haya trabajado, si no se ha ajustado dicho término. Para el cómputo de todas las indemnizaciones o prestaciones, se entiende por salario completo el devengado durante las jornadas ordinaria y extraordinaria (base legal artículos 82 y 93 del Código de Trabajo).

Para el cálculo de la indemnización a que se refiere el artículo 82 del Código de Trabajo, se debe tomar en cuenta el monto de la bonificación anual y del aguinaldo devengados por el trabajador, en la proporción correspondiente a seis meses de servicios, o por el tiempo trabajado, si los servicios no llegaren a seis meses (base legal artículos 4 y 9 de los Decretos 42-92 y 76-78, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Público y Privado y Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, respectivamente).

Mes	Sueldo ordinario	Sueldo extraordinario	Comisiones	Total
Febrero-11	1,940.00	0.00	1,000.00	2,940.00
Marzo-11	1,940.00	0.00	1,250.00	3,190.00
Abril-11	1,940.00	0.00	1,400.00	3,340.00
Mayo-11	1,940.00	0.00	1,500.00	3,440.00
Junio-11	1,940.00	0.00	1,800.00	3,740.00
Julio-11	1,940.00	0.00	2,000.00	3,940.00
<b>Total</b>	<b>11,640.00</b>	<b>0.00</b>	<b>8,950.00</b>	<b>20,590.00</b>

### Cálculo:

Promedio del sueldo devengado (20,590.00 /6)	3,431.67	Arts. 4 y 9 Dtos. 42-92 y 76-78
Proporción correspondiente de bono 14 (3,431.67 /12)	285.97	Art. 4 Dto. 42-92
Proporción correspondiente de aguinaldo (3,431.67 /12)	285.97	Art. 9 Dto. 76-78
Promedio de los salarios devengados para el cálculo de la indemnización	4,003.61	
Días del año	365	
Prom. diario de los salar. deveng. para el cálculo de la indemniz. (4,003.61/365)	10.97	
Días laborados a indemnizar	1,019	
<b>Total indemnización a pagar</b>	<b>11,177.20</b>	

## CONCLUSIONES

1. El adecuado diseño de un sistema de administración del recurso humano en una empresa comercializadora de calzado, contribuye efectivamente a fijar normas disciplinarias eficaces en los procesos de integración, organización, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo, mejorando la capacidad para atraer y mantener la fuerza de trabajo apropiada y lograr resultados organizacionales eficientes.
2. Un sistema de administración de recursos humanos destinado a contribuir con el desarrollo y competitividad de la empresa, contiene procedimientos adaptados de planeación, reclutamiento, selección, admisión, introducción, orientación del personal, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño, remuneración, planes de prestaciones sociales, capacitación, adiestramiento, disciplina, higiene y seguridad y sistemas de información de recursos humanos para garantizar su buen funcionamiento.
3. La ausencia de un sistema de administración del recurso humano en la empresa comercializadora de calzado CALZANDO TALENTO, S.A., no le permite establecer una adecuada segregación de funciones. Las organizaciones en general dependen de las personas para su éxito y continuidad.
4. A través de la investigación, análisis y evaluación bibliográfica y de campo de la administración de recursos humanos en la empresa comercializadora de calzado, se comprueba la hipótesis planteada, determinando que en los procesos de integración, organización, desarrollo y monitoreo de recursos humanos, existen procedimientos adicionales que se amplían e incluyen en la presente tesis.

## RECOMENDACIONES

1. Cada empresa en particular debe adoptar un sistema de administración de recursos humanos a la medida considerando sus objetivos organizacionales. Para ello podrá contratar los servicios del Contador Público y Auditor quien al diseñar un sistema de administración del recurso humano de una empresa comercializadora de calzado, debe lograr un entendimiento del entorno de la entidad y de las prácticas de recursos humanos vigentes en la misma, con la finalidad de uniformarlas y proponer sugerencias de mejora.
2. El Contador Público y Auditor debe evaluar el mejor modelo o método de aplicación, a los procedimientos de administración del recurso humano que se adapte a las condiciones peculiares y específicas de la empresa comercializadora de calzado para agregar valor a su funcionalidad.
3. La empresa comercializadora de calzado CALZANDO TALENTO, S.A., adopte el sistema sugerido de administración de recursos humanos presentado por el Contador Público y Auditor como asesor, derivado del análisis e investigación que llevó a cabo.
4. El Contador Público y Auditor como asesor, en el proceso de diseñar un sistema de administración del recurso humano, debe incluir los procedimientos comprobados y descritos a detalle en el capítulo IV de la presente investigación, aplicados a los procesos de integración, organización, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal de una empresa comercializadora de calzado.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Chiavenato, Idalberto. – Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las Organizaciones. – Traducido por Pilar Mascaró Sacristán, María del Carmen Hano Roa. – Octava edición. – México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2007. – 500 p.
2. Chiavenato, Idalberto. – Gestión del Talento Humano. – Traducido por Germán Villamizar. – Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A., 2002. – 475 p.
3. Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala. – Código de Ética Profesional. – 2008.
4. Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala. – Guías de Auditoría Interna. – Sexta Edición. – 2001.
5. Congreso de la República de Guatemala. – Código de Comercio. – Decreto Número 2-70 y sus reformas.
6. Congreso de la República de Guatemala. – Código de Trabajo. – Decreto Número 1441 y sus reformas.
7. Congreso de la República de Guatemala. – Código Tributario. – Decreto Número 6-91.
8. Congreso de la República de Guatemala. – Constitución Política de la República de Guatemala. – Acuerdo Legislativo 18-93.
9. Congreso de la República de Guatemala. – Disposiciones Legales Para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria. – Decreto Número 20-2006.

10. Congreso de la República de Guatemala. – Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público (Bono 14). – Decreto Número 42-92.
11. Congreso de la República de Guatemala. – Ley de Bonificación Incentivo del Sector Privado. – Decreto Número 78-89 y sus Reformas.
12. Congreso de la República de Guatemala. – Ley de Colegiación Profesional Obligatoria. – Decreto 72-2001.
13. Congreso de la República de Guatemala. – Ley del Impuesto al Valor Agregado. – Decreto Número 27-92 y sus Reformas.
14. Congreso de la República de Guatemala. – Ley del Impuesto de Solidaridad. – Decreto Número 73-2008.
15. Congreso de la República de Guatemala. – Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial Para Protocolos. – Decreto Número 37-92.
16. Congreso de la República de Guatemala. – Ley del Impuesto Sobre la Renta. – Decreto Número 26-92 y sus Reformas.
17. Congreso de la República de Guatemala. – Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros. – Decreto Número 26-95.
18. Congreso de la República de Guatemala. – Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. – Decreto Número 295.
19. Congreso de la República de Guatemala. – Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo Para los Trabajadores del Sector Privado. – Decreto Número 76-78.

20. De Cenzo, David A. – Administración de Recursos Humanos. – Stephen P. Robbins. – Traducido por María Teresa García Arroyo. – México: Editorial Limusa, S.A. de C.V., 2001. – 546 p.
21. Dessler, Gary. – Administración de Personal. – Traducido por Pilar Mascaró Sacristán. – Octava edición. – México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2001. – 700 p.
22. Disponible en red en <<http://es.wikipedia.org>>
23. Disponible en red en <<http://www.contactopyme.gob.mx>>
24. Disponible en red en <<http://www.gobierno.gob.gt>>
25. Disponible en red en <<http://www.ifac.org>>
26. Disponible en red en <<http://www.mintrabajo.gob.gt>>
27. Disponible en red en <<http://www.rae.es>>
28. Disponible en red en <<http://www.rrhh-web.com>>
29. Disponible en red en <<http://www.sat.gob.gt>>
30. Federación Internacional de Contadores (IFAC), Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Atestiguamiento (IAASB). – Normas Internacionales de Auditoría. – Traducido por Jorge Abenamar Suárez Arana. – México: Lito-Grapo, S.A. de C.V., 2010. – 1120 p.

31. Gómez Mejía, Luis R. – Dirección y Gestión de Recursos Humanos. – David B. Balkin, Robert L. Cardy. – Traducido por Yago Moreno López. – Tercera edición. – España: Pearson Educación, S.A., 2001. – 695 p.
32. Instituto Español de Comercio Exterior. – Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Guatemala. – El Mercado del Calzado en Guatemala. – Estudios de Mercado. – 78 p.
33. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de Auditoría Operacional. – Auditoría Operacional. – México: Editorial Equus Impresores, S.A. de C.V., 2005. – 169 p.
34. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de Auditoría Operacional. – Boletín No. 6. – México: El Instituto. – 10 p.
35. Mondy, R. Wayne. – Administración de Recursos Humanos. / Robert M. Noe. – Traducido por Miguel Ángel Sánchez Carrión. – Novena edición. – México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2005. – 527 p.
36. Reyes Ponce, Agustín. – Administración de Personal, Relaciones Humanas. – Primera parte. – México: Editorial Limusa, S.A. de C.V., 2000. – 245 p.
37. Rodríguez Valencia, Joaquín. – Administración Moderna de Personal. – Séptima edición. – México: Thomson Editores, S.A. de C.V., 2007. – 693 p.
38. Sánchez Alarcón, Francisco Javier. – Programas de Auditoría. – Décimo segunda edición. – México: Ecafsa, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2001. – 289 p.
39. Téllez Trejo, Benjamín Rolando. – Auditoría, Un Enfoque Práctico. – México: International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2004. – 445 p.

40. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría, Área Común, Selección de Textos para el Curso de Administración I. – Apuntes de Administración I (Primera parte). – Guatemala: la Universidad, 2000. – 106 p.
41. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría, Coordinación de Tesis. – Material de Apoyo Para las Pláticas de Orientación Para la Elaboración de Tesis. – Guatemala: la Universidad, 2002. – 67 p.
42. Vázquez Bonilla, José de Jesús. – Proyección Social del Contador Público. – Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. – Federación de Colegios de Profesionistas. – Quinta edición. – México: Equus Impresores, S.A. de C.V., 2003. – 300 p.
43. Villegas Lara, René Arturo. – Derecho Mercantil Guatemalteco. – Quinta edición. – Guatemala: Editorial Universitaria, 2001. – 489 p. – Tomo I – (Colección Editorial Universitaria Vol. 80)
44. Werther, William. – Administración de Personal y Recursos Humanos. – Keith Davis. – Traducido por Joaquín Mejía Gómez. – Quinta edición. – México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2000. – 582 p.