

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR
EXTERNO EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL
DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA ASOCIACIÓN
SIN FINES DE LUCRO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARÍA LUCILA JUÁREZ MÉNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2,016

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda
Contabilidad	Lic. Erick Roberto Flores López
Auditoría	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulin

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Rubén Eduardo Del Águila Rafael
Secretario:	Lic. Víctor Manuel Sipac Cuin
Examinador:	Lic. Hugo Francisco Herrera Sánchez

Guatemala 22 de septiembre de 2015


Licenciado Luis Antonio Suarez Roldan
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con relación a la designación contenida en Dictamen AUD-150-2014 de fecha 27 de mayo de 2014, emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis de la alumna María Lucila Juárez Méndez, quien efectuó la investigación del punto de tesis titulado **“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA ASOCIACION SIN FINES DE LUCRO”**, el cual deberá presentar para poder someterse al examen privado de graduación profesional, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciada.

El trabajo realizado por la alumna María Lucila Juárez Méndez reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala y estimo que es un buen aporte tanto para los estudiantes como para los catedráticos interesados en conocer el tema en mención.

Atentamente,


Lic. Carlos Vicente Solórzano Soto
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 9052




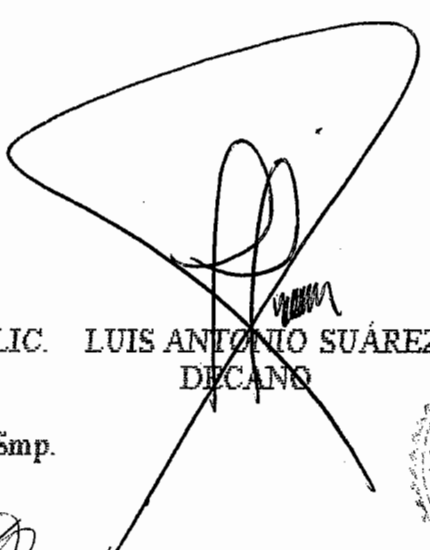
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
NUEVE DE MARZO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 3-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de febrero de 2016, se conoció el Acta AUDITORÍA 351-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de noviembre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSUSLTOR EXTERNO EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MARÍA LUCILA JUÁREZ MÉNDEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

Smp.



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por iluminarme, guiarme en el largo camino de la carrera y permitirme culminarla.
- A MI MADRE:** Consuelo Méndez López (Q.E.P.D)
Quien se esforzó en formarme, guiarme en mi educación a base de muchos esfuerzos y sacrificios.
- A MI PADRE:** José María Juárez
Por sus consejos y apoyo
- A MI HERMANO:** Ferdy Alfonso Juárez Méndez (Q.E.P.D)
Por ser mi inspiración
- A MIS HERMANAS:** Norma Francisca, Lorena Del Carmen, Aura Marina
Por el apoyo y respaldo incondicional
- A MIS SOBRINOS:** Alfonso Leonardo y Valery Camila
- A UN AMIGO:** José Luis Sil Zelada
- A MI SUPERVISOR:** Carlos Vicente Solórzano Soto
Quien compartió todos sus conocimientos y esfuerzos para lograr la elaboración de un buen trabajo.
- A LA INSTITUCIÓN:** A todas las asociaciones no lucrativas que me han permitido ser parte del recurso humano, permitiéndome observar las necesidades para realizar el presente estudio.

ÍNDICE

Página

Introducción

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO

1.1. Definición	1
1.2. Antecedentes históricos	1
1.3. Conceptos y características	2
1.4. Derecho, prohibiciones y obligaciones	3
1.5. Razón o denominación social	7
1.6. Procedimiento de inscripción	8
1.7. Principales funciones	12

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Definición	25
2.2. Objetivos	25
2.3. Importancia	26
2.4. Estructura organizacional	28
2.5. Funciones	30
2.6. Políticas	31
2.7. Principales actividades del departamento	34
2.8. Leyes y reglamentos de Instituciones que debe conocer el Depto. de recursos humanos	35
2.9. Marco legal	35

CAPÍTULO III

MANUALES ADMINISTRATIVOS

3.1. Definición	47
3.2. Importancia	47
3.3. Objetivos de los manuales administrativos	48
3.4. Clasificación de los manuales administrativos	49
3.5. Contenido de los manuales administrativos	61
3.6. Organigrama, flujograma y formas	67

CAPÍTULO IV

PROCEDIMIENTOS GENERALES A UTILIZAR POR EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

4.1. Preparación académica	70
4.2. Campo de acción	70
4.3. Servicios de Consultoría	73
4.4. Responsabilidad del Contador Público y Auditor como consultor	78
4.5. Ética profesional	79
4.6. Diseño del proyecto	84
4.7. Presentación del proyecto a las autoridades competentes	85
4.8. Captación de la información	85
4.9. Integración de la información	85
4.10. Análisis de la información	85
4.11. Preparación del proyectos del manual de políticas y procedimientos	86
4.12. Presentación del proyecto de manual para su aprobación	86
4.13. Implementación del manual	86
4.14. Revisión	86

CAPÍTULO V

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO. (CASO PRÁCTICO)

5.1. Estudio preliminar	87
5.1.1. Propuesta de servicios	88
5.2. Propuesta de Proyecto	103
5.3. Estructura de Recursos Humanos	105
5.4. Manual de políticas y procedimientos del departamento de Recursos Humanos	137
Conclusiones	144
Recomendaciones	145
Referencias Bibliográficas	146
Anexos	149
Gráficas	

Índice de Gráficas

No.	Descripción	Página
1	¿Existe un área encargada de Recursos Humanos actualmente?	89
2	Sí su respuesta es no, ¿Cómo realiza la gestión de Talento Humano?	90
3	¿Qué fuentes utiliza para el reclutamiento de personal cuando existe una vacante en la Asociación?	91
4	¿Aplica algún proceso específico de selección?	92
5	¿Se realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos en la entidad?	93
6	¿Cuándo el candidato seleccionado ingresa recibe información acerca de?	94
7	¿Existe un documento donde estén consignadas las funciones de los colaboradores?	95
8	¿Considera que es necesario evaluar el desempeño de sus colaboradores?	96
9	¿Realiza algún tipo de evaluación de desempeño?	97
10	¿Los sueldos en su entidad se asignan de acuerdo a:?	98
11	Cuál de los siguientes tipos de contrato se realizan en su entidad:	99
12	¿Existe un reglamento de Higiene y seguridad industrial?	100
13	¿Respecto a la información del personal esta se maneja en?	101
14	¿Cómo considera el ambiente laboral de su empresa?	102
15	Ubicación del Departamento de Recursos Humanos, dentro del organigrama.	106
16	Organización interna del Departamento de Recursos Humanos.	107

INTRODUCCIÓN

La importancia del departamento de recursos humanos de toda organización se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

Esto requiere que personal adecuado, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado, y valioso en toda sociedad. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Una organización está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su personal.

Lo que distingue a una organización de otra son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se utilizan con efectividad. Es importante que el Contador Público y Auditor conozca todo el proceso que realiza el departamento de Recursos Humanos para tener

conciencia que su rol en la sociedad es de servicio; debiendo actuar éticamente en todas las actividades en que le toque desenvolverse, como integrar grupos de trabajo, planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar actividades de administración de recursos humanos como financieros, la administración, el control y capacitación del elemento más importante de la organización.

Así mismo intervenir en la definición de misiones, objetivos y políticas de las organizaciones, siguiendo una metodología adecuada para la toma de decisiones hasta llevar a cabo la implementación del departamento de Recursos Humanos.

Con el objetivo de crear procesos y procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, organización del Recurso Humano para proporcionar las herramientas necesarias y garantizar la estabilidad laboral por medio de normas y procedimientos que estimule a los colaboradores, y mejorar la calidad de ejecución y colocación de candidatos idóneos en los puestos vacantes dentro de la asociación en el menor tiempo posible, a un bajo costo, asegurando su permanencia y estabilidad laboral, se elabora el presente trabajo de tesis que contiene el estudio sobre **“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO”** utilizando el método de investigación científica en sus fases indagadora, demostrativa y expositiva, desarrollándose de la siguiente manera:

En el primer capítulo se definen las generalidades de la asociación sin fines de lucro, como definiciones, antecedentes, principales funciones.

En el segundo capítulo se refiere al departamento de Recursos Humanos, definición, sus objetivos, importancia, estructura organizacional, funciones, políticas; principales actividades, marco legal.

El tercer capítulo se refiere a los manuales administrativos, importancia, objetivos, clasificación, organigramas y flujogramas.

El cuarto capítulo se refiere a los procedimientos que deben utilizar el Contador Público y Auditor, como consultor externo para la elaboración de manuales administrativos de políticas y procedimientos, la preparación académica, campo de acción, servicio de consultoría.

El quinto capítulo presenta el desarrollo del caso práctico, el cual está dividido en: Estudio Preliminar, Propuesta de Proyecto, Captación de Información y Manual de Políticas y Procedimientos del Departamento de Recursos Humanos.

Se concluye con: conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, anexos y gráficas.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO

1.1. Asociación

Según el artículo 34 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece como un derecho para la persona, la libre asociación. Así mismo el artículo 3 del Código Civil Guatemalteco, indica que las asociaciones y fundaciones son personas jurídicas, esto quiere decir que es una persona distinta a los miembros que la integran, pueden ejercitar todos los derechos y contraer las obligaciones que sean necesarios para realizar sus fines y será representada por la persona u órgano que designe la ley, las reglas de su institución, sus estatutos o reglamentos, o la escritura social de acuerdo al artículo 16 del Código Civil.

- Para que funcione una asociación de manera óptima, se sugiere, tener su estructura organizacional debidamente definida, dentro de esta estructura podemos mencionar la visión, misión, creencias y otros.
- Cuando las operaciones son elevadas es recomendable contar con los departamentos de Gerencia General, Jefe de Recursos Humanos, Contabilidad, es decir operar como si fuese una sociedad mercantil, contar con una estructura de control interno eficiente, buen gobierno corporativo donde las funciones puedan ser delegadas en forma óptima y fácil de controlar.

1.2. Antecedentes históricos

Se constituye una asociación de carácter profesional, el 18 de mayo de 1,968 y sus estatutos fueron publicados en noviembre del mismo año. Tuvo como fundadores a 10 profesionales los cuales iniciaron la

integración de la primer Junta Directiva de la asociación, todos los profesionales coincidían en la necesidad de crear una entidad con personalidad jurídica propia, con fines no lucrativos, ajena a actividades políticas o religiosas, misma que velará por la profesión acogiendo en su seno a los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría.

Después de un amplio intercambio de ideas sobre las finalidades que se perseguirían en la asociación, se firmó el acta de fundación de la cual quedo abierta para que los profesionales que desearan adherirse en un tiempo prudencial lo lleven a cabo.

Así fue como la primera acta quedo suscrita por treinta y cinco auditores. En esa misma sesión se nombró una Junta Directiva Provisional, para elaborar los estatutos de la asociación fundada.

1.3. Conceptos y características

- Estimular el progreso de la profesión del Contador Público y Auditor en Guatemala como medio de contribuir al desarrollo económico del país;
- Promover y mantener normas elevadas de ética profesional en beneficio de los intereses del público en general;
- Promover el desarrollo de la contabilidad y auditoría, matemática, estadística y ciencias afines;
- Promover la continua capacitación de los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, estimulando el intercambio permanente de conocimientos y experiencias entre los mismos;
- Promover la reglamentación de la profesión de Contador Público y Auditor y salvaguardar los intereses de sus asociados;

- Cooperar con el Colegio de Profesionales al que los Contadores Públicos y Auditores de Guatemala pertenezcan;
- Propiciar relaciones con entidades profesionales similares de Centro América y con otras agrupaciones extranjeras de Contadores Públicos;
- Hacerse representar en conferencias nacionales e Internacionales;
- Intervenir en cualquier otro asunto relacionado con sus objetivos.

1.4. Derecho, prohibiciones y obligaciones

1.4.1. Derechos

- Exención del Impuesto Sobre la Renta (ISR), cuando la totalidad de sus ingresos y su patrimonio provengan de donaciones, aportes, cuotas ordinarias o extraordinarias y que sean destinadas exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente utilidades o bienes entre sus integrantes. (Art. 11 inciso 1, Decreto número 10-2012)
- Exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA), están exentas de cargar el Impuesto al Valor Agregado en los aportes que reciben, bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Art. 7 Inc. 13 Ley del Impuesto al Valor Agregado) sin embargo son consumidores finales, esto quiere decir que no están exentas del Impuesto al Valor Agregado en cuanto a las compras que realicen. (Art. 9 Reglamento ley del Impuesto al Valor Agregado).
- Exención del Impuesto de Solidaridad (ISO) en los aportes que reciben, bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Art. 4 Inc. e) Ley de Impuesto de Solidaridad).

- Exención del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos en los documentos que contengan actos o contratos gravados bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Art. 10 Inc. 4 Decreto número 37-92 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolo).

1.4.2. Prohibiciones

- Repartir dividendos, bienes, utilidades o beneficios entre sus asociados.
- Destinar el ingreso de sus aportes tanto ordinarios como extraordinarios a fines distintos de los establecidos en su escritura de constitución.

1.4.3. Obligaciones

a) Legales

- Elaborar su escritura de constitución
- Elaborar los estatutos que regirá la Asociación
- Elegir la junta directiva de dicha Asociación
- Elegir al presidente de la junta directiva
- Enumerar los requisitos para poder asociarse
- Inscribirse en el registro civil del municipio donde se constituyen
- Inscribirse en el régimen de seguridad social cuando posea más de tres colaboradores
- Habilitar libro de salarios en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social
- Cuando tenga más de diez colaboradores es necesario que autorice un Reglamento Interno de trabajo, el cual deberá ser exhibido como mínimo en dos lugares de la asociación de

acuerdo al artículo 58 Decreto número 1441 Código de trabajo.

- Inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria para su registro y control
- Nombrar a un representante legal para que represente a la Asociación.

b) Fiscales

- Actualizar datos en la Superintendencia de Administración Tributaria, mínimo una vez por año.
- Llevar contabilidad completa en forma organizada, así como los registros que sean necesarios, de acuerdo a prácticas contables, esto quiere decir que se tienen que habilitar los libros de Inventario, Diario, Mayor o Centralizador, Balances, así mismo un libro de actas donde se lleve el registro de las reuniones de junta directiva y asambleas.
- Presentar estados financieros anuales conforme a Norma Internacional de Información Financieras para Pequeñas y Medianas Entidades.
- Presentar declaración jurada anual de impuesto sobre la renta informando las operaciones en el periodo fiscal por medios electrónicos.
- Extender recibos por aportes ordinarios y extraordinarios según los fines de la asociación, estos recibos deberán ser autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- Solicitar facturas contables a sus proveedores cuando realicen compras de bienes y servicios.
- Autorizar y emitir facturas contables, así como pagar el Impuesto sobre la renta anual cuando efectúe actividades

distintas a su naturaleza, es decir cuando efectúe actividades con fines de lucro entre sus operaciones.

- Retener el Impuesto Sobre la Renta y emitir dichas constancias por medios electrónicos cuando tenga colaboradores que de acuerdo al Art. 71 del Decreto número 10-2012, obtengan ingresos por la prestación de servicios personales en relación de dependencia; y el Art. 47 Agentes de Retención, inciso 3 cuando efectúe compras de bienes o servicios a proveedores que estén inscritos bajo el Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas deberá realizar la retención del impuesto siempre y cuando según el Art. 15 del decreto número 19-2013, su valor excluyendo el Impuesto al Valor Agregado sea igual o mayor a Q. 2,500.00 deberá realizar retención.
- Cuando retenga Impuesto Sobre la Renta a sus colaboradores es necesario que realice la conciliación anual de retenciones. A continuación una breve explicación del proceso de retención:

De acuerdo al Decreto número 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, libro I Impuesto Sobre la Renta obliga a que al inicio del año se debe hacer una proyección de las rentas del trabajador y para lo cual se deduce la suma de Q 48,000.00 mil sin necesidad de comprobación alguna y las cuotas laborales de seguridad social proyectadas por el año. En el caso de la deducción de los Q48 mil no está condicionada al año laboral, sino que se puede restar esa cantidad sin importar si el colaborador trabajó todo el año, o bien, solamente algunos meses del período anual, el monto a restar no disminuye.

Al finalizar el año fiscal al 31 diciembre del 2014, los únicos gastos que el empleado puede deducir son las cuotas laborales al IGSS,

las donaciones a entidades no lucrativas y religiosas y por último, las primas de seguros de vida en caso de muerte, además también puede restar como gasto el Impuesto al Valor Agregado pagado siempre que presente la planilla dentro de los primeros 10 días hábiles de enero del 2015 y por supuesto la suma de Q48 mil.

Al principio de cada año o al inicio de la relación laboral, el patrono o pagador hará una proyección de la renta neta anual del trabajador, a la cual le deducirá el monto de cuarenta y ocho mil quetzales por concepto de gastos personales y el monto de las cuotas anuales estimadas por concepto de pagos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, al valor obtenido, le aplicará el tipo impositivo correspondiente, de acuerdo a lo establecido en el artículo 73 del Decreto número 10-2012 y cada mes, el patrono o pagador retendrá al trabajador, la doceava parte del monto proyectado.

En virtud de lo anterior, los patronos deberán preparar toda la información para informar a la Superintendencia de Administración Tributaria la liquidación final del Impuesto de sus colaboradores y se debe tener presente que los que no efectúen las retenciones, el gasto por sueldos se considerará no deducible más las multas y otros cargos por no efectuar la retención.

1.5. Razón o denominación social

La asociación girará bajo una denominación o bajo una razón social. La denominación se formará libremente, pero siempre hará referencia a la actividad social principal.

1.6. Procedimiento de inscripción

- a) Los interesados en ingresar a la asociación como asociados Titulares, deberán cumplir los siguientes requisitos:
 - Presentar solicitud escrita, indicando número de colegiado.
 - Cancelar las cuotas de inscripción que fije la Junta Directiva.
 - Presentar dos (2) ejemplares de tesis de graduación o equivalente.

- b) Los interesados en ingresar a la asociación como asociados adherentes, deberán cumplir los siguientes requisitos:
 - Presentar solicitud escrita, incluyendo en la misma la firma de un asociado Titular que lo avale.
 - Cancelar las cuotas de inscripción que fije la Junta Directiva.
 - Presentar certificación original de pensum cerrado de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría.

La calidad de asociado adherente será de carácter transitorio, debiendo la asociación reconocer su calidad de asociado Titular cuando satisfaga los requisitos contemplados en los incisos a y c del artículo 13°. De estos estatutos.

1.6.1. Derechos y Obligaciones de los asociados titular y adherente

1.6.1.1. Son derechos de los asociados Titulares:

- a) Asistir con voz y voto a las Asambleas Generales que se celebren.
- b) Elegir a los miembros de la Junta Directiva, Comité Asesor, Tribunal de Honor, Comité de Evaluación y al Auditor Titular y Suplente.
- c) Ser electos para cargos de la Junta Directiva, Comité Asesor, Tribunal de Honor, Comité de Evaluación, Auditor Titular y

Suplente, siempre que llenen los requisitos exigidos por éstos estatutos.

- d) Presentar a la Junta Directiva iniciativas y estudios realizados con las finalidades de la asociación con el interés general de la profesión.
- e) Usar los emblemas y distintivos que pertenezcan a la asociación que apruebe la Junta Directiva.
- f) Anunciarse como Asociado Titular de la asociación.
- g) Ser representados y defendidos por la asociación, en el ejercicio de sus derechos y en sus justas demandas en toda clase de gestiones oficiales o privadas en las que la asociación decida intervenir.
- h) Presentar a Junta Directiva propuestas para asociados Honorarios de conformidad con el Reglamento que emita la Junta Directiva.
- i) Presentar a Junta Directiva propuestas para Profesionales Destacados del año, de conformidad con el Reglamento que emita la Junta directiva.

1.6.1.2.Son derechos de los asociados Adherentes:

- a) Asistir con voz y voto a las Asambleas Generales que se celebren.
- b) Elegir a los miembros de la Junta Directiva, Tribunal de Honor, Comité de Evaluación, Comité Asesor y el Auditor Titular y Auditor Suplente.
- c) Presentar a la Junta Directiva, iniciativas o estudios relacionados con las finalidades de la asociación o con el interés general de la profesión.
- d) Usar los emblemas y distintivos que pertenezcan a la asociación, que apruebe la Junta Directiva.
- e) Anunciarse como Asociado Adherente de la asociación.
- f) Ser representados y defendidos por la asociación, en el ejercicio de sus derechos y en sus justas demandas en toda clase de

gestiones oficiales o privadas en las que la asociación decida intervenir.

1.6.1.3. Son derechos de los asociados Honorarios:

- a) Asistir con voz y voto a las Asambleas Generales que se celebren.
- b) Presentar a la Junta Directiva, iniciativas o estudios relacionados con las finalidades de la asociación o con el interés general de la profesión.
- c) Usar los emblemas y distintivos que pertenezcan a la asociación, que apruebe la Junta Directiva.
- d) Anunciarse como asociado Honorario de la asociación.

1.6.1.4. Son obligaciones de los asociados Titulares y Adherentes cumplir con los presentes estatutos, con las reglamentaciones, resoluciones y disposiciones emanadas de la Asamblea General o de la Junta Directivo así como:

- a) Asistir con puntualidad a las Asambleas Generales y demás sesiones para las que sean citados.
- b) Pagar con puntualidad las cuotas que se fijen para el funcionamiento de la asociación y la realización de sus fines.
- c) Acatar las Normas de Ética Profesional, Normas de Auditoría, pronunciamiento de Contabilidad, Acuerdos y Resoluciones emitidas por la asociación.
- d) Cumplir las comisiones que se le encarguen y desempeñar los puestos para los cuales se les elija o designe.
- e) Cooperar al logro de los fines de la asociación, presentando la colaboración necesaria y rindiendo en su oportunidad los estudios o informes de interés general que se les requiera, y
- f) Velar por la defensa gremial y la superación de la Contaduría Pública y Auditoría.

1.6.1.5. Son obligaciones de los asociados Honorarios:

- a) Asistir con puntualidad a las asambleas generales y las demás sesiones para las que sean citados.
- b) Acatar las Normas de Ética Profesionales, Normas de Auditoría, Pronunciamientos de Contabilidad, Acuerdos y resoluciones emitidas por la asociación si le es aplicable.
- c) Cumplir las comisiones que se le encarguen.
- d) Cooperar al logro de los fines de la asociación, prestando la colaboración necesaria y rindiendo en su oportunidad los estudios o informes de interés general que se les requieran, y.
- e) Velar por la defensa gremial y la superación de la Contaduría Pública y Auditoría.

Los asociados Titulares y Adherentes tendrán calidad de activos al estar solventes con las cuotas que fije la asociación y perderán tal calidad cuando dejen de cumplir con el pago de sus cuotas por un periodo mayor de tres (3) meses. Así como caerán en receso los asociados que suspendan su ejercicio profesional por enfermedad y otras razones. En ambos casos a solicitud escrita del asociado se le podrá exonerar del pago de sus cuotas, previa calificación a juicio de Junta Directiva.

Las renunciaciones de los asociados deberán presentarse por escrito por lo menos con treinta (30) días de anticipación a la fecha en que se pretenda entren en vigor, debiendo saldar cualquier adeudo que tengan pendiente.

1.7. Principales funciones

Asamblea General

La máxima autoridad de la asociación sin fines de lucro reside en la Asamblea General de sus asociados activos. Las Asambleas Generales pueden ser Ordinarias y Extraordinarias.

La Asamblea General Ordinaria se reunirá anualmente en el mes de enero y tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Conocer la memoria anual de labores de la Junta Directiva y el informe del Comité de Evaluación.
- b) Conocer y aprobar los Estados Financieros de la Asociación al término del ejercicio inmediato anterior, con base al dictamen del Auditor Titular.
- c) Elegir a los miembros de la Junta Directiva en base a lo establecido en los estatutos.
- d) Conocer y resolver los asuntos que sean sometidos a su consideración.

Las Asambleas Generales y Extraordinarias se celebraran mediante convocatoria de la Junta Directiva por iniciativa propia, a petición del tribunal de Honor, del Comité de Evaluación, el Auditor Titular o por lo menos cincuenta (50) asociados activos. La petición deberá dirigirse a la Junta Directiva, por lo menos con veinticinco días de anticipación a la fecha en que se desee realizar dicha asamblea debiendo especificar en la misma los asuntos a tratar. El Comité de Evaluación y el Auditor Titular, también podrán convocar directamente a Asamblea General Extraordinaria.

Las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias estarán legalmente constituidas cuando esté presente por lo menos el cincuenta y uno por

ciento (51%) del número total de asociados activos, a la hora citada. Si transcurrida una hora no se completare este número la sesión se efectuará con el número de asociados activos presentes.

Habrá las siguientes categorías de asociados:

- a) Titulares
- b) Adherentes
- c) Honorarios.

Sanciones

La falta de observancia de los presentes estatutos y las actuaciones de los asociados que lesione el prestigio de la profesión, darán derecho al Instituto a aplicar según la gravedad de la falta cometida, las siguientes sanciones:

a) **Amonestación privada**

Llamado de atención a través de la junta directiva de la asociación.

b) **Amonestación pública**

Por medio de la junta directiva se hará un llamado de atención por escrito a través del Tribunal de Honor.

c) **Suspensión temporal**

Considerando la gravedad de los hechos recurrentes el Tribunal de Honor.

d) **Expulsión definitiva**

Cualquier asociado podrá ser excluido de la asociación por resolución tomada por la Junta directiva, en los siguientes casos:

- a) Cuando se recomiende su exclusión por fallo del Tribunal de Honor.
- b) Cuando dejare de pagar las cuotas correspondientes a un periodo de seis (6) meses, siempre que se hayan formulado por escrito por lo menos tres (3) requerimientos de cobro.

La Junta Directiva turnará al Tribunal de Honor las denuncias que se presenten contra los asociados y de oficio los que considere pertinente. El Tribunal de Honor obtendrá los testimonios y pruebas del denunciante y denunciado y hará las investigaciones que considere pertinentes para emitir su fallo. El fallo del Tribunal de Honor será puesto en conocimiento de la Junta Directiva, quien comunicará lo procedente. Dicho fallo será apelable ante la Junta Directiva dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de notificación de la resolución:

Para tramitar cualquier denuncia contra algún asociado se requiere:

- a) Que sea presentada por escrito y firmada por el denunciante, y
- b) Que el denunciante se identifique plenamente ante la Junta Directiva.

Cualquier asociado podrá ser excluido de la asociación por resolución tomada por la Junta directiva, en los siguientes casos:

- a) Cuando se recomiende su exclusión por fallo del Tribunal de Honor.
- b) Cuando dejare de pagar las cuotas correspondientes a un periodo de seis (6) meses, siempre que se hayan formulado por escrito por lo menos tres (3) requerimientos de cobro.

- c) Cuando se rehusare a acatar algún mandato emanado de la Asamblea General o acuerdo emitido por la Junta Directiva, y
- d) Cuando hubiere sido condenado por delitos que implique falta de probidad.

Los asociados que hayan sido excluidos de conformidad con el inciso b) y c) del artículo anterior, podrán solicitar su reingreso al desaparecer las causas que motivaron su exclusión.

Fiscalización

El órgano fiscalizador se encuentra integrado por el Tribunal de Honor, Comité Asesor, Auditor Titular y suplente y Comité de evaluación.

Tribunal de Honor

El Tribunal de Honor estará integrado por cinco (5) miembros titulares preferentemente de los de mayor antigüedad profesional y los cargos serán adhonorem. No podrán formar parte del Tribunal de Honor, los miembros de la Junta Directiva, del Comité Asesor, del comité de Evaluación y el Auditor.

Los integrantes del Tribunal de Honor designaran entre sus miembros quien lo preside, lo cual informarán a Junta Directiva.

Los Miembros del Tribunal de Honor serán electos por la Asamblea General Ordinaria y durarán dos (2) años en el ejercicio de sus funciones. El Tribunal de Honor tomará posesión de sus cargos en el mes de enero de cada año.

El tribunal tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Velar por la observancia de la honorabilidad de los profesionales agremiados.
- b) Actuar como árbitro en los casos de controversia entre los asociados, y
- c) Conocer los Asuntos que la Junta Directiva someta a su consideración y emitir el fallo que corresponda.

Es obligatorio para los miembros del Tribunal de Honor conocer y juzgar los asuntos que se sometan a su consideración y emitir el fallo respectivo. Sólo podrán inhibirse por causas justificadas a juicio de la Junta Directiva.

Para las decisiones del Tribunal de Honor se requiere el voto de por lo menos tres (3) de sus miembros. El voto será secreto.

Comité Asesor

El Comité Asesor se conformará de cinco (5) miembros, ex presidentes y /o ex vicepresidentes de la asociación; serán electos por la Asamblea General y durarán en el ejercicio de su cargo dos (2) años. El comité Asesor tomará posesión en el mes de enero y los cargos serán ad-honorem.

Son atribuciones del Comité Asesor;

- a) Colaborar con su experiencia. Para el mejor desenvolvimiento de la asociación y el logro de sus fines a través del impulso y seguimiento de los planes y programas establecidos.
- b) Asesorar y orientar a la Junta Directiva en todos los casos en que se solicite su intervención.

Comité Evaluación

El Comité de Evaluación será electo en Asamblea General Ordinaria, estará constituido por tres (3) miembros con un mínimo de cinco (5) años de ser asociados, durarán dos (2) años en el ejercicio de sus funciones y podrán ser reelectos, tomarán posesión de sus cargos en el mes de enero. Desempejarán sus funciones en forma ad-honorem.

Los integrantes del Comité de Evaluación designarán entre sus miembros quien lo presidirá, de lo cual informarán a Junta Directiva.

El Comité de evaluación tendrá como finalidad, dictaminar sobre la eficacia de las funciones de la Junta Directiva, tanto en lo que se refiere a sus ejecutorias del presente como a sus proyecciones al futuro. Dicho Comité deberá comunicar oportunamente a la propia Junta su opinión sobre las deficiencias, que observara, con el propósito de que tome las medidas que convenga. Cuando el Comité de Evaluación considere que la gravedad de las circunstancias lo amerita, podrá convocar inmediatamente a la Asamblea General Extraordinaria para presentar sus informes ante las Asambleas Generales Ordinarias.

Supervisar el cumplimiento de mandatos de Asamblea General y los acuerdos emitidos por Junta Directiva.

Auditoría

La Asamblea General Ordinaria designará cada dos años Auditor Titular y un Suplente, quienes tomaran posesión de su cargo en el mes de enero de cada año. Y no podrán ser electos en la misma planilla de Junta Directiva.

Son atribuciones de los Auditores las siguientes:

- a) Emitir dictamen sobre los estados financieros de la asociación al finalizar el ejercicio de operaciones o cuando así lo solicite la Asamblea General, y
- b) Cualquier otra actividad compatible con sus funciones en resguardo de los intereses de la asociación.

Sólo podrán ser electos para el cargo de Auditor, los asociados titulares con antigüedad de un (1) año. Es incompatible el cargo de Auditor con el de miembro de Junta Directiva, del Comité Asesor, del Tribunal de Honor, del Comité de Evaluación y de cualquier clase de comisiones.

El Auditor será sustituido por el suplente, en caso de ausencia temporal o definitiva. En caso de ausencia definitiva de ambos se convocará a Asamblea General Extraordinaria para nombrar sustitutos, por el tiempo que falte para el vencimiento de su período.

Junta Directiva

La Junta Directiva es el órgano ejecutivo de la Asociación y el responsable de su dirección y administración y estará compuesta por los siguientes miembros:

- a) Presidente
- b) Vicepresidente
- c) Secretario
- d) Tesorero
- e) Vocal Primero
- f) Vocal Segundo
- g) Vocal Tercero
- h) Vocal Suplente

Son requisitos para ser electo miembro de la Junta Directiva:

- a) Ser asociado titular activo
- b) Ser guatemalteco natural
- c) Tener en la asociación una antigüedad mínima de cinco (5) años, sin haber perdido la calidad de asociado activo
- d) Haber sido miembro de cualquiera de las Comisiones de Trabajo de la asociación, como mínimo durante cinco (5) años, sin haber perdido la calidad de asociado activo.

Los Miembros de la Junta Directiva serán electos por Asamblea General y durarán en el ejercicio de sus funciones dos (2) años, podrán ser reelectos por un período igual en diferente cargo; posteriormente, podrán reelegirse después de haber transcurrido un período similar (igual) al tiempo que ocuparon el cargo respectivo, contado a partir del cese o renuncia del mismo. Tomarán posesión de sus cargos en el mes de enero; la Asamblea General Ordinaria se realizará en la tercera (3^a) semana del mes de enero.

La Junta Directiva deberá ser electa por planilla, por la mayoría de la mitad más uno del total de los votos válidos emitidos en Asamblea General Ordinaria y renovada por completo cada dos (2) años, renovando los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal I, Vocal II, Vocal III y Vocal Suplente.

Son facultades y atribuciones de la Junta Directiva:

- a) Velar por el cumplimiento de los objetivos de la asociación, sus estatutos, reglamentos, normas de ética profesional, de sus propios acuerdos y resolución, y de las tomadas por la Asamblea General.

- b) Representar a la asociación en todos los asuntos judiciales, administrativos o extrajudiciales, pudiendo desempeñar estas representaciones por sí, por medio de comisiones o por delegados. Conferir y revocar poderes generales y especiales con las facultades que requieran cláusula especial conforme a la ley.
- c) Administrar las finanzas de la asociación y cuidar de la conservación e integridad de su patrimonio.
- d) Resolver sobre la admisión, renuncia, suspensión y exclusión.
- e) Nombrar y remover funcionarios y colaboradores, señalándoles sus atribuciones y remuneraciones de acuerdo con el presupuesto aprobado.
- f) Convocar a Asambleas Ordinarias y Extraordinarias
- g) Fijar las cuotas que han de cubrir los asociados, previo dictamen favorable del comité de Evaluación y decidir acerca de la reducción y cancelación de adeudos de los asociados provenientes de cuotas.
- h) Someter a la consideración y aprobación de la Asamblea General Ordinaria informe sobre la marcha de la asociación y sus estados financieros correspondientes al ejercicio inmediato anterior.
- i) Nombrar las comisiones que considere necesarias para el mejor funcionamiento de la asociación; fijándoles sus atribuciones.
- j) Aprobar y ejecutar los presupuestos anuales y sus modificaciones
- k) Autorizar los contratos que celebre la asociación.
- l) Promover congresos, seminarios, mesas redondas y demás actividades que conlleven a la discusión y estudio de problemas generales relacionados con la profesión y hacerle seguimiento a las conclusiones que se deriven de las mismas y
- m) En general resolver todos los asuntos propios de sus funciones, encausando las actividades del Instituto para el mejor logro de sus fines.

La Junta Directiva se reunirá por lo menos dos veces al mes, sin embargo cuando las actividades de la asociación así lo requieran se reunirá las veces que sea necesario. Las resoluciones de la Junta Directiva se tomarán por mayoría de votos, en caso de empate, el Presidente tendrá doble voto.

Para constituir quórum en las reuniones de Junta Directiva, se necesita por lo menos de la asistencia de (5) de sus miembros.

En ausencia del Presidente dirigirá las sesiones el Vicepresidente y en ausencia de ambos, la presidirá el Vocal Primero.

Cuando un miembro de Junta Directiva deje de asistir a tres (3) reuniones consecutivas de las misma sin causa justificada y no desempeñar los deberes que se le asigne como tal, su puesto deberá declararse vacante y será cubierto en la forma que establecen los presentes estatutos.

Si la Junta Directiva presentare en pleno su renuncia, deberá continuar en funciones hasta que tomen posesión las personas designadas para sustituirlas, quienes serán electas en Asamblea General Extraordinaria convocada en un plazo no mayor de sesenta (60) días calendario. La nueva Junta Directiva desempeñara sus funciones por el tiempo que faltare a la directiva que renunció.

Los miembros de la Junta Directiva desempeñaran sus cargos en forma ad-honorem.

La Junta Directiva asentará en acta sus deliberaciones y acuerdos.

El Presidente de la Junta Directiva lo será también de la asociación y como tal tiene la representación legal y administrativa de la entidad con todas las facultades inherentes a un Mandatario General, además de las siguientes atribuciones.

- a) Convocar a sesiones, a los miembros de la Junta Directiva
- b) Presidir las sesiones de la Junta Directiva y de las Asambleas Generales, firmando conjuntamente con el Secretario las actas correspondientes.
- c) Vigilar la buena marcha de las diferentes dependencias de la asociación y la eficiencia de los trabajadores al servicio de las mismas.
- d) Coordinar la elaboración de la memoria anual para conocimiento de la Asamblea General.
- e) Firmar con el Secretario los títulos honoríficos y diplomas que se otorguen.
- f) Firmar mancomunadamente con el Tesorero los documentos relacionados con los desembolsos del Instituto y
- g) Las demás atribuciones que le confiere la Asamblea General.

Vicepresidente

Serán atribuciones del Vicepresidente y en su ausencia las del Vocal Primero:

- a) Auxiliar al Presidente en todas las actividades relacionadas con el Instituto.
- b) Asumir la Presidencia en caso de ausencia temporal o definitiva del Presidente.
- c) Participar con el Presidente en la formulación y coordinación de la memoria de labores.

Secretario

El Secretario y en su ausencia el Vocal segundo, tendrá las siguientes atribuciones.

- a) Redactar las actas de las sesiones de la Junta Directiva y de las Asambleas Generales, manteniendo al día su registro en los libros respectivos, los cuales deberá firmar conjuntamente con el Presidente.
- b) Extender las copias y certificaciones a que hubiere lugar
- c) Vigilar y dirigir los trabajos de secretaria.
- d) Atender la correspondencia y archivos, reglamentando y delegar estas atribuciones en funcionarios o colaboradores de la asociación.
- e) Tomar nota de los asociados presentes en las Asambleas Generales para establecer el quórum y comparar los resultados de las votaciones.
- f) Firmar con el Presidente los títulos honoríficos, diplomas y demás documentos que sean necesarios.
- g) Publicar por lo menos cada dos (2) años el directorio de asociados, cuidando que se mantenga actualizado, y
- h) Otras atribuciones inherentes a su cargo.

Tesorero

El Tesorero y en su ausencia el Vocal Tercero tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Manejar los fondos de la Asociación, llevando cuenta de los mismos.
- b) Fiscalizar y coordinar la emisión de recibos por cuentas y otros ingresos.
- c) Dirigir e impulsar la cobranza. Proponer convenios especiales a Junta Directiva para liquidación de adeudos a favor de la asociación y la reducción o cancelación de los mismos.

- d) Tener firma autorizada mancomunadamente con el Presidente, en las cuentas bancarias que sean necesarias para la administración de fondos.
- e) Supervisar el funcionamiento del sistema contable de la asociación, la preparación mensual de estados financieros y la información financiera requerida por la Junta Directiva.
- f) Preparar y rendir a la Junta Directiva, el informe anual de tesorería y los estados financieros correspondientes.
- g) Presentar a la Junta Directiva, en el curso del primer mes de cada ejercicio social, el proyecto de presupuesto anual y en su oportunidad, las modificaciones que juzgue necesarios al presupuesto aprobado.
- h) Otras atribuciones inherentes a su cargo.

Vocal Suplente

El Vocal Suplente sustituirá la ausencia temporal o definitiva de cualquiera de los vocales por el tiempo que sea necesario.

Comisiones de trabajo

Son el apoyo de la Junta Directiva, para llevar a cabo la organización de las capacitaciones, para los agremiados de la institución y son:

1. Consejo Editorial
2. Capacitación Continua
3. Intercambio Universitario
4. Auditoría Interna
5. Actualización Fiscal
6. Servicio Gremial

CAPÍTULO II

2. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Definición

La Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria. Incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética y otros. En general, los asuntos estudiados por la ARH abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sin número de temas bastantes diversificados.

2.2. Objetivos

2.2.1. Realizar análisis de puestos, determinando la naturaleza de trabajo de cada empleado, ubicando a la persona indicada en el puesto correcto.

2.2.2. Reclutar a los candidatos idóneos para los puestos vacantes.

2.2.3. Seleccionar a los candidatos para los puestos.

- 2.2.4.** Orientar y capacitar a los nuevos colaboradores.
- 2.2.5.** Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los colaboradores).
- 2.2.6.** Proporcionar incentivos y prestaciones.
- 2.2.7.** Evaluar el desempeño.
- 2.2.8.** Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- 2.2.9.** Capacitar y desarrollar a los gerentes.
- 2.2.10.** Crear un compromiso en los colaboradores.

2.3. Importancia

En cierto sentido, todos los gerentes son administradores de recursos humanos, considerando que todos participan en actividades como reclutar, entrevistar, selecciona y capacitar. Sin embargo, la mayoría de organizaciones también cuentan con departamentos de recursos humanos con sus propios gerentes.

¿De qué manera las obligaciones de este gerente y de su personal se relacionan con las obligaciones de los gerentes de "línea" de recursos humanos? Respondemos a esta pregunta a partir de una breve definición de la autoridad de línea frente a la autoridad de recursos humanos.

2.3.1. Autoridad

Es el derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes. En la administración, por lo general, se distinguen a la autoridad de línea y a la autoridad de staff.

a) Autoridad de línea

El gerente de recursos humanos dirige las actividades del personal en su propio departamento y en el área de servicios relacionados (como la cafetería de planta). En otras palabras, ejerce autoridad de línea dentro del departamento de recursos humanos.

No tiene autoridad fuera de su departamento, a menudo ejerce una autoridad implícita, debido a que los gerentes de línea saben que el gerente de recursos humanos comunica a la alta gerencia aspectos como las pruebas y la acción afirmativa.

b) Autoridad de coordinación

Los gerentes de recursos humanos también coordinan las actividades del personal, responsabilidad que con frecuencia se conoce como autoridad funcional (o control funcional). Aquí el gerente actúa como “el brazo derecho del ejecutivo máximo” para asegurarse de que los gerentes de línea pongan en marcha las políticas y las prácticas de recursos humanos de la empresa.

c) Autoridad de personal (ayudar y asesorar)

Ayudar y asesorar a los gerentes de línea es el núcleo del trabajo del gerente de recursos humanos. El gerente asesora al director general para que comprenda mejor los aspectos relacionados con el personal y la planeación estratégica. Recursos humanos ayuda a contratar, capacitar, evaluar, recompensar, aconsejar, ascender y despedir a los colaboradores.

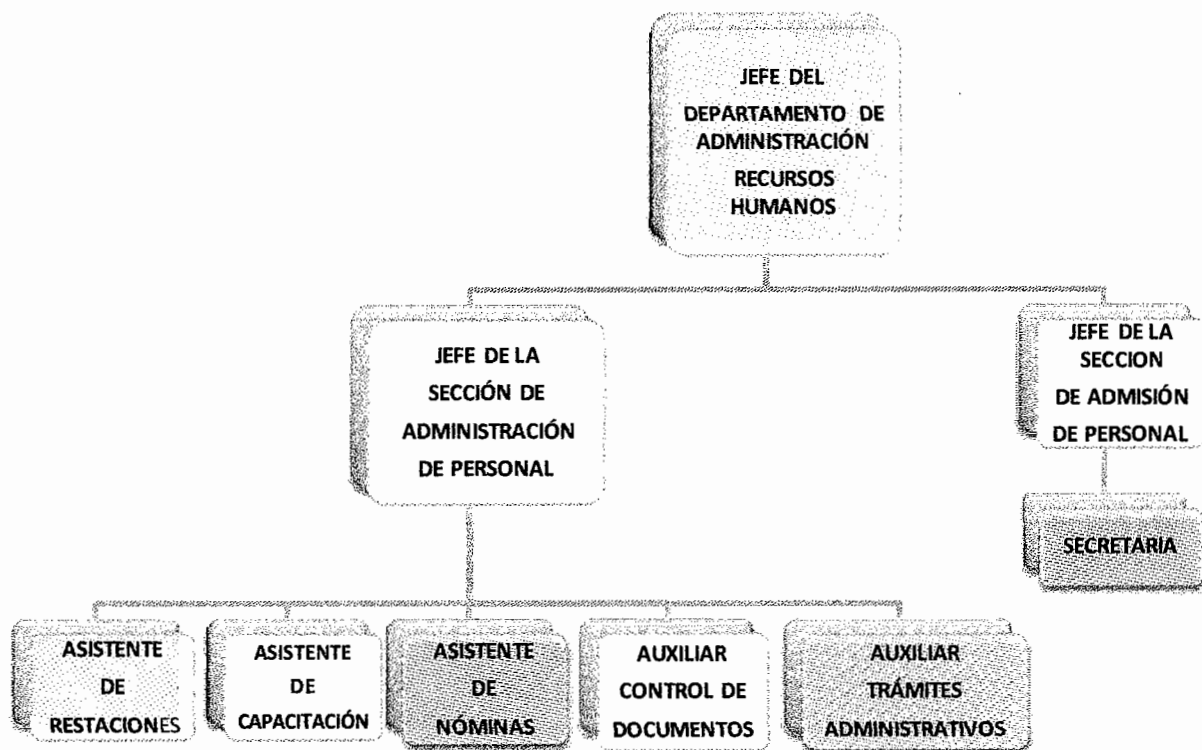
Asimismo, administra los distintos programas de prestaciones (seguro médico y contra accidentes, jubilaciones, vacaciones y otros); ayuda a que los gerentes de línea cumplan las leyes relativas a la igualdad en el empleo y la seguridad laboral; además, juega un papel importante en el manejo de las querellas y las relaciones laborales. Asimismo, desempeña el papel de innovador al proporcionar información actualizada sobre tendencias actuales y los nuevos métodos para aprovechar mejor a los colaboradores o los recursos humanos de la organización. También funge como defensor de los colaboradores al ayudar a definir la manera en que la gerencia debe tratarlos.

2.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional no es más que un medios del que se sirve la organización para conseguir sus objetivos con eficacia, ya que esta determina las jerarquías necesarias y agrupar las actividades con el fin de simplificar las mismas.

A continuación se presenta el organigrama del departamento de recursos humanos, de una asociación sin fines de lucro, el mismo se basa en una estructura lineal.

Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia en el trabajo realizado.

2.5. Funciones

La mayoría de expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. En conjunto estas funciones representan el proceso de administración.

2.5.1. Planeación

Establecer metas y normas; elabora reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos.

2.5.2. Organización

Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones a los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.

2.5.3. Integración

Determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles colaboradores, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen.

2.5.4. Dirección

Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motiva a los subordinados.

2.5.5. Control

Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y toma las medidas correctivas necesarias.

De acuerdo a la clasificación antes mencionada nos enfocaremos en una de esas funciones: La integración que comprende la administración de personal o la función de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los colaboradores, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. Por lo tanto, los temas que analizaremos deben proporcionarle los conceptos y las técnicas que necesita para desempeñar los asuntos relacionados con el personal o “las personas” de su puesto administrativo.

2.6. Políticas

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrece respuesta a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra.

Cada organización desarrolla las políticas de Recursos Humanos más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

2.6.1. Política de integración de recursos humanos:

- a) Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y como reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tenga en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- c) Como incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

2.6.2. Políticas de organización de recursos humanos

- a) Como determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos y otros) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan a las posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos de la evaluación de desempeño.

2.6.3. Políticas de retención de los recursos humanos.

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tengan en cuenta la evaluación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Como mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

2.6.4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

- a) Criterios de diagnósticos y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.

- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y existencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

2.6.5. Políticas de evaluación de recursos humanos:

- a) Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la auditoria permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

2.7. Principales actividades del departamento

- a) Reclutadores
Busca aspirantes calificados para los puestos.
- b) Coordinador de igualdad de oportunidad en el empleo
- c) Analista de puestos
Reúne y examina información sobre los colaboradores para preparar descripciones de puestos.
- d) Gerente de compensaciones
Desarrolla planes de remuneración y maneja el programa de prestaciones para los colaboradores.
- e) Especialista en capacitaciones quien planea, organiza y dirige las actividades de capacitación.
- f) Especialistas en relaciones laborales

Asesora a la administración sobre los aspectos de las relaciones entre sindicato y organización.

2.8. Leyes y reglamentos de Instituciones que debe conocer el departamento de recursos humanos.

- b) Constitución Política de la República de Guatemala.
- c) Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto número 295, Congreso de la República de Guatemala.
- d) Código de Trabajo, Decreto número 1441 y sus reformas.
- e) Reglamento interno de la organización
- f) Acuerdo número 1123, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, reglamento de inscripción de patronos en el régimen de seguridad social, reglamento de inscripción de patronos en el régimen de seguridad social.

2.9. Marco legal

2.9.1. Constitución Política de la República de Guatemala

Artículo 100. Seguridad social. El estado reconoce y garantiza el derecho a la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación. Su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria.

El Organismo Ejecutivo asignará anualmente en el Presupuesto de Ingresos y egresos del Estado, una partida específica para cubrir la cuota que corresponde al Estado como tal y como empleador, la cual no podrá ser transferida ni cancelada durante el ejercicio fiscal y será

fijada de conformidad con los estudios técnicos actuariales del Instituto.

Contra las resoluciones que se dicten en esta materia, proceden los recursos administrativos de conformidad con la ley. Cuando se trate de prestaciones que deben otorgar el régimen, conocerán los tribunales de trabajo y previsión social.

Artículo 101. Derecho del Trabajo. El trabajo es un derecho de la persona y una obligación social. El régimen laboral del país debe organizarse conforme a principios de justicia social.

Artículo 102. Derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo. Son derechos sociales mínimos que fundamentan la legislación del trabajo, y la actividad de los tribunales y autoridades:

- a) Derecho a la libre elección de trabajo y a condiciones económicas satisfactorias que garanticen al trabajador y a su familia una existencia digna.
- b) Todo trabajo será equitativamente remunerado, salvo lo que al respecto determine la ley;
- c) Igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad;
- d) Obligación de pagar al trabajador en moneda de curso legal. Sin embargo, el trabajador del campo puede recibir, a su voluntad, productos alimenticios hasta en un treinta por ciento de su salario. En este caso el empleador suministrará esos productos a un precio no mayor de su costo;

- e) Inembargabilidad del salario en los casos determinados por la ley.
Los implementos personales de trabajo no podrán ser embargados por ningún motivo. No obstante, para protección de la familia del trabajador y por orden judicial, sí podrá retenerse y entregarse parte del salario a quien corresponda;
- f) Fijación periódica del salario mínimo de conformidad con la ley;
- g) La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede exceder de ocho horas diarias de trabajo, ni 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 exceder de seis horas diarias, ni de treinta y seis a la semana. La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede exceder de siete horas diarias, ni de cuarenta y dos a la semana. Todo trabajo efectivamente realizado fuera de las jornadas ordinarias, constituye jornada extraordinaria y debe ser remunerada como tal. La ley determinará las situaciones de excepción muy calificadas en las que no son aplicables las disposiciones relativas a las jornadas de trabajo.

Quienes por disposición de la ley por la costumbre o por acuerdo con los empleadores laboren menos de cuarenta y cuatro horas semanales en jornada diurna, treinta y seis en jornada nocturna, o cuarenta y dos en jornada mixta, tendrán derecho a percibir íntegro el salario semanal.

Se entiende por trabajo efectivo todo el tiempo que el trabajador permanezca a las órdenes o a disposición del empleador;

- h) Derecho del trabajador a un día de descanso remunerado por cada semana ordinaria de trabajo o por cada seis días consecutivos de labores. Los días de asueto reconocidos por la ley también serán remunerados;**
- i) Derecho del trabajador a quince días hábiles de vacaciones anuales pagadas después de cada año de servicios continuos, a excepción de los trabajadores de empresas agropecuarias, quienes tendrán derecho de diez días hábiles. Las vacaciones deberán ser efectivas y no podrá el empleador compensar este derecho en forma distinta, salvo cuando ya adquirido cesare la relación del trabajo;**
- j) Obligación del empleador de otorgar cada año un aguinaldo no menor del ciento por ciento del salario mensual, o el que ya estuviere establecido si fuere mayor, a los trabajadores que hubieren laborado durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha del otorgamiento. La ley regulará su forma de pago. A los trabajadores que tuvieren menos del año de servicios, tal aguinaldo les será cubierto proporcionalmente al tiempo laborado;**
- k) Protección a la mujer trabajadora y regulación de las condiciones en que debe prestar sus servicios.**
No deben establecerse diferencias entre casadas y solteras en materia de trabajo. La ley regulará la protección a la maternidad de la mujer trabajadora, a quien no se le debe exigir ningún trabajo que requiera esfuerzo que ponga en peligro su gravidez. La madre trabajadora gozará de un descanso forzoso retribuido con el cinco por ciento de su salario, durante los treinta días que precedan al parto y los cuarenta y cinco días siguientes. En la época de la lactancia tendrá derecho a dos períodos de descanso extraordinarios, dentro de la jornada. Los descansos pre y postnatal

serán ampliados según sus condiciones físicas, por prescripción médica;

- l) Los menores de catorce años no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo, salvo las excepciones establecidas en la ley. Es prohibido ocupar a menores en trabajos incompatibles con su capacidad física o que pongan en peligro su formación moral.

Los trabajadores mayores de sesenta años serán objeto de trato adecuado a su edad;

- m) Protección y fomento al trabajo de los ciegos, minusválidos y personas con deficiencias físicas, psíquicas o sensoriales;
- n) Preferencia a los trabajadores guatemaltecos sobre los extranjeros en igualdad de condiciones y en los porcentajes determinados por la ley. En paridad de circunstancias, ningún trabajador guatemalteco podrá ganar menor salario que un extranjero, estar sujeto a condiciones inferiores de trabajo, ni obtener menores ventajas económicas u otras prestaciones;
- ñ) Fijación de las normas de cumplimiento obligatorio para empleadores y trabajadores en los contratos individuales y colectivos de trabajo. Empleadores y trabajadores procurarán el desarrollo económico de la empresa para beneficio común;
- o) Obligación del empleador de indemnizar con un mes de salario por cada año de servicios continuos cuando despida injustificadamente o en forma indirecta a un trabajador, en tanto la ley no establezca otro sistema más conveniente que le otorgue mejores prestaciones.

Para los efectos del cómputo de servicios continuos se tomarán en cuenta la fecha en que se haya iniciado la relación de trabajo, cualquiera que ésta sea;

- p) Es obligación del empleador otorgar al cónyuge o conviviente, hijos menores o incapacitados de un trabajador que fallezca estando a su servicio, una prestación equivalente a un mes de salario por cada año laborado. Esta prestación se cubrirá por mensualidades vencidas y su monto no será menor del último salario recibido por el trabajador.

Si la muerte ocurre por causa cuyo riesgo esté cubierto totalmente por el régimen de seguridad social, cesa esta obligación del empleador. En caso de que este régimen no cubra íntegramente la prestación, el empleador deberá pagar la diferencia;

- q) Derecho de sindicalización libre de los trabajadores. Este derecho lo podrán ejercer sin discriminación alguna y sin estar sujetos a autorización previa, debiendo únicamente cumplir con llenar los requisitos que establezca la ley. Los trabajadores no podrán ser despedidos por participar en la formación de un sindicato, debiendo gozar de este derecho a partir del momento en que den aviso a la Inspección General de Trabajo.

Sólo los guatemaltecos por nacimientos podrán intervenir en la organización, dirección y asesoría de las entidades sindicales. Se exceptúan los casos de asistencia técnica gubernamental y lo dispuesto en tratos internacionales o en convenios intersindicales autorizados por el Organismo Ejecutivo;

- r) El establecimiento de instituciones económicas y de previsión social que, en beneficio de los trabajadores, otorguen prestaciones de todo orden especialmente por invalidez, jubilación y sobrevivencia;
- s) Si el empleador no probare la justa causa del despido, debe pagar al trabajador a título de daños y perjuicios un mes de salario si el juicio se ventila en una instancia, dos meses de salario en caso de apelación de la sentencia, y si el proceso durare en su trámite más de dos meses, deberá pagar el cincuenta por ciento del salario del trabajador, por cada mes que excediere el trámite de ese plazo, hasta un máximo, en este caso, de seis meses; y

Artículo 103. Titularidad de las leyes de trabajo. Las leyes que regulan las relaciones entre empleadores y el trabajo son conciliatorias, tutelares para los trabajadores y atenderán a todos los factores económicos y sociales pertinentes. Para el trabajo agrícola la ley tomará especialmente en cuenta sus necesidades y las zonas en que se ejecuta.

Todos los conflictos relativos al trabajo están sometidos a jurisdicción privativa. La ley establecerá las normas correspondientes a esa jurisdicción y los órganos encargados de ponerlas en práctica.

Artículo 106. Irrenunciabilidad de los derechos laborales. Los derechos consignados en esta sección son irrenunciables para los trabajadores, susceptibles de ser superados a través de la contratación individual o colectiva, y en la forma que fija la ley. Para este fin el Estado fomentará y protegerá la negociación colectiva. Serán nulas **ipso jure** y no obligarán a los trabajadores, aunque se expresen en un contrato colectivo o individual de trabajo, en un convenio o en otro documento, las estipulaciones que impliquen renuncia, disminución

tergiversación o limitación de los derechos reconocidos a favor de los trabajadores en la Constitución, en la ley, en los tratados internacionales ratificados por Guatemala, en los reglamentos u otras disposiciones relativas al trabajo.

2.9.2. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto número 295, Congreso de la República de Guatemala.

Artículo 27. 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 mismo o para sus familiares que dependan económicamente de ellos, en la extensión y calidad de dichos beneficios que sean compatibles con el mínimo de protección que el interés y la estabilidad sociales requieran que se les otorgue.

A efecto de llevar a la práctica el objetivo final ordenado en el párrafo anterior, el Instituto goza de una amplia libertad de acción para ir incluyendo gradualmente dentro de su régimen a la población de Guatemala, de conformidad con las siguientes reglas:

- a) Debe tomar siempre en cuenta las circunstancias sociales y económicas del país, las condiciones, nivel de vida, métodos de producción, costumbres y demás factores análogos propios de cada región, y las características, necesidades y posibilidades de la de las diversas clases de actividades;
- b) Debe empezar sólo por la clase trabajadora y, dentro de ella, por los grupos económicamente favorables por razón de su mayor concentración en territorio determinado; por su carácter urbano, de preferencia al rural; por su mayor grado de alfabetización; por su

mayor capacidad contribuya; por las mayores y las mejores vías de comunicación, de recursos médicos y hospitalarios con que se cuenta o que puedan crear en cada zona del país; por ofrecer mayores facilidades administrativas, y por los demás motivos técnicos que sean aplicables;

c) Debe empezar sólo por la clase trabajadora y, dentro de ella, por los grupos económicamente favorables por razón de su mayor concentración en territorio determinado; por su carácter urbano, de preferencia al rural; por su mayor grado de alfabetización; por su mayor capacidad contribuya; por las mayores y las mejores vías de comunicación, de recursos médicos y hospitalarios con que se cuenta o que puedan crear en cada zona del país; por ofrecer mayores facilidades administrativas, y por los demás motivos técnicos que sean aplicables;

d) Debe preocupar extenderse a toda la clase trabajadora, en todo el territorio nacional, antes de incluir dentro de su régimen a otros sectores de la población; y,

d). Los reglamentos deben determinar el orden, métodos y planes que se han de seguir para aplicar correctamente los principios que contienen este artículo.

2.9.3. Acuerdo número 1123, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, reglamento de inscripción de patronos en el régimen de seguridad social, reglamento de inscripción de patronos en el régimen de seguridad social.

Mediante acuerdos emitidos oportunamente, ordenó la “Inscripción en el Régimen de Seguridad Social” de todos los patronos que en sus

empresas ocupen el número mínimo de trabajadores que la reglamentación establece.

Que estando vigente la obligación de que todos los patronos que en sus empresas ocupen los servicios del número mínimo de trabajadores, que hasta la presente fecha establecen las disposiciones que la Junta Directiva ha acordado, es de interés institucional integrar en un solo instrumento reglamentario todas las disposiciones relacionadas con la “Inscripción Patronal”, para que la población trabajadora goce efectivamente de la protección de los programas del Régimen de Seguridad Social.

Que el financiamiento del Régimen de Seguridad Social, se fundamenta en la contribución de patronos, trabajadores y Estado, por lo que se hace necesario actualizar las normas para la incorporación del Sector Patronal a dicho Régimen.

Con fundamento en lo considerado y lo preceptuado en el Artículo 19, Inciso a) del Decreto número 295 del Congreso de la República, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

2.9.4. Código de Trabajo, Decreto número 1441 y sus reformas

El Código de trabajo, con el objeto de acomodar a la doctrina y a la técnica jurídica, así como integrarlo con los precedentes de los tribunales del ramo incorpora al derecho positivo nacional las disposiciones aceptadas por Guatemala, al ratificar diversos convenios internacionales de trabajo. Las características ideológicas que deben inspirar la Legislación Laboral; son las siguientes:

- a) El derecho de trabajo es un derecho tutelar de los trabajadores, puesto que trata de compensar la desigualdad económica de estos, otorgándoles una protección jurídica preferente;
- b) El Derecho de Trabajo constituye un minimum de garantías sociales, protectoras del trabajador, irrenunciables únicamente para este y llamadas a desarrollarse posteriormente en forma dinámica, en estricta conformidad con las posibilidades de cada empresa patronal, mediante la contratación individual o colectiva y, de manera muy especial, por medios de los pactos colectivos de condiciones de trabajo;
- c) El Derecho de Trabajo es un derecho necesario e imperativo, o sea de aplicación forzosa en cuanto a las prestaciones mínimas que conceda la ley, de donde se deducen que esta rama del derecho limita bastante el principio de la “autonomía de la voluntad”, propio del Derecho Común, el cual supone erróneamente que las partes de todo contrato tiene un libre arbitrio absoluto para perfeccionar un convenio, sin que su voluntad esté condicionada por diversos factores y desigualdades de orden económica-social;
- d) El Derecho de Trabajo es un derecho realista y objetivo; lo primero, porque estudia al individuo en su realidad social y considera que para resolver un caso determinado a base de una bien entendida equidad, es indispensable enfocar ante todo la posición económica, de las partes, y lo segundo, porque su tendencia es la de resolver los diversos problemas que con motivo de su aplicación surjan, con criterio social y a base de hechos concretos y tangibles;

- e) **El Derecho de Trabajo es una rama del Derecho Público, por lo que al ocurrir su aplicación, el interés privado debe ceder ante el interés social o colectivo; y**

- f) **El derecho de trabajo es un derecho hondamente democrático porque se orienta a obtener la dignificación económica y moral de los trabajadores, que constituye la mayoría de la población, realizando así una mayor armonía social, lo que no perjudica, sino que favorece los intereses justos de los patronos; y porque el Derecho de Trabajo es el antecedente necesario para que impere una efectiva libertad de contratación que muy pocas veces se ha contemplado en Guatemala, puesto que al limitar la libertad de contratación puramente jurídica que descansa en el falso supuesto de su coincidencia con la libertad económica, impulsa al país fuera de los rumbos legales individualistas, que solo en teoría postulan a la libertad, la igualdad y fraternidad.**

CAPÍTULO III

3. Manuales Administrativos

3.1. Definición

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática las políticas, directrices, la organización y diversos procedimientos que deben aplicarse para realizar los trabajos información de una organización. Define los límites de acción de las unidades e identifican las responsabilidades de cada una. Puede ser un valioso auxiliar para el analista de puesto.

3.2. Importancia

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

3.3. Objetivos de los manuales administrativos

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas y otros.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i) Interviene en la consulta de todo el personal.
- j) Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad y otros.
- k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

- l) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ll) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- m) Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno.
- n) Aumenta la eficiencia de los colaboradores, indicando lo que deben hacer
- o) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- p) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3.4. Clasificación de los manuales administrativos

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar.

Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto y otros.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

3.4.1. Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

3.4.1.1. Manual de Historia

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

3.4.1.2. Manual de organización

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

3.4.1.3. Manual de políticas

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras y otros.

3.4.1.4. Manual de procedimientos

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

3.4.1.5. Manual de contenido múltiple

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

3.4.2. Por su función específica

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

3.4.2.1. Manual de producción

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

3.4.2.2. Manual de compras

El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

3.4.2.3. Manual de ventas

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles y otros). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

3.4.2.4. Manual de Finanzas

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

3.4.2.5. Manual de contabilidad:

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

3.4.2.6. Manual de crédito y cobranzas

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

3.4.2.7. Manual de personal

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

3.4.2.8. Manual técnico

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

3.4.2.9 Manual de adiestramiento o instructivo

Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitir esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

3.4.3. General

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

3.4.3.1. Manuales generales de organización

Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

3.4.3.2. Manual general de procedimientos

Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

3.4.3.3. Manual general de políticas

Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

3.4.4. Específico

3.4.4.1. Manual específico de reclutamiento y selección

Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

3.4.4.2. Manual específico de auditoría interna

Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.

3.4.4.3. Manual específico de políticas de personal

Este se enfoca a definir "políticas", pero de una área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones y otros.

3.4.4.4. Manual específico de procedimientos de tesorería

Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores y otros.

George R. Terry dice lo siguiente: "Muchos patrones sienten que es importante darle a los colaboradores información con respecto a la historia de la compañía comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales.

Esto lee una vista introspectiva de la tradición y pensamiento de la empresa con la que está asociado.

La información histórica por lo común se incluye como la parte de presentación aun manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad y otros.

C.L. Littlefield declara al respecto: "Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización.

Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales.

Kellogg hace notar que los manuales de política muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros "slogans" que expresan una política; por ejemplo:

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal y otros, o uno sobre políticas generales.

El manual de procedimientos presenta sistemas técnicas específicas señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Es un procedimiento por escrito.

Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica.

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

En los de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenada con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

De poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son, cuando menos, medianamente firmes y comprensibles.

Un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos.

Una inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines.

En la preparación de cualquier manual de procedimientos me pareció muy interesante que debe existir manifestación clara de las normas generales de la empresa y comprensión total de la organización básica de la misma.

Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

Criterios Metodológicos para el Diagnóstico de los Manuales de Procedimientos

Con el propósito de estandarizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que presenten las diversas unidades administrativas de la organización.

Es necesario destacar los requisitos que debe reunir la documentación que se genere en esta materia así como los datos

necesarios para analizar los manuales de procedimientos, instrucciones y estudios de diagnóstico del procedimiento.

A través del establecimiento de estos requerimientos mínimos de información, se estará en posibilidades de emitir juicios y dictámenes que orienten a las unidades administrativas en lo referente a la instrumentación y aplicación de las medidas de mejoramiento que incrementen su eficacia y eficiencia operativas.

Así pues, resulta indispensable establecer los puntos que deberán contener los siguientes documentos.

Este manual comprende en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se le han asignado.

El manual está integrado por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de la unidad de referencia o en los que participe por la naturaleza de su competencia.

3.5. Contenido de los manuales administrativos

3.5.1 Carátula

Es la cubierta exterior del documento donde se identifica el contenido, el logotipo, el nombre del manual y la organización responsable.

3.5.2. Portada

Ésta continúa después de la carátula, lleva el nombre del manual, de la organización responsable de su aplicación y el lugar y la fecha de edición.

3.5.3. Índice general

Es la presentación resumida y ordenada de los elementos constitutivos del documento.

3.5.4. Presentación

Es la explicación clara y concisa de los objetivos del manual y la exposición de la estructura del documento; incluye un mensaje y la autorización del titular.

Cada uno de los procedimientos del manual contendrá:

a) Objetivos de procedimiento

Se planteará el propósito que se pretende lograr con la ejecución del procedimiento.

b) Base jurídica

Enumeración de los ordenamientos o normas jurídico-administrativas que rigen la operación de la unidad, específicamente capítulo, artículo y fracción que fundamentan el procedimiento.

c) Órgano que intervienen

Enumeración de las unidades, sub-unidades o puestos que intervienen en el procedimiento de que se trate.

d) Políticas y normas de operación

Exposición de criterios y normas que orienten la realización de las actividades sin tener que consultar los niveles jerárquicos superiores.

e) Descripción de las operaciones

Presentación secuencial de los pasos que se deben realizar dentro de un procedimiento, al precisar los puestos o unidades responsables de su ejecución.

f) Formas e instrucciones

Deberá presentarse un ejemplar de cada uno de los formularios que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento. Se anexarán, además, las instrucciones con las indicaciones específicas a las que debe sujetarse el llenado de los formatos.

g) Glosarios

Como parte final, se incluirá un compendio alfabético que contenga los conceptos referidos a acciones o mecanismos administrativos que se contemplan en el cuerpo del manual.

Por último, es conveniente, incluir la información referente a la duración aproximada y a la frecuencia del procedimiento, así como los mecanismos que se utilizan para la revisión y actualización del manual.

Es necesario señalar que cuando un documento incluya un solo procedimiento deberá contener instrucciones, representación gráfica y descripción narrativa del conjunto de instrucciones específicas para realizar una gama de operaciones.

Al igual que en el manual de procedimientos, también se deberán especificar objetivos, políticas de operación, ámbito de aplicación, descripción de operaciones y diagramas.

También se deberá verificar si existen procedimientos de enlace con el nivel central, ya que es importante analizar cómo se enlazan los procedimientos desconcentrados con los centrales, pues en este punto es donde pueden existir mayor número de anomalías que obviamente se van a convertir en fallas de control, de coordinación, de fluidez y agilidad del procedimiento.

Además, se deberá analizar el flujo del procedimiento en las unidades administrativas centrales para que las actividades se realicen con la eficacia y eficiencia que exige proceso de desconcentración.

Este análisis abarcará todo el proceso hasta la consecución del producto final.

En este tipo de procedimiento es importante verificar los tiempos de ejecución desde el inicio hasta el fin, con el objeto de captar los puntos y las unidades en donde se presentan con mayor incidencia las demoras o problemas que obstaculizan el proceso en su conjunto.

Por otra parte, resulta importante analizar los volúmenes de trabajo y la frecuencia con que se realizan los procedimientos para determinar la importancia de los mismos y sugerir medidas que hagan eficiente su operatividad.

Finalmente, se deberá verificar que el procedimiento se ajuste a las guías de desconcentración establecidas y que respete normas emitidas por el nivel central, así como que se encuentren instrumentados los controles internos necesarios de acuerdo con la materia específica de que se trata.

Los procedimientos específicos se realizan en una sola unidad administrativa; su análisis debe contemplar los siguientes aspectos:

Análisis del objetivo de la unidad en relación con el del procedimiento. Se analizará la congruencia entre ambos para verificar si el procedimiento coadyuva a la consecución del objetivo de unidad y si existe conveniencia entre ambos.

1 Se deberá relacionar el procedimiento con la o las atribución y funciones a la que sirve como instrumento de ejecución.

2. Si el análisis se refiere a un manual de procedimientos, éstos interrelacionarán con las funciones y atribuciones asignadas a la unidad administrativa para verificar si los procedimientos que se realizan se encuentran interrelacionados con la totalidad de las funciones y/o atribuciones.

También se debe comprobar si existen algunas funciones cuya ejecución aún no se ha instrumentado o bien no existen instrucciones por escrito aun cuando los procedimientos que se efectúen.

Análisis de procedimiento con las normas jurídico - administrativas. En este aspecto es importante verificar la concordancia del

procedimiento con el marco existente y comprobar que no contradiga ninguna de las disposiciones vigentes.

Es necesario destacar la importancia que tienen el diagnóstico en los procedimientos administrativos y los manuales de procedimientos, así como las técnicas de investigación documental y de campo.

Es menester que en todo diagnóstico de procedimiento y en los documentos normativos de los procedimientos, lleve un inventario inicial con el fin de detectar con claridad la existencia de los mismos y a su vez observar su aplicación y los elementos que participan en ellos al integrar el factor tiempo que se vincula en el procedimiento.

Contenido de Manuales

Manual de organización

1. Identificación.
2. Índice
3. Introducción
 - 3.1. Objetivo del manual.
 - 3.2. Ámbito de aplicación.
 - 3.3. Autoridad
 - 3.4. Como usar el manual.
- 4 Directorio.
5. Antecedentes Históricos.
6. Base legal (en caso de organismo público).
7. Organigrama.
8. Estructura funcional.
9. Objetivos de cada unidad orgánica.

Manual de procedimientos

1. Índice.
2. Introducción
 - 2.1. Objetivos del manual.
 - 2.2. Alcance.
 - 2.3. Como usar el manual.
 - 2.4. Revisiones y Recomendaciones.
3. Organigrama.
 - 3.1. Interpretación de la estructura orgánica.
 - Sistemas de organización (línea, funcional y otros)
 - Tipo de departamentalización (geográfica, por producto y otros).
 - Amplitud de la descentralización y centralización.
 - Relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría.
4. Gráficas.
 - 4.1. Diagramas de flujo.
5. Estructura procedimental.
 - 5.1. Descripción narrativa de los procedimientos.
6. Formas.
 - 6.2 Empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas).
 - 6.3 Instructivos de las formas empleadas.

3.6. Organigrama, flujograma y formas

Son representaciones gráficas, necesarias para llevar a cabo una organización racional, muestran los diferentes niveles de autoridad que existen en la misma; los cuales van de mayor a menor jerarquía.

CAPÍTULO IV

PROCEDIMIENTOS GENERALES A UTILIZAR POR EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

La Contaduría Pública como profesión es la disciplina que satisface la necesidad de información financiera de los diversos usuarios o interesados en ella, además de servir como medida de control. Dentro del sistema económico el Contador Público y Auditor es el profesional cuya formación le permite interpretar las operaciones de todo tipo de negocios y trasladarlas al lenguaje contable-financiero, esta ventaja competitiva le permite estar en una mejor posición de análisis de las empresas, sus proyecciones y sus perspectivas de crecimiento.

Todas las entidades, ya sean físicas o morales tienen necesidad de controlar los eventos financieros y de contar con información confiable, veraz y eficaz. Por entidad entendemos cualquier unidad de características económico-sociales, o sea, el conjunto de recursos materiales, recursos financieros, recursos humanos y tecnológicos, que se requieren para la obtención de ciertas metas u objetivos. La rama del conocimiento humano que cubre la necesidad universal que tienen las entidades, independientemente de sus objetivos políticos, económicos, sociales, legales, particulares o humanitarios, es la contabilidad, ya satisface preguntas como:

¿Cuánto poseen?, ¿Cuánto deben?, ¿A cuánto asciende su patrimonio?, ¿Cuánto deben pagar en impuestos?, ¿Cuál es el monto

de sus ingresos?, ¿A cuánto ascienden sus gastos?, ¿Cuál es el monto de sus utilidades? y otros.

Administración de la información financiera Nuestro profesional, cuando sigue el proceso contable, aplicado de manera lógica y adecuada, obtiene para las entidades económicas, la información financiera requerida por ellas y necesaria para la toma de decisiones.

Esta información refleja las transacciones económicas, representadas cronológica y ordenadamente, y sus efectos; esto mediante los estados financieros que es la misma información pero resumida o extractada, formalmente presentada en estos documentos.

El proceso contable a seguir incluye los pasos que a continuación se enuncian:

- **Establecimiento de un sistema de Información financiera adecuado a cada empresa.**
- **Valuación de las operaciones otorgándoles un valor monetario.**
- **Procesamiento de las operaciones efectuadas mediante su clasificación, registro, cálculo y extracción de datos.**
- **Evaluación de la información financiera mediante la calificación de los efectos de las operaciones en los resultados económicos de la empresa, mediante los estados correspondientes.**
- **Información de los efectos producidos por las operaciones realizadas en la empresa por medio de la notificación a sus directivos o propietarios, y que ellos evalúen si esto corresponde a las metas fijadas por la directiva.**

4.1. Preparación académica

Áreas del Conocimiento que apoyan la Contaduría Administración. Es la disciplina que aplican las entidades para coordinar sus recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos, y así alcanzar sus objetivos optimizando sus recursos. Estos recursos son el objeto de estudio de la contabilidad, rama esencial de la contaduría

4.2. Campo de acción

Se entiende por campo de actuación profesional el ámbito específico donde se desenvuelve una profesión. En el caso de la contaduría se pueden enunciar tres principales:

a. Ejercicio profesional

Dentro de este mismo encontramos el ejercicio dependiente y el independiente de la profesión.

El contador público puede trabajar de forma independiente, instalando un despacho abierto al público, prestando sus servicios instalando sistemas contables específicos, como auditor externo, como asesor fiscal y otros, o bien puede ser contratado por todo tipo de instituciones como contador de costos, de impuestos o de nóminas, auditor interno, contralor, gerente de presupuestos o finanzas, director o gerente general.

b. Docencia

Dado el aumento que se observa en cuanto a aspirantes de esta carrera, se requieren cada vez más profesores que estén preparados y que sean titulares, por lo que el profesionista contable, basándose en sus conocimientos y en sus experiencias de la

práctica de la profesión, puede desempeñar el papel de docente, pero ha de adquirir los conocimientos pedagógicos-didácticos indispensables para la correcta transmisión y evaluación de los conocimientos, así como para la creación de textos y material didáctico necesarios para este mismo fin, además de elaborar y evaluar mejores sistemas de enseñanza

c. Investigación

De esta se pueden distinguir cuatro tipos: Investigación media o académica, universitaria institucional, investigación privada y pública. La investigación académica es la realizada por estudiantes y principalmente por pasantes de la carrera. La investigación universitaria institucional es aquella que realizan los profesores en los planteles de enseñanza superior, puede ser de medio tiempo o de tiempo completo. La investigación privada se realiza en entidades particulares, como colegios, despachos o agrupaciones para llegar a acuerdos, establecer procedimientos, métodos y otros, la investigación pública es aquella que se desarrolla por el Estado y sus instituciones para implementar, suprimir o modificar disposiciones fiscales.

Son cuatro sectores a los que el egresado de la carrera puede servir, siendo estos los siguientes:

El sector privado, público, social o mixto.

- **Sector público**

Cuando el profesional de la Contaduría presta sus servicios a cualquier institución u organismo que forma parte del sector gubernamental del país se dice que trabaja para el sector público.

Su desempeño se puede enmarcar dentro de las siguientes actividades: contabilidad en cualquiera de sus especialidades, contraloría, auditoría, tesorería, asesoría fiscal y administración financiera entre otros.

- **Sector Privado**

Comprende las empresas o entidades que pertenecen a particulares, personas físicas o morales, que conforman la inversión privada del país. Estas empresas pueden dedicarse a cualquier giro, siempre y cuando este sea lícito, como la ganadería, agricultura, pesca, selvicultura, industria, comercio o prestación de servicios. El desempeño del profesional en este sector puede encajar en la descripción del profesional que trabaja de forma dependiente.

- **Sector Mixto**

En este sector se encierran las entidades que cuentan con participación privada y participación estatal, donde el Contador Público desempeña cargos diversos como auditor, encargado de finanzas, de control interno, fiscal, asesor, o capacitando personal y otros.

- **Sector Social**

Las entidades dedicadas a realizar actividades en beneficio de la sociedad, que son de interés público, se enmarcan en el sector social, estas se caracterizan por que el lucro no es su fin principal. La propiedad de dichas entidades no descansa en personas determinadas, por lo que no pertenecen al sector público o al privado. Estas entidades se mantienen a través de donativos, rifas, aportaciones altruistas, colectas y otros. Los ejemplos principales son la Cruz Roja, asilos, hospicios, asociaciones con fines benéficos y otros. Estas instituciones, a pesar de no perseguir fines de lucro

necesitan tener control e información financieros, por lo tanto, el profesional contable es de utilidad y puede desempeñar su labor dentro de estas.

4.3. Servicios de Consultoría

Los muy nombrados servicios de “consultoría” que puedan ser prestados por despachos de Contadores Públicos, actualmente y desde hace mucho tiempo, salvo en el caso de las grandes firmas (“Big 4” es el término inglés utilizado para referirse a las firmas más importantes del mundo en el sector de la consultoría y auditoría), prácticamente, nunca han sido bien definidos, precisados o identificados como concepto genérico o específico.

Sin embargo, con frecuencia podemos ver anuncios de nuestras agrupaciones profesionales sobre conferencias, pláticas y artículos en nuestras revistas especializadas sobre la función del Contador Público como asesor.

En esas expresiones profesionales hemos visto con sorpresa que, en ocasiones, se nos atribuyen habilidades que no solamente están fuera de nuestras capacidades teóricas o académicas, sino que caen, claramente, en el ámbito de otras profesiones; así, según hemos visto u oído, podemos asesorar en sistemas informáticos, administrativos, en aspectos legales y de negocios, así como en especializaciones propias o naturales de nuestra profesión, tales como: auditoría, contabilidad, costos, finanzas y fiscal.

También es posible ver que el enfoque y amplitud de los servicios antes citados, cambia radicalmente dependiendo del expositor y/o profesional y su especialidad.

Por otro lado, puede observarse que en ciertas zonas o ciudades del interior de la República, los trabajos que se le solicitan a los Contadores Públicos, con frecuencia son propios de la simple teneduría de libros, de la presencia en arqueos y recuentos de existencias o inventarios, lo que nos hace pensar que hay un lamentable desperdicio de nuestras capacidades y habilidades reales.

En resumen, se aprecia una considerable indefinición en este asunto, puesto que esta solicitud de servicios variados realmente se presenta y, desde luego, se percibe en nuestros colegas de la profesión un gran interés o deseo de servir a sus clientes; es clara la necesidad y conveniencia para la profesión de mostrar una posición definida, que oriente tanto a los colegas sobre los servicios que pueden ofrecer, como a los clientes sobre lo que realmente pueden esperar de nuestra profesión.

Consideramos que esta situación es peligrosa para nuestra profesión y, sobre todo, para su imagen y prestigio. Es necesario aclararla, de preferencia normarla, establecer bases precisas y orientadoras. No debemos ostentarnos como expertos en todos los ámbitos de los negocios; es claro que la experiencia puede hacer que algunos colegas desarrollen habilidades que otros no tienen, también, que con el apoyo de profesiones afines o complementarias, alguna firma pueda ofrecer un tramo de servicios mayor o diferente a otras, pero no podemos aspirar a hacer creer a nuestros usuarios, de que todos somos capaces de hacer lo que nuestra preparación académica y el desarrollo natural de nuestra profesión no nos permite en condiciones normales.

Los servicios de la denominada consultoría o asesoría de negocios derivan, en primer lugar, de la demanda de servicios que los clientes solicitan a sus Contadores o auditores y, en segundo lugar, a que en general se ha confundido la experiencia y sentido común, con la real o efectiva capacidad teórica y práctica. No por el hecho de que un auditor externo examine el control interno contable y sugiera mejoras válidas, así como porque casi la totalidad de las actividades de una empresa se reflejen o deban reflejarse formalmente en la contabilidad, cuyas cifras puedan y deban ser revisadas por un auditor independiente, debe concluirse que somos expertos en administración, en el análisis y determinación de los objetivos, planes, programas, políticas, procedimientos o procesos de las diferentes y complejas funciones de nuestros clientes y/o en las estrategias de sus negocios.

Tipos de Consultoría

Con el mismo fin para el que definimos las dos palabras mencionadas antes, o sea, para comunicarnos con mayor facilidad, hemos asignado nombre a las diferentes formas o manera de efectuar las asesorías o consultorías:

Formal

Servicios que se prestan con base en una propuesta escrita y aceptada por el cliente.

Corta

Servicio breve “formal” o “informal” en el contexto anterior, que no requiere de planeación para su realización, ni de estudios especiales.

Larga

Servicio extenso, generalmente formal, que se implementa con una planeación y un desarrollo profesional.

Simple

Servicio que sólo requiere de la intervención de profesionales de la Contaduría Pública. Con apoyo técnico. Servicios que demandan el apoyo de expertos en ciertas especialidades, como por ejemplo: costos y fiscal, pero integrados a un trabajo eminentemente de profesionales de la Contaduría Pública.

Multidisciplinaria

Servicio que requiere de la participación importante de expertos en otras disciplinas y en el cual cada uno se responsabiliza de su propio trabajo, aunque la dirección del conjunto quede en manos de un socio de la firma de profesionales de la Contaduría Pública.

Campo natural de actuación del profesional en contaduría, como asesor y/o consultor

La capacitación académica del profesional de la Contaduría Pública está, hoy, centrada en las siguientes áreas:

- Contabilidad
- Costos
- Finanzas
- Auditoría
- Fiscal

En algunas instituciones capacitan a dicho profesional, adicionalmente, en las siguientes áreas:

- Sistemas
- Gestión empresarial

Es frecuente observar que algunos miembros de nuestra profesión efectúan estudios sobre administración u otras especialidades que, desde luego, aumentan su tramo de áreas de servicio.

Debe destacarse que la experiencia adquirida durante los años de práctica profesional, obviamente refuerzan su capacidad de servicio como consultores y/o asesores.

Sin embargo, debe quedar claro que el profesional en contaduría pública, sin estudios específicos o experiencia en administración, no deberá ostentarse como experto en esa materia.

Características mínimas y deseables del profesional en contaduría pública, como consultor y/o asesor

Haber terminado los estudios superiores, a nivel de licenciatura y del postgrado correspondiente al campo o área de su especialización y haberse titulado.

Mantenerse constantemente actualizado en el campo o área de su especialización, cubriendo como mínimo, el puntaje establecido en el Programa de Educación Profesional Continua.

Haber tenido la experiencia práctica suficiente en su especialización y tener el reconocimiento profesional por parte de los clientes

satisfechos que, por cierto, será la principal fuente de recomendación para la contratación de sus servicios.

Tener presente que los servicios que va a proporcionar, pueden llegar a tener efecto en su independencia y representar un posible conflicto de interés.

Técnicas aplicables en los trabajos de consultoría y/o asesoría

En general, los trabajos de consultoría se basan en un estudio preliminar que se integraría desde la familiarización en el campo, una investigación profunda y el análisis de resultados, todo lo cual culminaría en un diagnóstico que, a su vez, es el fundamento de las sugerencias de mejora y del programa para su implementación.

Deben así aplicarse en esos casos, las diferentes técnicas de investigación que, entre otras, tendrían el siguiente instrumental: encuestas, cuestionarios, entrevistas, diagramas, análisis, estudio y cruces e información, comparaciones y observación física, entre otros.

4.4. Responsabilidad del Contador Público y Auditor como consultor

Es una herramienta de planificación en la cual interviene un consultor informático que se encarga de guiar a los ejecutivos durante la elección de los sistemas que se utilizarán para llevar a cabo la administración y la gestión de la empresa enseña cuáles serán los programas más adecuados para utilizar en la organización Auditoría vs. Consultoría El consultor debe poseer:

- a) Conocimientos teóricos y prácticos sobre la materia a consultar.
- b) Conocer y respetar las normas éticas
- c) Analizar los problemas de una perspectiva interdisciplinaria, con humildad, honestidad y autocontrol.
- d) Ser perspicaz y conocer el clima organizacional
- e) Establecer relaciones de empatía con los miembros de la organización.
- f) Una amplia cultura general, una adecuada preparación académica, la habilidad para el manejo de las herramientas de análisis general.
- g) Dominar las características y el funcionamiento de los sistemas de información y nuevos medios de comunicación.
- h) Ser inquisitivo, observador, saber escuchar, tener espíritu activo e innovador.
- i) Tener visión de futuro; pero también habilidades para resolver problemas de la práctica, su superación debe ser permanente.

4.5. Ética profesional

La ética profesional marca pautas de conducta para el desempeño de las funciones propias de un cargo dentro de un marco ético. En muchos casos tratan temas de competencia y capacidad profesional, además de temas específicos propios de cada área.

4.5.1 Aplicación General del Código

Establece requerimientos de ética para los profesionales de la contabilidad. Un organismo miembro de la IFAC o una firma no aplicarán normas menos exigentes que las que figuran en el Código.

4.5.1.1 Principios Fundamentales de Ética Profesional

a) Integridad

Ser franco y honesto en todas las relaciones profesionales y empresariales.

b) Objetividad

No permitir que prejuicios, conflicto de intereses o influencia indebida de terceros prevalezcan sobre los juicios profesionales o empresariales.

c) Competencia y diligencia profesionales

Mantener el conocimiento y la aptitud profesionales al nivel necesario para asegurar que el cliente o la entidad para la que trabaja reciben servicios profesionales competentes basados en los últimos avances de la práctica, de la legislación y de las técnicas y actuar con diligencia y de conformidad con las normas técnicas y profesionales aplicables.

d) Confidencialidad

Respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de relaciones profesionales y empresariales y, en consecuencia, no revelar dicha información a terceros sin autorización adecuada y específica, salvo que exista un derecho o deber legal o profesional de revelarla, ni hacer uso de la información en provecho propio o de terceros.

e) Comportamiento profesional

Cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y evitar cualquier actuación que pueda desacreditar a la profesión.

4.5.1.2 Profesionales de la Contabilidad en Ejercicio

Nombramiento Profesional

Aceptación de clientes

- a) Antes de aceptar a un nuevo cliente, el profesional determinará si pudiera haber una amenaza en el cumplimiento de los principios fundamentales. Ejemplo, asuntos cuestionables relacionados con el cliente
- b) Hechos relacionados con el cliente que, si fueran conocidos, pueden poner en peligro el cumplimiento de los principios fundamentales, por ejemplo, la participación del cliente en actividades ilegales
- c) El profesional evaluará la importancia de cualquier amenaza y, cuando sea necesario, aplicará salvaguardas para eliminarlas o reducirlas a un nivel aceptable.
- d) Cuando no sea posible reducir las amenazas a un nivel aceptable, el profesional rehusará establecer una relación con el cliente.
- e) Se recomienda que el profesional revise de manera periódica las decisiones de aceptación de encargos recurrentes de clientes.

Aceptación de encargos

- a) El principio fundamental de competencia y diligencia profesional obliga al profesional a prestar únicamente aquellos servicios que pueda realizar de modo competente.
- b) El profesional evaluará la importancia de las amenazas y, cuando sea necesario, aplicará salvaguardas para eliminarlas o reducirlas a un nivel aceptable.
- c) Asignar suficiente personal con las competencias necesarias.
- d) Utilizar expertos cuando sea necesario.
- e) Establecer un acuerdo sobre plazos realistas para la ejecución del trabajo.
- f) Cuando un profesional tenga intención de confiar en el asesoramiento o trabajo de un experto, el profesional determinará si dicha confianza está fundamentada.
- g) Los factores a considerar incluyen: reputación, especialización, recursos disponibles y normas profesionales y de ética aplicables.
- h) Dicha información se puede obtener de una anterior relación con el experto o consultando a otros.

Cambios en el Nombramiento

- a) El profesional al que se solicita que sustituya a otro profesional, o que esté considerando la posibilidad de hacer una oferta por un trabajo para el que está nombrado en la actualidad otro

profesional, determinará si existe algún motivo profesional u otro, para no aceptar el encargo.

- b) El profesional evaluará la importancia de cualquier amenaza que pueda existir. Según la naturaleza del trabajo, esto puede requerir una comunicación directa con el profesional actual para establecer los hechos y circunstancias relativos al cambio propuesto con el fin de permitirle decidir si sería adecuado aceptar el encargo.

Honorarios y otros tipos de remuneración

- a) Cuando se inician negociaciones relativas a servicios profesionales, el profesional puede proponer los honorarios que considere adecuados.
- b) Se evaluará la importancia de cualquier amenaza de ese tipo y, cuando resulte necesario, se aplicarán salvaguardas para eliminarla o reducirla a un nivel aceptable.
- c) El profesional en ejercicio también puede pagar honorarios por referencia para obtener un cliente, por ejemplo, cuando el cliente continúa siendo cliente de otro profesional pero requiere servicios especializados que el profesional actual no ofrece.
- Revelar al cliente cualquier acuerdo de pagar honorarios a otro profesional por trabajo referido.
 - Obtener de antemano el beneplácito del cliente para establecer acuerdos de comisiones por la venta por un tercero de bienes o servicios al cliente.

Independencia – Encargos de Auditoría y de Revisión

- El marco conceptual en relación con la independencia
- Redes y firmas de la red
- Entidades de interés público
- Entidades vinculadas
- Fusiones y adquisiciones
- Relaciones familiares y personales
- Relación de empleo con un cliente de auditoría
- Relación de servicio reciente con un cliente de auditoría
- Relación como administrador o directivo de un cliente de auditoría
- Prestación de servicios que no proporcionan un grado de seguridad a clientes de auditoría
- Preparación de registros contables y de estados financieros
- Servicios fiscales
- Servicios de auditoría interna
- Servicios de sistemas de tecnología de la información (TI)
- Servicios de apoyo en litigios
- Servicios jurídicos
- Servicios de selección de personal
- Honorarios
- Regalos e invitaciones
- Litigios en curso o amenazas de demandas
- Informes que contienen una restricción a la utilización y distribución

4.6. Diseño del proyecto

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio preliminar, se diseña un proyecto, para la implementación del Departamento de Recursos Humanos, juntamente con el manual de políticas y Procedimientos.

4.7. Presentación del proyecto a las autoridades competentes

Se debe presentar a la Junta Directiva de la asociación, el proyecto de implementación del departamento de Recursos Humanos juntamente con el manual de políticas y procedimientos.

4.8. Captación de la información

De acuerdo a las necesidades de la asociación, en la contratación, capacitación y remuneración del personal, se alimentará todo el proceso que conlleva las responsabilidades de un departamento de recursos humanos.

4.9. Integración de la información

Cuando surja la necesidad de reclutar, capacitar, evaluar y remunerar al capital humano, se integrará toda la documentación que de esta se deriva.

4.10. Análisis de la información

Analizar la información no es más que verificar que todo el proceso de reclutar, capacitar, evaluar y remunerar al capital humano, cumpla con los requerimientos en el manual de políticas y procedimiento.

4.11. Preparación del proyectos del manual de políticas y procedimientos

Elaborar el listado de atribuciones y requerimiento, que debe cumplir el departamento de Recursos Humanos, para llevar a cabo sus funciones relacionadas con el capital humano.

4.12. Presentación del proyecto de manual para su aprobación

Terminado el proyecto de implementación, se presenta a las altas autoridades siendo la Junta directiva, para que apruebe el proyecto.

4.13. Implementación del manual

Entregada la reproducción del manual se procede a entregar al personal de recursos humanos contratado, derivado del estudio realizado, para llevar a cabo el proceso de Recursos Humanos.

4.14. Revisión

Posterior a la implementación del departamento de Recursos Humanos, se debe de realizar una revisión de los procesos, considerando que si existen las posibilidades de actualizar o mejorar los procesos, previo autorización de la Junta Directiva se realicen los cambios requeridos.

CAPÍTULO V

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO EN EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. (CASO PRÁCTICO)

Se realizara un diagnóstico de los procesos relacionados con el departamento de Recursos Humanos para una Asociación sin Fines de Lucro; identificando la situación actual y teniendo en cuenta aspectos fundamentales como incorporación, socialización, capacitación, desarrollo, bienestar laboral y gestión de personal.

5.1. Estudio preliminar

Para iniciar la labor de diagnóstico de la asociación se elaboró un cuestionario donde se especifican preguntas acerca de procesos que un Departamento de Recursos Humanos realiza, para determinar quién o quiénes son actualmente los encargados de estos procesos y establecer la necesidad de creación de esta Área en la empresa.

Esta guía de Diagnóstico del Departamento de Recursos Humanos consta de 14 preguntas y fue entregado al Jefe Administrativo, por ser el responsables del manejo de esta actividad en la Institución para trasladar a los colaboradores de la Asociación. Se realizó el día 1 de agosto de año 2014 y fue devuelto por cada uno de ellos al siguiente día con las respuestas. El objeto de esta herramienta era describir cómo se desarrollan los procesos de Administración de Recursos Humanos actualmente en la Asociación. Se presentan los resultados y tabulación de cada una de las preguntas formuladas; así como la propuesta de servicios.

5.1.1. Propuesta de servicios de consultoría

Guatemala 31 de julio de 2014

Licenciado
Pedro Antonio Pérez
Presidente Junta Directiva
Asociación No Lucrativa
Ciudad

Estimado licenciado Pérez:

A su requerimiento y segura de poderle servir, es un placer someter a su apreciable consideración mis servicios profesionales de consultoría en **“EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS”**, para la Asociación que usted actualmente dirige.

La oferta de servicio incluye un estudio preliminar de los procedimientos que actualmente llevan a cabo en la asociación relacionado con recursos Humanos y que departamentos realizan la labor actualmente, y posteriormente realizar un diagnóstico de la necesidad de la implementación del Departamento de Recursos Humanos y sus manuales de políticas y procedimientos que permitan el buen funcionamiento de su organización.

El costo de los servicios de consultoría para tan importante proyecto asciende a Q. 33,600.00, considerando que el tiempo estimado para realizarlo es de 4 meses.

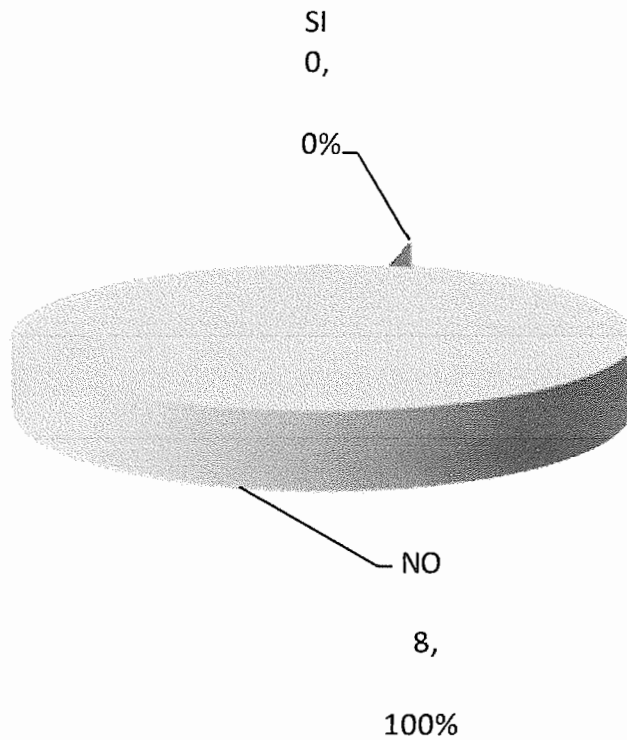
Esperando una pronta respuesta me despido.

Atentamente,

María Lucila Juárez Méndez
Contador Público y Auditor
No.2014

Gráfica 1

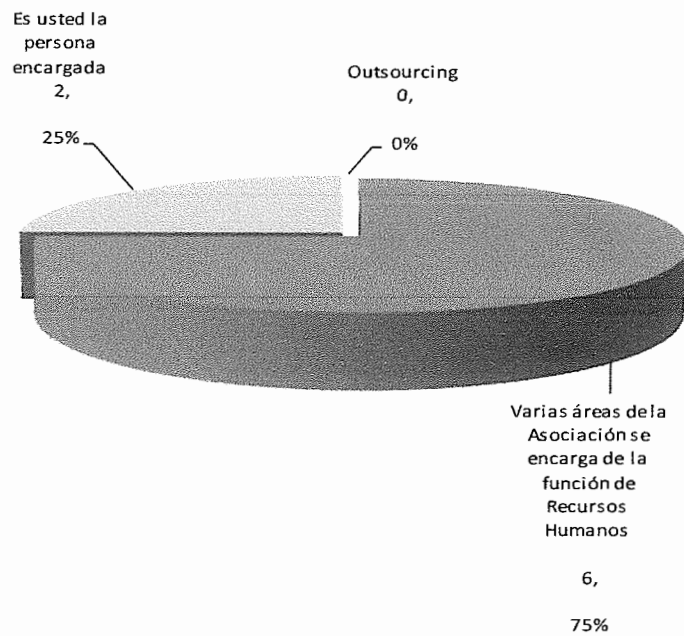
¿Existe un área encargada de Recursos Humanos actualmente?



El 100% de los encuestados respondieron que actualmente no existe un departamento a cargo del Recurso Humano dentro de la Asociación, que realice los procesos de: reclutamientos, selección, contratación y desarrollo de los colaborados afectando al resto de departamentos quienes deben realizar esta labor.

Gráfica 2

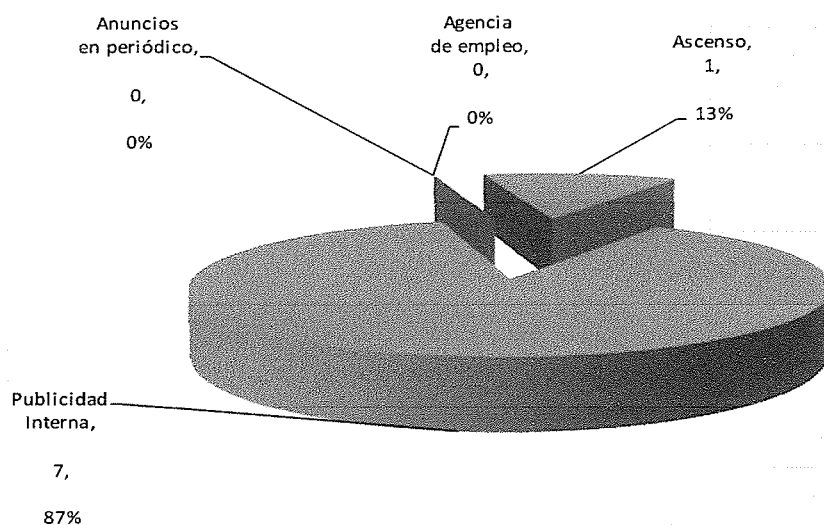
Sí su respuesta es no, ¿Cómo realiza la gestión de Talento Humano?



El 75% respondió que los distintos departamentos de la asociación tienen a cargo realizar las funciones de: reclutamientos, selección, contratación y desarrollo y el 25% corresponde a los encuestados quienes indican que realizan la labor de Talento Humano, reflejando que el Outsourcing no es un medio para captar recurso humano.

Gráfica 3

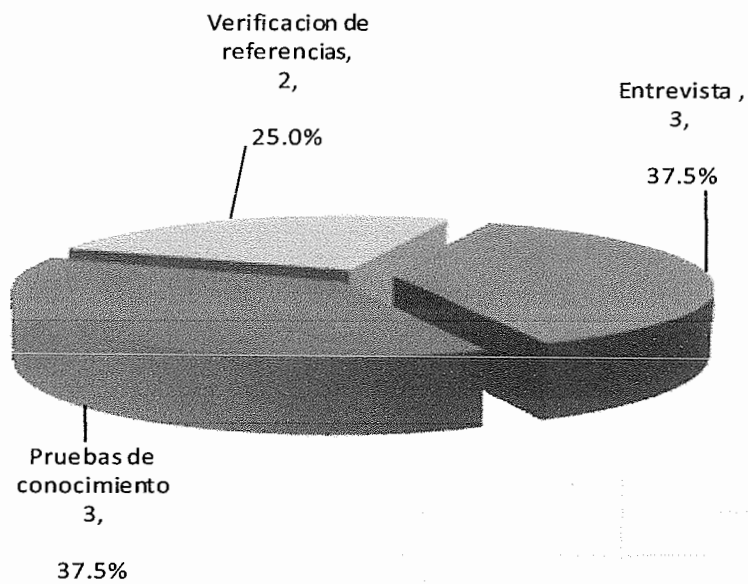
¿Qué fuentes utiliza para el reclutamiento de personal cuando existe una vacante en la Asociación?



El 87% respondió que la fuente más utilizada al momento de reclutar personal es la publicidad interna para que el personal de la asociación divulgue las plazas vacantes, el 13% contestó que los ascensos son la segunda opción utilizada en caso de no encontrar dentro de la organización una persona para cubrir la vacante.

Gráfica 4

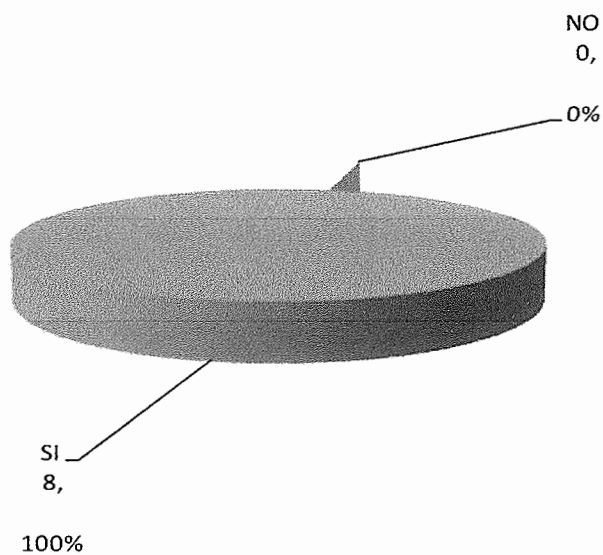
¿Aplica algún proceso específico de selección?



El 37.5% respondió que uno de los métodos de selección es la entrevista y el otro 37.5% las pruebas de conocimiento, y el 25% la verificación de referencias.

Gráfica 5

¿Se realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos en la entidad?

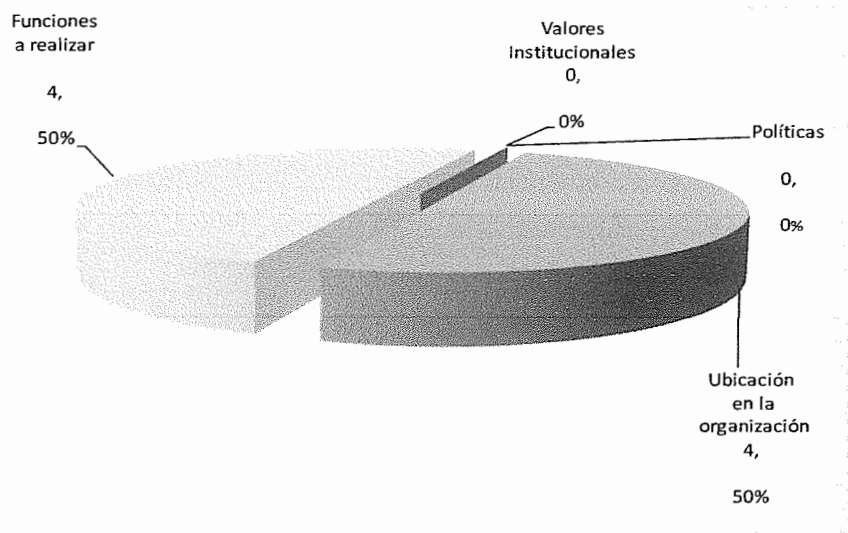


El 100% de los encuestados respondió que SI se realiza inducción a los nuevos colaboradores.

Lo que demuestra que este proceso es realizado por el encargado del departamento que requirió la cubrir la plaza, quien muestra las funciones y da pautas generales de funcionamiento de la asociación.

Gráfica 6

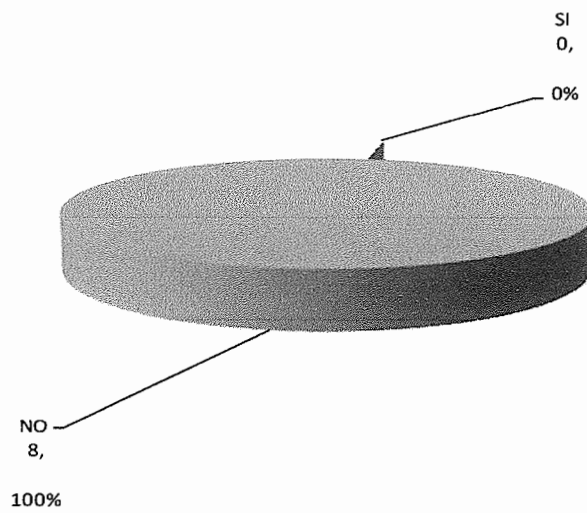
¿Cuándo el candidato seleccionado ingresa recibe información acerca de?



El 50% de los encuestados respondió que la información que recibe el colaborador al momento de su ingreso es principalmente acerca de las funciones a realizar, y el otro 50% orientan al colaborador en la Ubicación de la Organización, reflejándose que no existe orientación en las políticas y valores institucionales.

Gráfica 7

¿Existe un documento donde estén consignadas las funciones de los colaboradores?

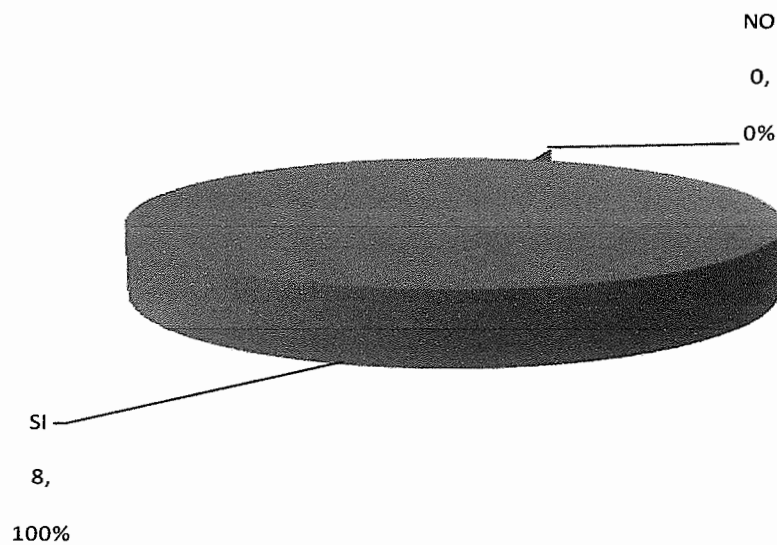


El 100% de los encuestados respondió no conocer este documento dentro de la organización.

En la asociación no existe un documento o por lo menos los colaboradores no identifican dentro de esta un manual de funciones.

Gráfica 8

¿Considera que es necesario evaluar el desempeño de sus colaboradores?

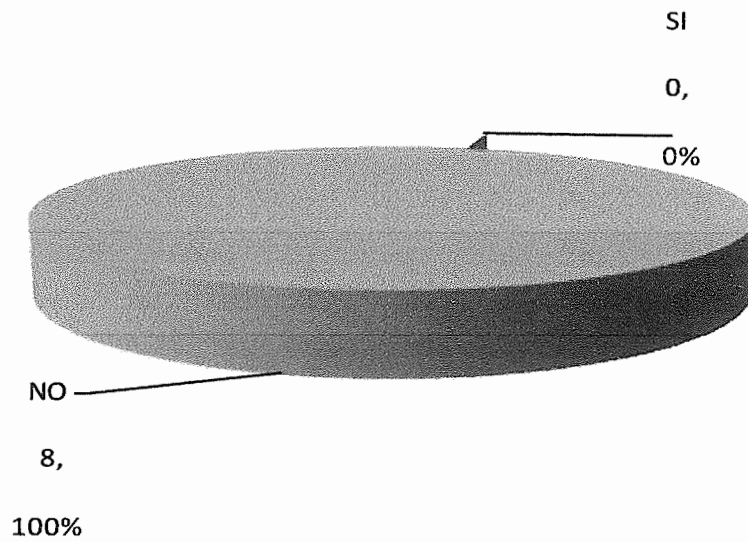


El 100% de los encuestados respondió que Si considera necesario evaluar el desempeño de sus colaboradores.

Es decir que ellos consideran que si sería necesario diseñar e implementar un formato de evaluación de desempeño que les permitiera conocer y evaluar el trabajo de las personas que laboran en la empresa.

Gráfica 9

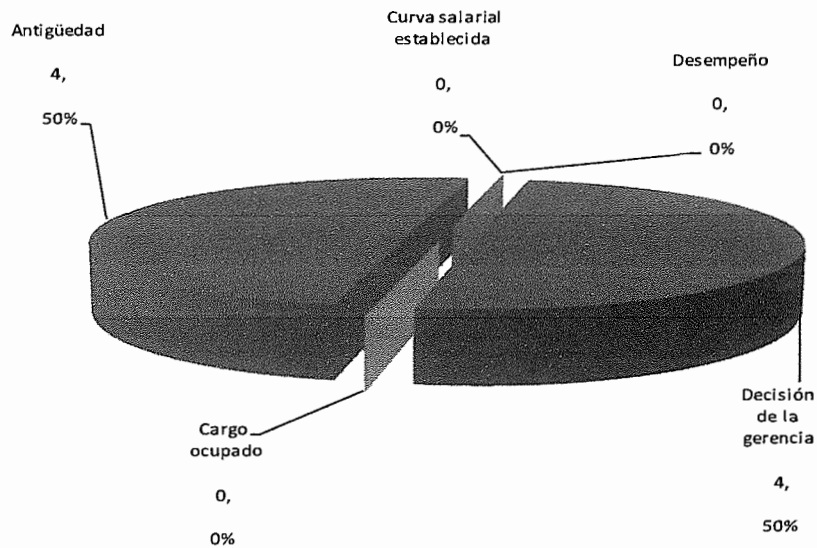
¿Realiza evaluación de desempeño?



El 100% de los encuestados respondió que no se realiza evaluación de desempeño dentro de la organización.

Gráfica 10

Los sueldos en su entidad se asignan de acuerdo a:

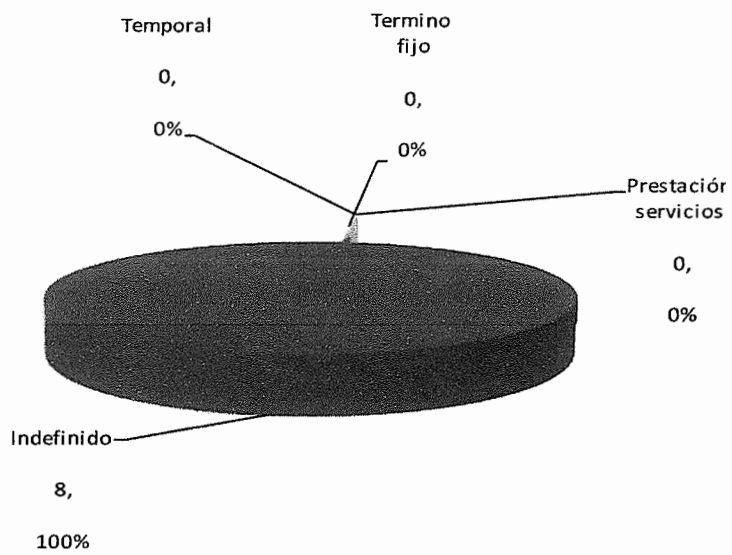


El 50% respondió que los salarios se asignan por decisión de la gerencia, y el otro 50% afirmó que este es de acuerdo a la antigüedad.

Lo que nos indica que no existe una política ni estructura salarial definida y que la mayor parte de los colaboradores devenga el salario mínimo legal por lo que no hay diferenciación clara entre cargos que los motive a cambiar o a ser promovidos a nuevas funciones.

Gráfica 11

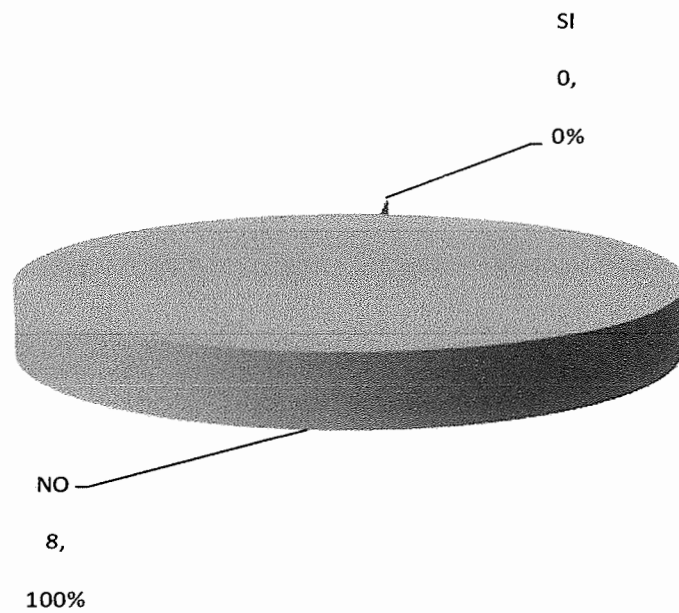
Cuál de los siguientes tipos de contrato se realizan en su entidad:



El 100% de los encuestados respondió que en la Asociación solo se realizan contratos por tiempo indefinido.

Gráfica 12

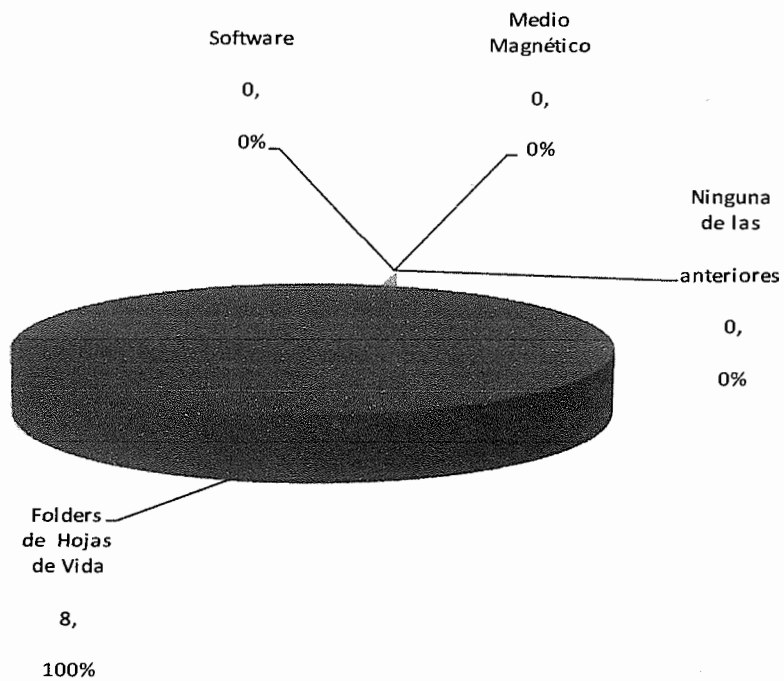
¿Existe un reglamento de Higiene y seguridad industrial?



El 100% de los encuestados respondió que no existe un reglamento de higiene y seguridad industrial.

Gráfica 13

¿Respecto a la información del archivo este se maneja en?

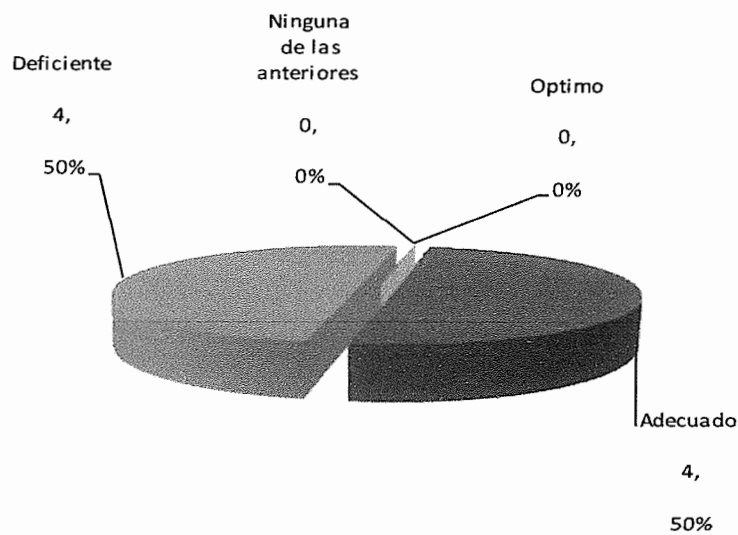


El 100% de la información se maneja en fólderres con las hojas de vida.

En consecuencia no existe un sistema de información de personal que permita consultar datos de los colaboradores en forma eficiente.

Gráfica 14

¿Cómo considera el ambiente laboral de su empresa?



Un 50% de los encuestados considera que tienen un ambiente laboral adecuado; y otro 50% de los encuestados que es deficiente.

De esta manera las relaciones entre colaboradores son adecuadas, manejándose un ambiente de respeto y mutua cooperación.

5.2. Propuesta de Proyecto

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio preliminar, se determinó la necesidad de crear un departamento de Recursos Humanos con el fin de buscar optimización y mejor organización de esta área que es de gran importancia, que pretenda el bienestar de la asociación y genere mayor compromiso por parte de los colaboradores. En este capítulo se aborda la propuesta para la creación de un Área de Recursos Humano para una asociación sin fines de lucro, con base al estudio preliminar desarrollado en el capítulo 4.

5.2.1. Denominación del área

El Área encargada de todos los procesos de reclutamiento, selección, contratación, remuneración y bienestar de personal, entre otros, para la asociación sin fines de lucro, se denominará Departamento de Recursos Humano.

5.2.2. Misión del Departamento de Recursos Humanos

Desarrollar valores y principios organizacionales que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad del talento Humano, en función del objetivo estratégico de la asociación.

5.2.3. Visión del Departamento de Recursos Humanos

Conducir la gestión del personal de la asociación de acuerdo a la legislación laboral vigente, garantizando el pago de la nómina en tiempo y forma, asegurándose realizar las remuneraciones y deducciones correspondientes, de conformidad con Código del Trabajo, asegurar la transparencia, eficacia, eficiencia e igualdad de oportunidades en los procesos de selección y promoción de personal.

Proponer los reglamentos de trabajo que tipifiquen las infracciones y sanciones de carácter disciplinario de los empleados, diseñar y establecer un sistema de evaluación del desempeño del personal que promueva una cultura de principios y valores que logre comprometer al personal con los objetivos de la organización de modo que estos se concilien en los intereses de autorrealización personal y profesional, conduciendo el diseño y ejecución de la política y plan de capacitación del personal, a fin de garantizar la estandarización de los conocimientos, principios y valores.

5.2.4. Objetivo del Departamento de Recursos Humanos

- a) Crear procesos y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal que permitan dotar a la organización de las personas adecuadas para cada uno de los puestos de trabajo.
- b) Organizar los Recursos Humanos con el que se cuenta para darle herramientas necesarias y garantizar la estabilidad laboral por medio de normas y procedimientos que les estimulen.
- c) Mejorar la calidad de ejecución y colocación de candidatos idóneos en los puestos vacantes dentro de la organización en el menor tiempo posible, a un bajo costo, asegurando su permanencia y estabilidad laboral.
- d) Disponer de normas técnicas y procedimientos para desarrollar correctamente todas las actividades asignadas a la administración de Recursos Humanos.

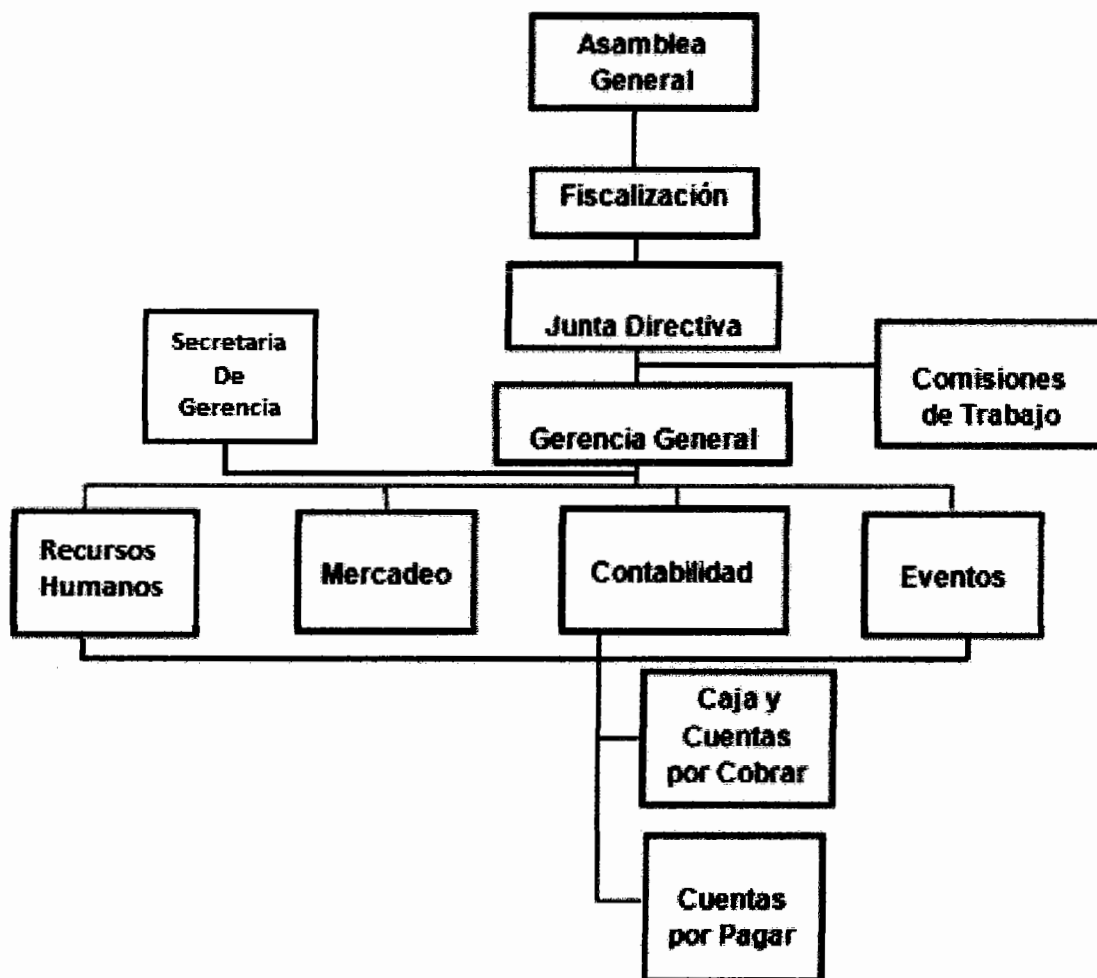
- e) Conducir la gestión del personal de la Organización de acuerdo con la legislación laboral vigente.
- f) Fortalecer las capacidades profesionales del personal, para asegurar un mejor desempeño laboral y profesional, basado en un marco legal de normas y procedimientos.

5.3. Estructura de Recurso humano

El departamento de Recursos Humanos debe cumplir una función de asesorar a la Gerencia General y a las otras Jefaturas, dentro de la estructura actual de la asociación, en todo lo relacionado con administración de personal.

5.3.1. Ubicación del Departamento de Recursos Humanos dentro del organigrama.

Gráfica 15

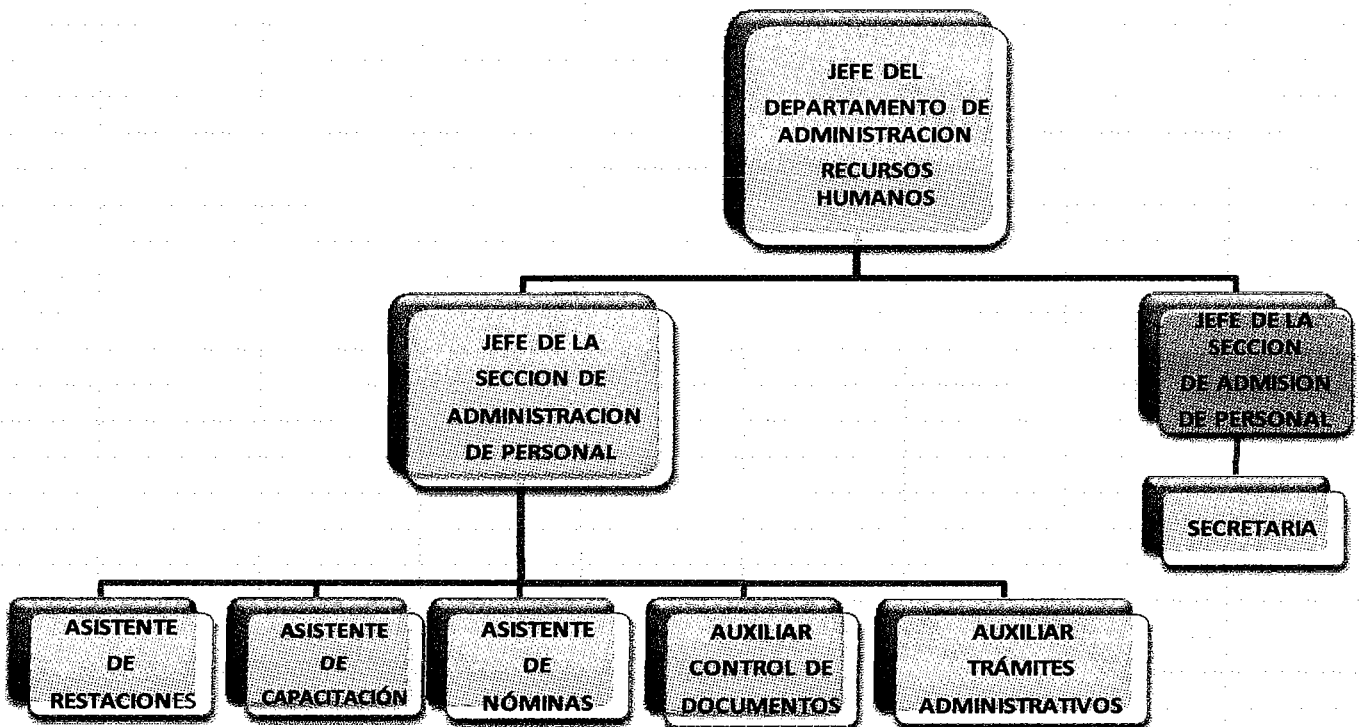


Fuente: Elaboración propia en el trabajo realizado.

5.3.2. Organización

5.3.2.1. Organización interna del departamento de Recursos Humanos.

Gráfica 16



Fuente: Elaboración propia en el trabajo realizado.

5.3.2.2. Procesos del departamento

Administración de recursos humanos

a) Proceso de provisión de personas

- Reclutamiento
- Selección
- Planeación
- De RH

b) Proceso de aplicación de personas

- Diseño de cargos
- Descripción y análisis
- Evaluación del desempeño

c) Proceso de mantenimiento de personas

- Remuneración
- Beneficio
- Higiene y seguridad

d) Proceso de desarrollo de personas

- Capacitación
- Desarrollo de personas
- Desarrollo Organizacional

e) Proceso de seguimiento de personas

- Base de datos
- Controles
- Sistemas de información

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Manual de Descripción de Puesto

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

DESCRIPCION DEL PUESTO DE:

Jefe del departamento de Administración de Recursos Humanos

Jefe de la Sección de Admisión de Personal

Secretaría de la Sección de Admisión de Personal

Jefe de la Sección de Administración de Personal

Asistentes de: Prestaciones, Capacitaciones, Nóminas

Auxiliare de: Control de Documentos, Trámites Administrativos

PRESENTACION

De todos es conocido que la parte fundamental de una Empresa o Institución lo constituye el Recurso Humano, ya que por muy sofisticado equipo y procedimientos con que se cuente, no son útiles si no son operados y aplicados por seres humanos. Sin embargo, es necesario que las personas estén bien informadas y de ser posible entrenadas en sus funciones o actividades que deben desempeñar.

El Manual de Descripción de Puestos contiene las funciones principales y generales para cada una de las clases de puestos, además de los requisitos mínimos en cuanto a la adecuación, experiencia en el campo laboral y otros requisitos específicos ideales que debe poseer la persona que ocupe el puesto.

Este instrumento persigue ser un gran apoyo para las altas autoridades presentes y futuras que le permita conocer las funciones de cada puesto, para facilitar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal de nuevo ingreso.

Es conveniente revisar este manual a manera de mantenerlo actualizado para que el mismo responda a las necesidades cambiantes de la modernización de la Asociación.

5.3.3. Perfil propuesto para el Jefe del Departamento de Administración de Recursos Humanos

NOMBRE DE LA ENTIDAD:	Asociación Sin Fines de Lucro
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Gerencia Recursos Humanos
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe del Departamento de Administración de Recursos Humanos
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente General
PUESTOS QUE SUPERVISA:	1 Jefe de la Sección Admisión de Personal 1 Jefe de la Sección Administración de personal 3 Asistentes 2 Auxiliares
FUNCIÓN BÁSICA:	Este cargo nace de la necesidad que se presenta de una persona especializada en la Administración del Talento Humano, que represente un apoyo a la Gerencia y a todas las Jefaturas de la asociación, en lo concerniente a los temas de selección, inducción, capacitación, reclutamiento, remuneración, promoción y desarrollo del personal.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

1	Proveer a todas las áreas del personal necesario para el cumplimiento de sus actividades.	Diario
2	Velar por el cumplimiento de las normas generales estipuladas en el reglamento interno de trabajo.	Diario
3	Supervisar que el Jefe de la Sección de Admisión de personal lleve a cabo los procesos de Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo cuando se presente una vacante.	Diario
4	Supervisar que el Jefe de la Sección de Administración de personal lleve los registros y controles respectivos de personal, por medio de sus auxiliares y asistentes.	Diario
5	Buscar la equidad interna de las compensaciones mediante la aplicación de técnicas de evaluación de salarios.	Semanalmente
6	Aprobar liquidaciones definitivas de personal.	Mensualmente
7	Proponer actividades extra laborales que permitan un tiempo de esparcimiento e integración de los colaboradores.	Mensualmente
8	Aprobar pagos de nómina y seguridad social.	Cuando se requiera
9	Controlar el presupuesto de gastos de personal contratado con la ejecución mensual para proveer de herramientas que visualicen la realidad de la empresa en este aspecto.	Cuando se requiera
10	Evaluar, recomendar y proponer políticas de personal.	Cuando se requiera
11	Asesorar a los empleados en todo lo que se refiere a bienestar laboral, pagos, certificaciones y desarrollo laboral y profesional dentro de la organización.	Cuando se requiera
12	Recomendar acciones que mejoren la competitividad interna y externa y optimicen la estructura organizacional.	Cuando se requiera

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:

- EDUCACIÓN:** Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Psicología.
- EXPERIENCIA LABORAL:** Mínimo 5 años de experiencia en manejo de personal, con conocimiento Legislación Laboral y Administración de Talento Humano.
- OTROS REQUISITOS:** Iniciativa, juicio práctico, habilidad expresiva, buenas relaciones humanas excelente presentación personal, rapidez mental, agudeza auditiva.

5.3.4. Perfil propuesto para el Jefe de la Sección de Admisión de Personal

NOMBRE DE LA ENTIDAD: Asociación Sin Fines de Lucro

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Recursos Humanos

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de la Sección Admisión de Personal

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Jefe del Departamento de Administración de Recursos Humanos

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

FUNCIÓN BÁSICA: Este cargo nace de la necesidad de apoyar al Jefe de Recursos Humanos, en el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, del personal.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

ITEM	FUNCIONES	PERIODICIDAD
1	Por instrucciones del Jefe de Recursos Humanos, realizará el proceso de reclutamiento.	Cuando se requiera
2	Evaluará la documentación presentada por los candidatos a los puestos convocados.	Cuando se requiera
3	Desarrollará la función de análisis de las pruebas psicométrico, como de las guías evaluativas.	Cuando se requiera
4	Utilizará los diferentes procesos de selección y contratación de personal.	Cuando se requiera
5	Elaborará los informes de resultados obtenidos en la evaluación de los precandidatos.	Cuando se requiera
6	Realizará el proceso de entrevistas a los candidatos seleccionados para optar a los puestos evaluados.	Cuando se requiera

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN: Estudiante de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Psicología.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 2 años de experiencia en manejo de personal, con conocimiento Legislación Laboral y Administración de Talento Humano.

OTROS REQUISITOS: Iniciativa, juicio práctico, habilidad expresiva, buenas relaciones humanas excelente presentación personal, rapidez mental, agudeza auditiva.

5.3.5. Perfil propuesto para la Secretaria del Jefe de Admisión de Personal

NOMBRE DE LA ENTIDAD:	Asociación Sin Fines de Lucro
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Recursos Humanos
NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaría
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe del Departamento de Admisión de Recursos Humanos
PUESTOS QUE SUPERVISA:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Este cargo nace de la necesidad de apoyar al Jefe del Departamento de Admisión de Recursos Humanos en el resguardo de la documentación, los registros, controles e información operativa y administrativa relacionada con las funciones de administración del recurso humano.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

ITEM	FUNCIONES	PERIODICIDAD
1	Asistir al Jefe de Admisión de Recursos Humano, en los procesos de reclutamiento.	Cuando se requiera
2	Recibir, clasificar y revisar la documentación presentada por los candidatos a las plazas vacantes.	Cuando se requiera
3	Pasar pruebas psicométrico, como de las guías evaluativas, obtenidas en el proceso de reclutamiento de personal.	Cuando se requiera
4	Informar al Jefe de Admisión las pruebas psicométrico, como de las guías evaluativas, obtenidas en el proceso de reclutamiento de personal.	Cuando se requiera
5	Preparar informes preliminares de resultados obtenidos en la evaluación de los precandidatos.	Cuando se requiera
6	Coordinar el proceso de entrevistas a los candidatos seleccionados para optar a los puestos evaluados, para que el Jefe de Admisión realice las entrevistas respectivas.	Cuando se requiera

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN:

Secretaría Bilingüe

EXPERIENCIA LABORAL:

Mínimo 2 años de experiencia como secretaria de gerencia, asistente de Recursos Humanos, manejo de personal.

OTROS REQUISITOS:

Iniciativa, juicio práctico, habilidad expresiva, buenas relaciones humanas excelente presentación personal, rapidez mental, agudeza auditiva.

5.3.6. Perfil propuesto para el Jefe de Administración de Recursos Humanos

NOMBRE DE LA ENTIDAD:	Asociación Sin Fines de Lucro
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Recursos Humanos
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de la Sección Administración de Personal
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe del Departamento de Administración de Recursos Humanos
PUESTOS QUE SUPERVISA:	3 Asistentes 2 Auxiliares
FUNCIÓN BÁSICA:	Este cargo nace de la necesidad de apoyar al Jefe de Recursos Humanos, en el resguardo de la documentación, los registros, controles e información operativa y administrativa relacionada con las funciones de administración del recurso humano.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

ITEM	FUNCIONES	PERIODICIDAD
1	Por instrucciones del Jefe de Recursos Humanos y de acuerdo a los procesos de contratación que realice el Jefe de la Sección Admisión de Personal, administrará los registros de personal.	Cuando se requiera
2	Supervisará a los asistentes y auxiliares bajo su mando.	Diario
3	Atender los problemas y/o dificultades administrativas que se presenten en la sección proponiendo las soluciones efectivas para cada caso.	Diario
4	Responsable directo del resguardo de la documentación, los registros, controles e información operativa y administrativa relacionada con las funciones de administración del recurso humano.	Diario
5	Velará por el cumplimiento por la ejecución de las acciones y procedimientos que correspondan a la toma de posesión en los casos de: ingreso, reingreso, ascenso, traslado, movimiento y permuta.	Diario
6	Monitoreará al personal que se encuentra en el período de prueba, con el objeto de su evaluación y rendición del informe correspondiente para confirmación o separación del cargo.	Cuando se requiera

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN: Estudiante de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Psicología.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 2 años de experiencia en manejo de personal, con conocimiento Legislación Laboral y Administración de Talento Humano.

OTROS REQUISITOS: Iniciativa, juicio práctico, habilidad expresiva, buenas relaciones humanas excelente presentación personal, rapidez mental, agudeza auditiva.

5.3.7. Perfil propuesto para Auxiliares de Recursos Humanos

NOMBRE DE LA ENTIDAD: Asociación Sin Fines de Lucro

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Recursos Humanos

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliares

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de la Sección Administración de Recursos Humanos

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

FUNCIÓN BÁSICA: Este cargo nace de la necesidad de apoyar al Jefe de la Sección Administración de Recursos Humanos, en gestionar y realizar las solicitudes del personal de la institución en los diferentes trámites administrativos personales.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ITEM	FUNCIONES	PERIODICIDAD
1	Llevar control de las respectivas hojas de vida de personal en servicio mediante archivo, actualización y seguimiento.	semanalmente
2	Elaboración del pago de nómina de la entidad, pagos de aportes parafiscales, autoliquidación de la seguridad social.	Mensualmente
3	Elaboración de liquidaciones definitivas de prestaciones seguro social.	Mensualmente
4	Elaboración de documentos de contratación, afiliaciones a la seguridad social, contratos.	Cuando se requiera
5	Elaboración de las novedades de promociones, traslados, vacaciones, y revisión de beneficios legales.	Cuando se requiera
6	Elaboración de constancias laborales.	Cuando se requiera

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN: Técnico o Tecnólogo en Administración de Recursos humanos ó estudiante de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Psicología.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 1 año de experiencia en áreas de personal, conocimiento de leyes, liquidación de nómina, contratación de personal.

OTROS REQUISITOS: Iniciativa, juicio práctico, habilidad expresiva, buenas relaciones humanas excelente presentación personal, rapidez mental, agudeza auditiva.

5.3.8. Perfil propuesto para Asistentes de Recursos Humanos

NOMBRE DE LA ENTIDAD:	Asociación Sin Fines de Lucro
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Recursos Humanos
NOMBRE DEL PUESTO:	Asistentes
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe de la Sección Administración de Recursos Humanos
PUESTOS QUE SUPERVISA:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Este cargo nace de la necesidad de apoyar al Jefe de la Sección Administración de Recursos Humanos, en ejecutar las acciones y movimientos de personal que correspondan a la toma de posesión en los casos de ingreso, reingreso, y ascensos.

DESCRIPCION DEL CARGO:

ITEM	FUNCIONES	PERIODICIDAD
1	Ejecutarán las acciones y movimientos de personal que correspondan a la toma de posesión en los casos de ingreso, reingreso, ascenso, traslado y permuta.	Cuando se requiera
2	Realizarán los procedimientos necesarios para resolver las solicitudes presentadas por el personal de la institución.	Cuando se requiera
3	Elaborarán: las nóminas de personal, las planillas de pago de las retenciones de ley.	Mensualmente
4	Realizarán: cálculo de prestaciones laborales, cálculo de vacaciones para organizar el goce de vacaciones de los colaboradores	Mensualmente
5	Informarán permanentemente de los resultados por capacitación a los colaboradores y actividades realizadas, al Jefe Inmediato Superior.	Mensualmente

REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN: Técnico o Tecnólogo en Administración de Recursos humanos ó estudiante de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Psicología.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 1 año de experiencia en áreas de personal, conocimiento de leyes, liquidación de nómina, contratación de personal.

OTROS REQUISITOS: Iniciativa, juicio práctico, habilidad expresiva, buenas relaciones humanas excelente presentación personal, rapidez mental, agudeza auditiva.

5.3.9. Implementación del Sistema de Admisión

En la implementación del sistema de Admisión, se planteara el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección y contratación e inducción en la asociación:

5.3.9.1. Reclutamiento

Es el conjunto de actividades que realiza la entidad para atraer y convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Se pueden utilizar las siguientes herramientas:

a) Selección Interna:

Se divulgan las plazas vacantes entre los colaboradores de la asociación que cumplan con los requisitos del perfil del cargo vacante.

b) Selección Externa:

Se publican las plazas vacantes entre personas que llenen los requisitos del cargo vacante y que no se encuentran vinculadas a la asociación, acudiendo a los siguientes medios:

- Bolsas de Empleo
- Ofertas directas a través de clasificados
- Internet (Web sites, e-mail)
- Familiares o recomendados
- Universidades

5.3.9.2. Selección

Proceso en el cual se conocen las competencias de los aspirantes, con el objeto de ubicarlos en el cargo cuyo perfil es acorde con sus características.

5.3.9.3. Contratación

Es la formalización, de acuerdo con la Legislación Laboral

Guatemalteca, de la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la asociación.

Documentos para la contratación

- Hoja de vida completa
- Certificado de estudios realizados
- Copia DPI
- Antecedentes penales y policíacos
- Contrato
- Afiliación de IGSS
- Solvencia fiscal
- Licencia de conducir
- Cartas de recomendación
- Constancias laborales

5.3.9.4. Responsables

a) El Jefe del Departamento de Recursos Humanos:

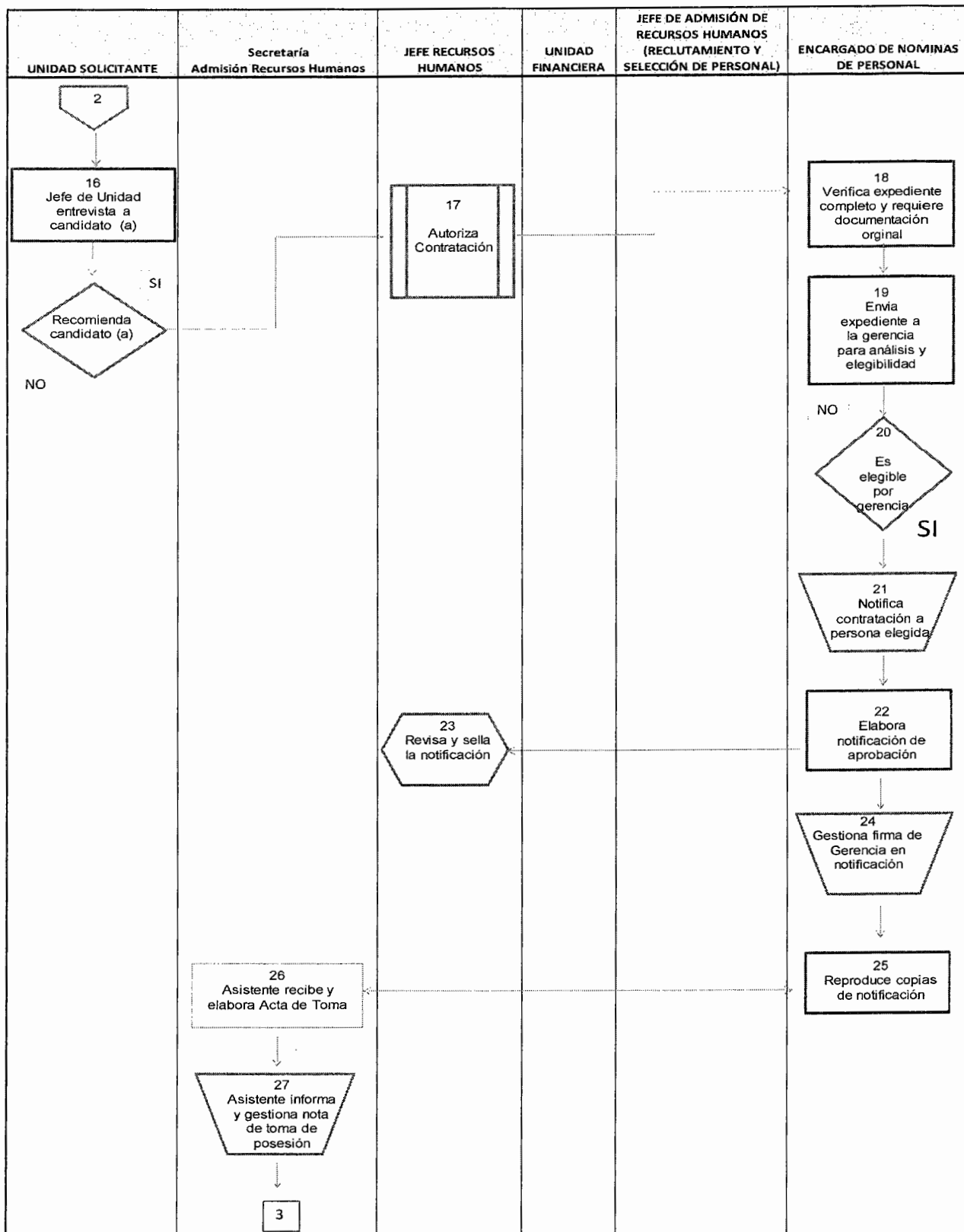
Es el responsable de verificar el cumplimiento de los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal que estará a cargo del Jefe de la sección de admisión de personal quien realizará el primer filtro de cumplimiento del perfil para el cargo, aplicar pruebas psicotécnicas y dictar su concepto sobre la idoneidad de los aspirantes seleccionados. Y de la administración del recurso humano por medio del Jefe de la administración de persona.

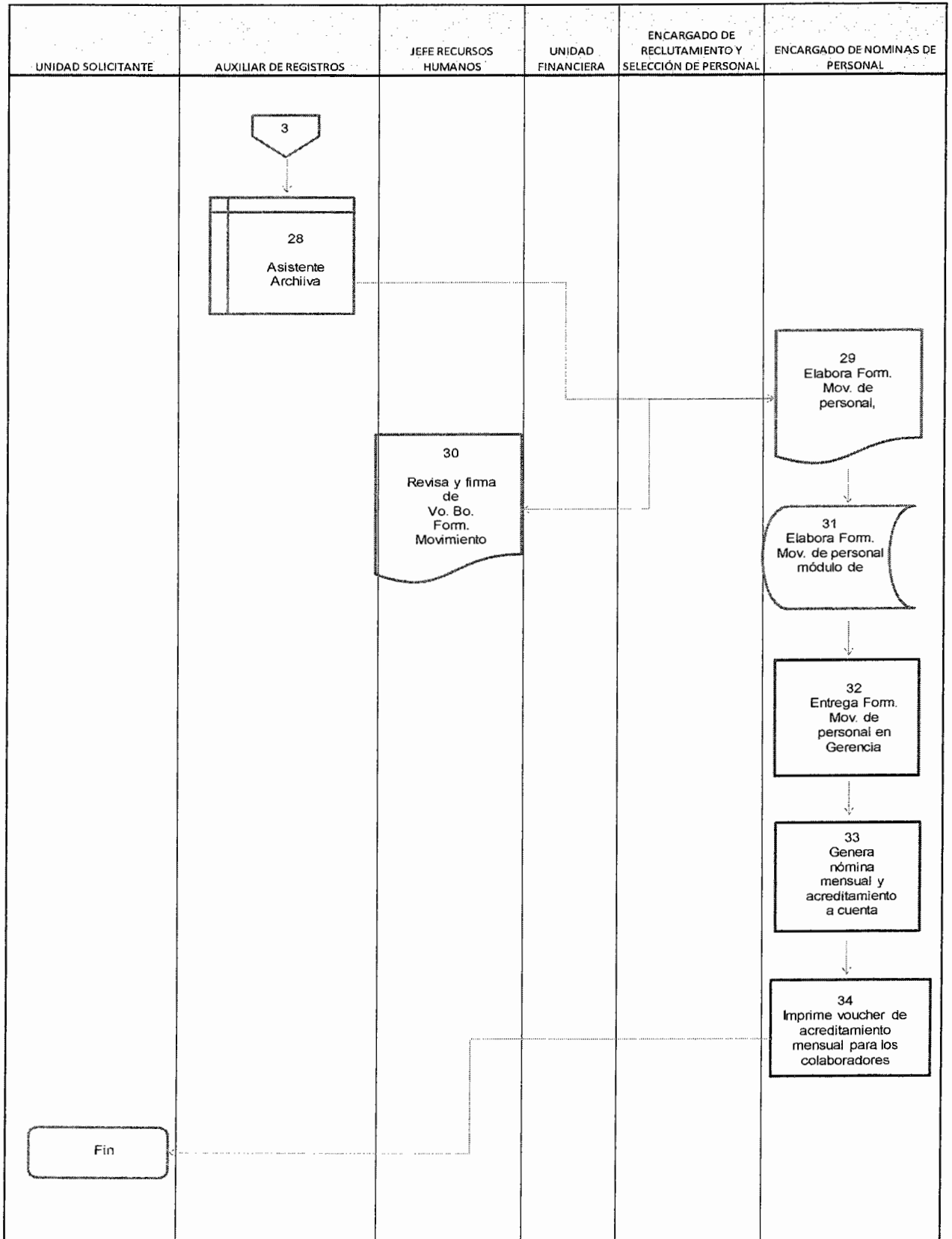
b) Gerente General:

Es el responsable de aprobar el ingreso del aspirante al cargo.

5.3.10. Entradas y salidas

Requerimiento de la asociación de contratación de personal





Las normas generales, que se sugieren para realizar un proceso ordenado y adecuado para cubrir las vacantes que generen los diferentes departamentos son las siguientes:

1. Toda persona que aspire a ingresar a un cargo debe ser evaluado según el proceso de selección establecido, el cual es de carácter obligatorio y comprende las siguientes etapas: preselección, pruebas de capacidades o conocimientos, entrevista individual, verificación de referencias y antecedentes (personales, académicos y laborales).
2. Es indispensable que exista la requisición de personal la cual debe ser revisada y aprobada por los Jefes de área y dado el caso por la Gerencia General para posteriormente ser enviada a Talento Humano para iniciar el respectivo proceso.
3. El proceso de selección de candidatos externos debe tener una duración aproximada de 15 días por lo tanto, una vez recibida la requisición, éste será el tiempo estimado para la contratación del nuevo colaborador.
4. El salario con el cual ingrese una persona será el establecido según las políticas y la estructura salarial de la asociación.
5. El departamento de Recursos Humanos debe garantizar que los procesos de evaluación para selección de personal se realicen dentro de los lineamientos establecidos asegurando que se ajusten a las necesidades de la asociación.
6. La selección del candidato debe ser orientada por el perfil y competencias que se han definido.

7. Compete a cada departamento realizar la evaluación de la capacidad y los conocimientos específicos de los candidatos necesarios para asumir con eficiencia el desempeño del cargo.
8. La prueba del polígrafo a través de su desempeño ha probado su confiabilidad y por ello es utilizado en los sistemas de investigación de Inteligencia durante tantos años

5.3.1.0.2. Recepción de hojas de vida

- a) Tendrán prioridad las hojas de vida recomendadas por colaboradores que laboren en la asociación.
- b) Serán tomadas en cuenta hojas de vida recibidas en forma directa siempre y cuando cumplan con el perfil y competencia requerido.
- c) Serán descartadas aquellas que no se ajusten a los perfiles y competencias de cargos de la asociación.
- d) Las hojas de vida de exfuncionarios se tendrán en cuenta siempre y cuando hayan presentado un excelente desempeño laboral.

5.3.1.0.3 Convocatorias

Para tener en cuenta los candidatos que se presentan a las convocatorias, estos deben cumplir con todos los requisitos exigidos en dicha convocatoria.

5.3.1.0.4 Selección Candidatos Internos

- a) El colaborador debe llevar mínimo un (1) año en el cargo actual, para ser evaluado para otro cargo.
- b) Para presentarse a un proceso de promoción, los candidatos deben tener su Evaluación de Desempeño y contar con

puntajes adecuados y la aprobación o concepto del jefe inmediato.

5.3.1.0.5. Selección Candidatos Externos

- a) Cuando el cargo vacante no pueda ser ocupado por un colaborador de la Asociación, se recurrirá a la consecución de personal externo.
- b) Las fuentes de reclutamiento externas están comprendidas por:
 - Bolsas de Empleo
 - Ofertas directas a través de clasificados
 - Internet (Web sites, e-mail)
 - Familiares o recomendados
 - Universidades
- c) Avisos de prensa para la consecución de candidatos. Estas publicaciones deben ser autorizadas por la Gerencia General.
- d) Se restringe la vinculación a familiares de colaboradores de la entidad así: primer grado de consanguinidad (padre, hijos y hermanos) segundo grado de consanguinidad (abuelos, sobrinos, nietos y tíos), tercer grado de consanguinidad (primos) y primer grado de afinidad, (cónyuge e hijos de éste o en anteriores matrimonios) segundo grado de afinidad (padres y hermanos del cónyuge).
- e) Para cada vacante existente se evalúa máximo cinco (5) candidatos los cuales deberán ser preseleccionados por el jefe que requiera el cubrimiento de la vacante.

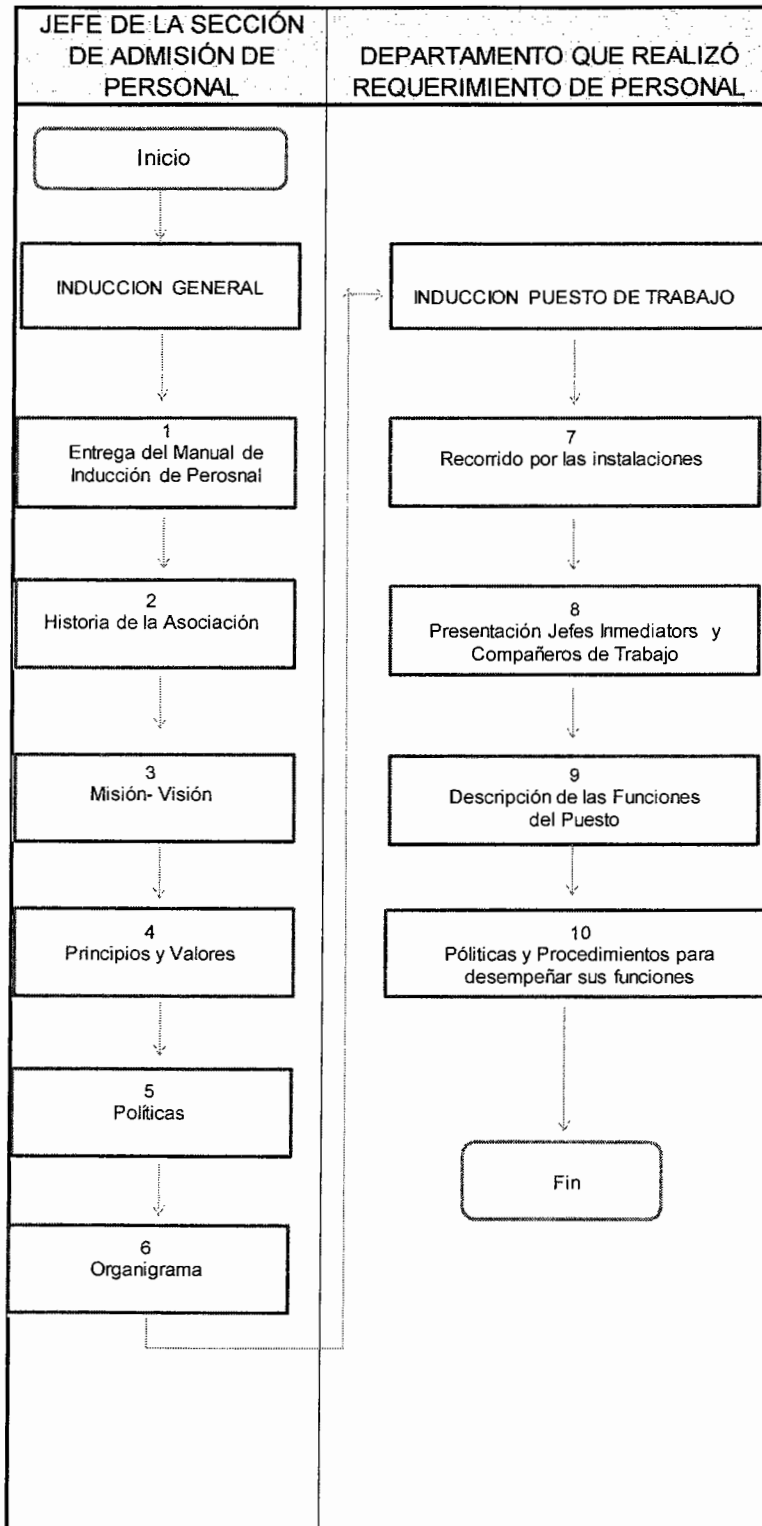
5.3.1.0.6. Requisitos de los Candidatos

- a) Para ingresar a la Asociación los candidatos deberán cumplir los requisitos mínimos exigidos para cada cargo según el perfil establecido.
- b) Los candidatos preferiblemente deberán estar cursando o entrar a cursar carreras afines con la actividad principal de la asociación.
- c) Los candidatos que se requieran para ocupar cargos temporalmente en los distintos departamentos, deberán ser contratados temporal dependientemente del tiempo que se requieran.
- d) No se iniciará proceso de selección a personas que por cualquier motivo hubieren sido retiradas de la Empresa.

5.3.11. Inducción

Es importante que cuando un nuevo colaborador ingrese a la asociación se le oriente y dirija en el nuevo papel que desempeñará en la organización para así clarificar su labor y los objetivos a cumplir. En consecuencia, a todo nuevo trabajador que ingrese a la asociación se le proporcionará la información necesaria para el desarrollo de sus actividades en el cargo, así como información básica de la organización acerca de quiénes son y qué hacen. Todo nuevo colaborador que ingrese a la asociación debe ser socializado e integrado a ella y a su nuevo lugar de trabajo, para lo cual se proponen los siguientes pasos:

5.3.11.1. Diagrama de actividades del proceso de inducción



De esta manera se busca que el nuevo trabajador se adapte lo más pronto posible a su nuevo puesto de trabajo y se sienta desde el comienzo, comprometido con la asociación.

5.3.11.2. Implementación del Sistema Evaluación de Desempeño

En la implementación del subsistema de Aplicación, se plantearán el desarrollo de los procesos de evaluación del desempeño y diseño de cargos para la empresa:

5.3.11.3. Evaluación del desempeño

Busca medir la calidad en las actividades que ejercen a diario los trabajadores y hasta qué punto cumplen con los objetivos propuestos en cada cargo.

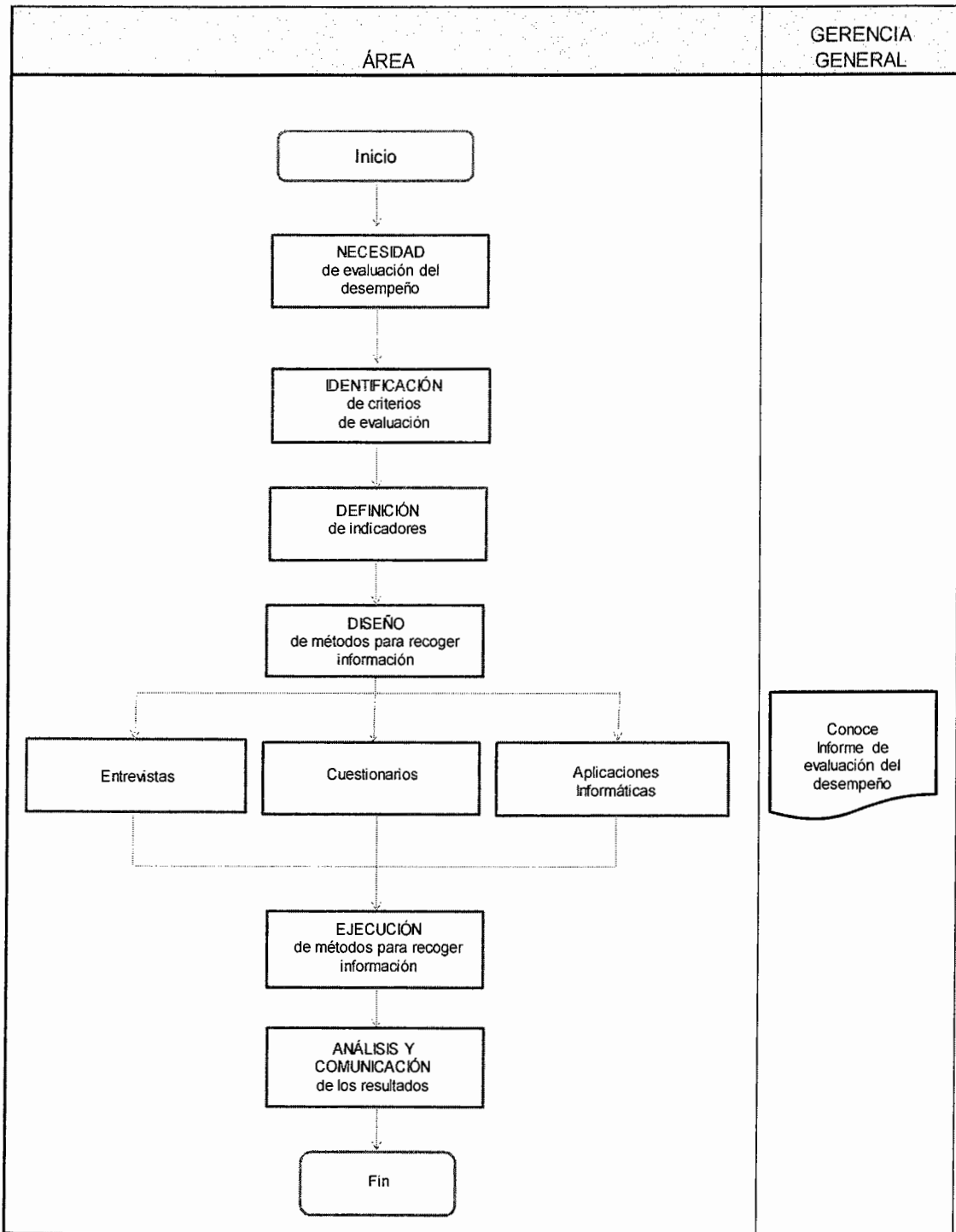
Ésta debe proporcionar beneficios a la asociación, evaluar a los colaboradores y determinar futuras acciones, como aumentos salariales, ascensos, transferencias, necesidades de capacitación y lo más importante, siempre debe haber retroalimentación acerca de la evaluación con los trabajadores, para que ellos conozcan su desempeño en el cargo.

Para la evaluación de desempeño, se propone lo siguiente:

- a) El Gerente General deberá evaluar a los Jefes para determinar el rendimiento de cada uno.

- b) El área de Recursos Humanos elaborara previamente un formato que tendrá en cuenta aspectos como conocimiento del cargo, puntualidad, cooperación, responsabilidad, entre otros.
- c) Los Jefes encargados de realizar la evaluación, diligenciaran los formatos preestablecidos por recursos humanos.
- d) Al finalizar este proceso, le corresponde al evaluador realizar la respectiva retroalimentación con cada colaborador, explicándole el por qué en cada una de las respuestas.
- e) El evaluado debe dar sugerencias o posibles soluciones si no está de acuerdo con la valoración realizada por el Jefe y debe emitir un concepto, acerca de su evaluación.
- f) Se deben aplicar los respectivos correctivos, según los resultados de la valuación de desempeño, después del visto bueno de la Jefatura de Talento Humano.

5.3.12. Diagrama de actividades de Evaluación del Desempeño



5.4. Manual de políticas y procedimientos del departamento de Recursos Humanos

El Manual de Funciones es un documento de importancia a la hora de realizar la selección de personal, valoración de cargos y capacitación, entre otros.

Teniendo en cuenta que en la asociación no existe un manual especializado, se indicaran los pasos a seguir para su elaboración.

5.4.1. Qué es el análisis de cargos

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos y habilidades y aptitudes necesarias. En el análisis de cargos se describen las actividades que se realizan en un cargo, así como las competencias necesarias para entender de qué trata cada puesto de trabajo y cuál es su función dentro de la empresa.

5.4.2. Análisis ocupacional de los cargos de la asociación

La asociación, tiene en este momento doce cargos, dentro de los cuales se recomienda hacer un análisis a cada uno, para así poder elaborar el Manual de Funciones, que servirá de guía a la hora de seleccionar, reclutar, capacitar, evaluar y compensar a los colaboradores.

Cada uno de los cargos tiene un propósito y lo que se debe buscar es comprender la función de ellos dentro de la asociación y su vínculo, en el cumplimiento de sus objetivos

En la descripción del puesto de trabajo se debe realizar una lista de todos los aspectos relacionados al cargo, donde el colaborador que la lea comprenda qué es lo que hay que hacer, cuál es el fin del cargo, las responsabilidades y las características del puesto de trabajo.

5.4.3. Métodos de recolección de información sugeridos

Al realizar el análisis de cargos es necesario reunir información acerca de cada una de las funciones de estos y los requerimientos que tienen, para identificarlos con exactitud dentro de la asociación.

Para la recolección de información en el caso específico es procedente utilizar los métodos de observación y cuestionario por su facilidad de aplicación.

La observación nos permite conocer las actividades que realizan a diario los colaboradores de los diferentes departamentos, ya que sus funciones son manuales y rutinarias. Mientras que el cuestionario estructurado permite conocer las funciones de los cargos administrativos que tienen diferentes tareas que realizar en su cargo.

5.4.4. Cuestionario de recolección de información

El cuestionario es uno de los métodos más usuales para la recopilación de información, tiene un bajo costo para las organizaciones y se pueden aplicar a un buen número de personas a la vez lo que facilita su implementación.

El cuestionario que se recomienda utilizar para la asociación es estructurado, para que el colaborador que lo diligencie tenga la oportunidad de escribir acerca de todas las funciones y responsabilidades relacionadas con su cargo.

Dentro del cuestionario hay conceptos relacionados con las responsabilidades, relaciones, esfuerzo y condiciones ambientales, para así tener una percepción bastante acertada con todos los requerimientos y condiciones bajo los cuales se desempeña cada cargo.

5.4.5. Características de la entrevista estructurada

La entrevista estructurada para este caso será la individual donde se selecciona a una persona de cada cargo, para realizarle una entrevista con preguntas previamente establecidas acerca de las actividades que realiza a diario en su cargo

5.4.6. Criterios para el ordenamiento de la información

Después de realizar la recolección de información de los cargos se debe proceder a ordenarla, iniciando por el nombre del cargo, siguiendo por la misión, las funciones principales, actividades a realizar, requerimientos como estudios y experiencia, asimismo se debe tomar aspectos relevantes como el lugar donde se desarrolla y máquinas y objetos que manipula.

Antes de realizar el formato con las descripciones de los cargos se recomienda realizar un formato de prueba que se analizará junto con el jefe inmediato de cada cargo y con la persona que se encuentra en este, para que la descripción realizada de cada puesto sea la más precisa y veraz a la hora de realizar el Manual de Funciones.

5.4.7. Proceso para elaboración de un Manual de Funciones

En la elaboración del Manual de Funciones es necesario efectuar recolección de la información por los métodos enunciados anteriormente, para poder realizar la descripción de cada puesto de

trabajo, en donde se tendrán en cuenta diferentes aspectos a mencionar como:

- Descripción de funciones
- Descripción de conocimientos básicos
- Educación
- Experiencia
- Responsabilidades

5.4.8. Situación actual de la asociación

La asociación actualmente, no tiene un Manual, donde se describan las funciones de los diferentes cargos, por esta razón se presentan complicaciones debido a la diferencia de conceptos que existe al respecto, a la hora de realizar procesos como la selección de personal.

5.4.9. Propuesta de estructura del Manual de Funciones

Se planteara la estructura para la elaboración del Manual de Funciones.

5.4.9.1. Objetivos y usos del manual

El Manual de Funciones es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la Administración del Talento Humano vinculado a cada uno de los cargos por grupos ocupacionales de la asociación. Debe contener en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Entre los principales objetivos se tienen:

- Establecer de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo y determinar sus particulares funciones, responsabilidades y requisitos de educación, capacitación y experiencia laboral.

- La selección de personal en la asociación, específicamente en la elaboración de convocatorias para concursos y en los procesos de reclutamiento en general, así como para los procesos de entrenamiento en el puesto de trabajo, evaluación del desempeño y en general, lo referente a los perfiles profesionales requeridos para atender los requerimientos de personal.

5.4.9.2. Organización del Manual

La estructura propuesta para el Manual de Funciones es la siguiente:

Se debe presentar por Jefaturas y Niveles Jerárquicos: Directivo, Administrativo, Técnico y Operativo.

Sobre cada Nivel Jerárquico se presenta el propósito principal, se hace la descripción de funciones esenciales, contribuciones individuales (criterios de desempeño), conocimientos básicos o esenciales y en la parte final, los requisitos para el desempeño, referentes a educación y experiencia.

5.4.9.3. Aspectos Organizacionales

El Manual debe estructurarse por Áreas de la organización. Lo anterior, facilita su utilización y flexibiliza su actualización. Se tiene determinada la siguiente estructura organizacional:

Dirección General

- Gerencia General
- Jefe Recursos Humanos
- Jefe de Contabilidad

5.4.9.4. Aspectos Funcionales

Corresponde a cada una de las Jefaturas adoptar, adicionar, modificar o actualizar mediante política interna el Manual de

Funciones, requisitos mínimos y competencias laborales de los empleos a su cargo.

Es necesario comunicar a cada colaborador las funciones asignadas, con el fin de que responda por el cumplimiento de las mismas de acuerdo con la ley, el reglamento interno de trabajo y el Manual.

5.4.9.5. Forma de consultar y actualizar el Manual

Se presenta a continuación la información que debe contener el Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales con el fin de facilitar su consulta:

a) Captación de información

b) Manual de políticas y procedimientos del departamento de Recursos Humanos.

Conclusiones

1. La falta del departamento de Recursos Humanos, genera desgaste en los otros Departamentos, que deben realizar labores de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación, sin un esquema ideal o parámetros a seguir, que propicien toma de decisiones adecuadas para procesos de selección de personal, que es el filtro para reclutar personal idóneo acorde a las necesidades de la Asociación.
2. No se aplican procesos importantes como la capacitación del personal que rinde sus frutos entregando valor agregado a los colaboradores, ayuda a mejorar la autoestima, proporcionando conocimiento y especialización en la función realizada, se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo ocasiona que el nivel socio cultural de los colaboradores decaiga.
3. Se resalta el compromiso que la Asociación, tiene con sus colaboradores al realizar el pago de nómina y los pagos al seguro social con retraso, no existe una política salarial, que motive al personal.
4. No existe un Manual de Funciones o documento donde se encuentren las especificaciones de cada puesto de trabajo, necesario para guiar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
5. La Asociación requiere la creación del departamento de Recursos Humanos con todos los procesos administrativos, que asesore a la Gerencia y a toda la organización. Se reducen costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.

Recomendaciones

1. La implementación del departamento de recursos humanos que cumpla con los requisitos planteados, tanto de estructura como de contenido, empezando por la elección del Jefe de Recursos Humanos, cargo para el que es necesario contar con una persona idónea de altas cualidades morales y respeto, que fomente el desarrollo del personal, a través de su aporte a la organización.
2. La implantación del procedimiento de reclutamiento y selección del personal indican las normas generales para el desarrollo adecuado del Departamento de Recursos Humanos un formato de requisición de personal, el cual debe ser utilizado para un mayor control del respectivo proceso de reclutamiento.
3. Elaborar un Manual de Funciones acorde a las necesidades de la asociación, tomando en consideración los Procedimientos Administrativos sugeridos en el capítulo 5, que sirva de guía a la Asociación, en los procesos de selección de personal indicando, el perfil adecuado a la hora de realizar la contratación y al nuevo colaborador, para que conozca el funcionamiento y atribuciones del cargo dentro de la organización.
4. Crear la estructura salarial que permita diferenciar cada cargo de acuerdo a los principios de justicia, equidad y competitividad, esto mejoraría la motivación de los colaboradores al realizar un ajuste salarial y crear escalas de remuneración para cada cargo de acuerdo a la función que realiza.
5. El sistema de Evaluación de Desempeño, que sirve de instrumento para detectar necesidades o debilidades en la capacitación y pueda aplicarse cada trimestre a los colaboradores para encontrar y corregir posibles errores en los que estén incurriendo en el cumplimiento de sus funciones y poder brindarles la capacitación que necesiten.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Barquero Corrales, Alfredo. Administración de Recursos Humanos. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Pág. 95.
2. Constitución Política de la República de Guatemala, Asamblea General Constituyente.
3. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 106. Código Civil.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 10-2012. Ley de Actualización Tributaria.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 73-2008. Ley del Impuesto de Solidaridad y sus reformas.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 37-92. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos y sus reformas.
8. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 1441. Código de Trabajo y sus reformas.
10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 2-70. Código de Comercio.

10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 2-70. Código de Comercio.
11. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición.
12. Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer edición. Pág. 3 PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009 –Trad. Leticia E. Pineda Ayala.
13. E. Lanham. Valuación de puestos. Pág. 391 México, 1997 Compañía Editorial Continental.
14. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Comisión de Consultoría.
15. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, reglamento de inscripción de patronos en el régimen de seguridad social. Acuerdo número 1123.
16. Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas.
17. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto número 295, Congreso de la República de Guatemala.
18. Paz Álvarez, Roberto. Teoría Elemental del Derecho Mercantil Guatemalteco. Edición 1998. Pág. 4.
19. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. Pág. 27 Guatemala 2002.

20. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. 2° parte. 15 pág.

21. Stanton, Erwin. Sistema Efectivo de Solicitud y Selección de Personal. 1°. Edición.

22. Toledo Castellanos. Administración de Recursos Humanos. Thomson Editores. Pág. 168

23. Web-grafia

[https:](https://)

ANEXOS

Convenio de confidencialidad

CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIVULGACIÓN:

Disposición contractual para evitar la divulgación por parte de los colaboradores de información confidencial de la asociación.

El colaborador acepta que mantendrá en reserva absoluta respecto de todas y cada una de las informaciones a las que tendrá acceso con motivo de su relación con el EMPLEADOR durante el periodo de tiempo que trabaje para la asociación; así mismo mantendrá en secreto inviolable toda la información relacionada con la política o pormenores de las actividades o con asuntos, formulas o equipos (entre otros) confidenciales de los que se sirve el EMPLEADOR para la realización de sus atribuciones. EL EMPLEADOR entiende que en este sentido asume una obligación laboral específica y que, en caso de incumplirla, dicho incumplimiento podrá ser motivo de despido por justa causa y el empleador estará legitimado para que un tribunal competente dictamine un mandato judicial que prohíba a dicho (a) colaborador (a) y a todas las personas involucradas continuar con los servicios o cualquier acto que sirva de ayuda a la asociación. Una vez que el contrato se dé por finalizado el EMPLEADO podrá trabajar en cualquier empleo siempre y cuando no tengan ninguna relación directa e indirecta con la política, formulas y secretos del EMPLEADOR.

FIRMA DEL COLABORADOR

Ficha nuevos colaboradores

Nombre de la asociación	
Ficha nuevos empleados	
DATOS DEL EMPLEADO	
Nombre:	Fecha de inicio labores:
Puesto:	Jefe inmediato:
PRIMER DÍA	
Marque con X <input type="checkbox"/> Dar al empleado un ejemplar del manual de nuevo empleado. <input type="checkbox"/> Asignar a un colaborador para contestar preguntas generales.	
POLÍTICAS DE LA ASOCIACIÓN	
Marque con X <input type="checkbox"/> Enterado políticas clave.	
	*Normas de conducta *Acciones disciplinarias progresivas *Seguridad *Confidencialidad *Seguridad *Emergencias *Uso de mail e internet *Vacaciones y bajas por enfermedad *Vacaciones no remuneradas *Horas extras *Autoevaluación de rendimiento
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS:	
Marque con X <input type="checkbox"/> Enterado procedimientos administrativos.	
	*Oficina/escritorio/ordenador *Llaves *Correo *Mensajería *Teléfono *Materiales de oficina
PRESENTACIÓN Y VISITA GUIADA	
Marque con X <input type="checkbox"/> Presentación nuevo empleado al personal del departamento y personal clave durante la visita guiada	
Marque con X <input type="checkbox"/> La visita guiada incluirá:	
	*Material de oficina *Equipo de computo *Mobiliario y equipo
	*Teléfonos *Fotocopiadora *Fax
DETALLES DEL PUESTO	
Marque con X <input type="checkbox"/> Presentación miembros del equipo <input type="checkbox"/> Planes de formación y primeras tareas encomendadas <input type="checkbox"/> Lectura, descripción del puesto y expectativas de rendimiento <input type="checkbox"/> Horario de trabajo <input type="checkbox"/> Información: pagos, reloj de entrada y salida, políticas y procedimientos	
INFORMÁTICA	
Marque con X <input type="checkbox"/> Revisión hardware y software. Incluyendo:	
	* E-mail *Microsoft Office System

Evaluación de candidato

EVALUACION CANDIDATO

Información general

Candidato:

Fecha:

Puesto al que aspira:

Departamento:

Entrevistador:

Recomendaciones de contratación

Marque con X

Contratar

No contratar

Evaluación del candidato

Marque con X

	Insuficiente	Regular	Satisfactoria	Buena	Muy buena
Conocimiento de técnicas específicas del puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia laboral relacionada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación académica relacionada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades de comunicación/escucha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interés en la compañía/puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Puntos fuertes:

Puntos débiles:

ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
REQUISICIÓN DE PERSONAL

FORM-RH-01
No. _____

1. DATOS DEL PUESTO			
Título del puesto:	_____		
Área a la que pertenece:	_____		
Unidad administrativa:	_____		
Función Principal:	_____		
Otras funciones:	_____		
Salario Mensual:	_____		
2. DATOS DEL CANDIDATO (a)			
Género	Femenino <input type="radio"/>	Masculino <input type="radio"/>	
Rango de edad (Deseable)			
Formación Académica	Diversificado:	Universitario:	Otros:
Idioma			
Conocimientos			
3. INFORMACION ADICIONAL			
Experiencia	_____ años		
4. CONDICIONES DE CONTRATACIÓN			
Contrato	Indefinido _____	Definido _____	Por servicios
5. AUTORIZACIONES			
Nombre de Jefe de la Unidad		Fecha de solicitud	
Firma y sello		Vo. Bo. Jefe de Recursos Humanos	
Firma y sello		Vo. Bo. Gerente	