

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE NÓMINAS
DE UNA INDUSTRIA DE CALZADO”**

TESIS

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

POR

PERLA NOEMI ALVIZURES BERNAL

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2016

**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 Abdala
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Área Auditoría	Lic. Juan José Rosales
Área de Contabilidad	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
Área de Matemática y Estadística	Lic. Jorge Oliva Ordóñez

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Délfido Eduardo Morales Gabriel
Secretario	Lic. Othir Misael Cardona Sales
Examinador	Lic. Herson Ulises Fuentes Velásquez

Guatemala, 04 de enero de 2016

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

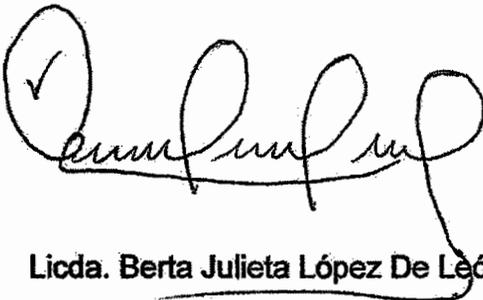
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la Providencia DIC.AUD.358-2012 emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis de la Alumna Perla Noemi Alvizures Bernal carne 200214385, quien efectuó la investigación del punto de tesis titulado SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE NÓMINAS DE UNA INDUSTRIA DE CALZADO, el cual deberá presentar para poder someterse al examen de graduación profesional, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado de académico de Licenciada.

El trabajo presentado por la alumna Alvizures Bernal reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos y estimo que es un buen aporte tanto para los estudiantes como para los catedráticos interesados en conocer el tema en mención.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Berta Julieta López De León de Quiñónez'. The signature is written in a cursive style with a checkmark in a circle at the beginning.

Licda. Berta Julieta López De León de Quiñónez
Colegiada 15267



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

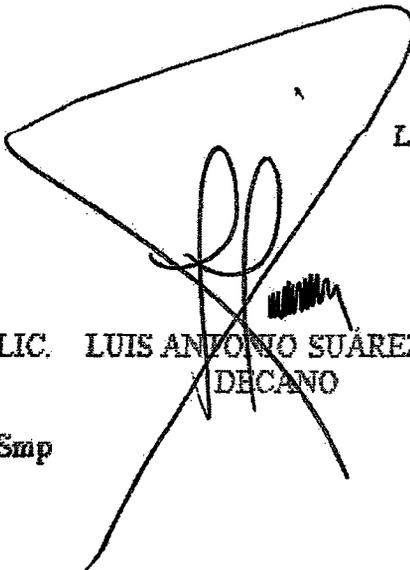
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

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

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 AUDITORIA 339-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de noviembre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE NÓMINAS DE UNA INDUSTRIA DE CALZADO", que para su graduación profesional presentó la estudiante PERLA NOEMI ALVIZURES BERNAL, autorizándose su impresión.

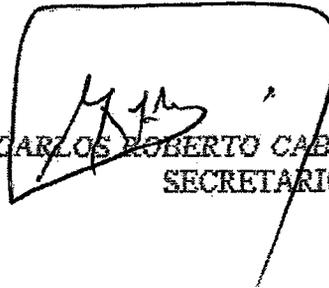
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

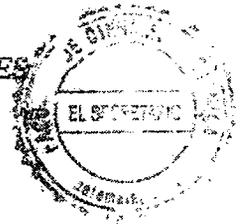


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

Smp



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por ser mi inspiración, por estar conmigo todos los días de mi vida dándome la fuerza necesaria para continuar y lograrlo, este triunfo también es tuyo.
- A MI MADRE:** Doy gracias porque en el tiempo que compartimos juntas me enseñó a luchar por cada una de mis metas y aunque sé que hoy no está conmigo físicamente sé que desde el cielo comparte mi alegría.
- A MI PADRE:** Doy gracias por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por creer en mí.
- A MI HERMANOS:** Edwin Alvizures por estar siempre junto a mi brindándome su apoyo y a mi hermano menor José Vicente Alvizures (+) quien siempre vivirá en mi corazón.
- A MI CUÑADA:** Susi, gracias por su apoyo.
- A MIS SOBRINAS:** Mónica, Jackeline, Meiling, Heisel y Marijose, para motivarlas a luchar por cada una de las metas que se han propuesto y alcanzarlas con la ayuda de Dios.
- A MIS JEFES:** Lic. Noel Alvarado y Lic. Ranferi Alvarado por su apoyo incondicional en todo momento, Dios los bendiga y los recompense grandemente.
- A FAMILIA SABAN:** Por sus consejos y oraciones que a través de ellas recibí fuerzas para continuar y en especial a Leticia y Marcos Sabán por su apoyo incondicional.

A MIS AMIGOS: Hugo López, Edwin Xitimul, Marisol Arana, y Claudia Morales por motivarme a no rendirme, doy gracias a Dios por haberlos puesto en mi camino.

A MI ASESORA: Licda. Berta Julieta López De León de Quiñonez por su incondicional apoyo.

A: Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Págs.
	i

CAPÍTULO I LA INDUSTRIA

1.1. Objetivos de la Industria	1
1.2 Clasificación de la Industria	2
1.2.1. Industria familiar o doméstica	2
1.2.2. Industria artesanal	2
1.2.3. Industria manufacturera	2
1.2.4. Industria fabril	3
1.3 Industria de calzado	3
1.3.1 Historia y origen del calzado	3
1.3.2 Surgimiento y desarrollo del calzado en Guatemala	5
1.4 Industria de calzado en Guatemala	6
1.4.1. Descripción del proceso de producción de una industria de calzado	7
1.4.2 Marco legal que regula la industria de calzado	9

CAPÍTULO II NÓMINAS

2.1 Definición de nóminas	12
2.1.1 Tipos de nóminas	12
2.1.2 Partes de la nómina	14
2.1.3 Sueldos y salarios	15
2.2 Normativa Legal Laboral aplicable a la Industria de Calzado	16
2.2.1 Constitución Política de la República de Guatemala	16
2.2.2 Código de Trabajo	22

2.3	Otras disposiciones aplicables	23
2.3.1	Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado	23
2.3.2	Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado (Bono 14)	25
2.3.3	Bonificación – Incentivo Sector Privado	26
2.3.4	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus reglamentos internos (Decreto 295)	27
2.3.5	Disposiciones más importantes del Acuerdo 1118, Reglamento sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social	27
2.3.6	Ley del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada en Guatemala (IRTRA)	29
2.3.7	Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	29
2.3.8	Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012, Libro I, Impuesto Sobre la Renta	30
2.3.9	Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) (Decreto 27- 92) y sus Reformas	31
2.4	Conceptos y aspectos básicos	31
2.4.1	Definición de patrono	31
2.4.2	Definición de trabajador	31
2.4.3	Definición de sueldos y salarios	32

CAPÍTULO III

SISTEMATIZACIÓN

3.1	Sistema	33
3.1.2	Características de los sistemas	33
3.1.3	Importancia de los sistemas	34
3.2	Definición de sistematización	36
3.2.1	Etapas o fases de la sistematización	36

3.2.2	Objetivos de la sistematización	38
3.2.3	Elementos de la sistematización	38
3.3	Diagrama de flujo	39
3.3.1	Tipo de flujogramas	40
3.3.2	Simbología de los flujogramas	41
3.3.3	Ventajas de los flujogramas	43
3.4	El Contador Público y Auditor como Consultor Externo	43
3.5	Definición de Contador Público y Auditor	44
3.5.1	Contador Público y Auditor Independiente	44
3.5.2	Área de Actuación Profesional de un Contador Público y Auditor	44
3.5.3	Perfil del Contador Público como Consultor	44
3.6	Definición de consultoría	45
3.7	Formas de consultoría	45
3.8	Etapas de la consultoría	46
3.8.1	Iniciación	46
3.8.1.1	Entrevista preliminar con el Cliente	46
3.8.2	Diagnóstico	47
3.8.3	Planificación	48
3.8.3.1	Propuesta de servicios	48
3.8.4	Ejecución	50
3.8.4.1	Fases para el desarrollo de un trabajo específico	50
3.8.5	Finalización	51
3.9	Clasificación de consultoría	52
3.9.1	Consultoría Independiente	52
3.9.1.1	Servicios de consultoría Independiente	52
3.9.1.2	Consultoría Interna	52
3.9.2	Áreas de Trabajo del Contador Público y Auditor como consultor	52

CAPÍTULO IV
SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE NÓMINAS DE UNA
INDUSTRIA DE CALZADO
(CASO PRÁCTICO)

4.1	Carta de solicitud del cliente	55
4.2	Propuesta de servicios profesionales	56
4.2.1	Servicios de Consultoría en la Sistematización del Área de Nóminas	59
4.3	Carta de aceptación de la propuesta de servicios profesionales	62
4.4	Diagnóstico de la empresa	63
4.4.1	Papeles de trabajo para la elaboración del diagnóstico general	65
4.5	Planificación de la consultoría	66
4.6	Ejecución del trabajo	71
4.7	Informe emitido por un Contador público y Auditor en calidad de Consultor Externo	76
4.8	Informes a producir	81
	Conclusiones	130
	Recomendaciones	131
	Referencias bibliográficas	132

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido		Págs.
Tabla 1	Salario Mínimo	22
Tabla 2	Porcentajes de Contribución	28
Tabla 3	Porcentaje para el cálculo de la Renta Imponible	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Págs.
Figura 1 Organigrama General de Calzado Rossi	67
Figura 2 Estructura Organizacional	85

INTRODUCCIÓN

En Guatemala, la industria de calzado desempeña un papel importante ya que es un factor determinante para el progreso social y económico del país.

El área de nóminas es importante dentro de una industria de calzado, pues el salario es uno de los métodos más efectivos de motivación a un trabajador, por ello es necesario que los cálculos realizados en la misma sean exactos y oportunos.

Por lo anterior, se considera necesario e importante que la industria de calzado, sea asesorada por un Contador Público y Auditor con amplios conocimientos del área de nóminas y así evitar una inadecuada aplicación de las leyes y que se originen conflictos entre el trabajador y el patrono.

Se presenta el trabajo de investigación denominado: Sistematización del Área de Nóminas de una Industria de Calzado cuyo fin busca proporcionar lineamientos generales para una adecuada sistematización.

La tesis está integrada en cuatro capítulos, a continuación se describe el contenido de cada uno de ellos:

En el capítulo I, se desarrollan los aspectos generales sobre la industria, sus objetivos, clasificación, además se hace mención a la industria de calzado, sus antecedentes, orígenes, surgimiento y desarrollo en Guatemala, sus principales características, descripción del proceso de producción en la elaboración de calzado, así como el marco legal que la regula.

En el capítulo II, se define la nómina, los tipos de nómina, y la normativa legal aplicable a los trabajadores y patronos, dando a conocer los derechos y obligaciones establecidos por las leyes que regulan el ámbito laboral del país.

En el capítulo III, se aborda el tema de la sistematización enfocada al área de nóminas, en el cual se dan a conocer las fases y elementos indispensables de la sistematización, también se da una breve definición sobre los diagramas de flujo, el objetivo de éstos y la forma de presentación, además se define al Contador Público y Auditor como consultor externo, así como las definiciones de consultoría las formas de la misma y la guía para la realización de un trabajo de consultoría.

Por último en el capítulo IV se desarrolla un caso práctico en la sistematización del área de nóminas de una industria de calzado.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, derivados del trabajo de investigación desarrollado.

CAPÍTULO I

LA INDUSTRIA

“La industria es el conjunto de actividades que conllevan a la transformación de materias primas y por lo tanto a la creación de la riqueza. También se puede decir que la industria es una actividad económica transformativa de materias primas orgánicas e inorgánicas proporcionadas por la agricultura, la ganadería, la minería, la piscicultura, la avicultura y cualquier otra actividad económica denominada primordial.”(15:08)

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define industria como un conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.

La industria se divide en dos tipos:

- Primarias: son las que obtienen sus materias primas directamente de la naturaleza. Por ejemplo: la industria extractiva, ganadera, agrícola, entre otras.
- Secundarias: obtienen sus materias primas de otras industrias, producen bienes de consumo final o maquinaria y equipo. Por ejemplo: la industria marroquinera, de alimentos, bebidas, entre otras.

“La industria es toda actividad en la cual se entrelazan tanto la fuerza de trabajo del hombre, así como la adaptación de la tecnología moderna de los medios de producción con los cuales se hará la transformación de las materia primas, lo cual conlleva optimizar la producción.” (15:08).

1.1 OBJETIVOS DE LA INDUSTRIA

Entre los objetivos primordiales que tiene la industria, se encuentran los siguientes:

- Contribuir con el crecimiento económico del país.
- Crear fuentes de empleo, con mano de obra clasificada y eficiente.

- Mejorar las condiciones de vida de la población en general.
- Implementar tecnología

1.2 CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA

En Guatemala, de acuerdo a las características de su desarrollo y sus relaciones de producción, la actividad industrial se clasifica de la siguiente manera:

1.2.1. Industria familiar o doméstica

“La actividad industrial familiar se da como un complemento de los trabajos agropecuarios de la unidad familiar campesina, generalmente para su consumo aunque parte de su producción se destine al cambio en las plazas y mercados del país. Se le considera industria auto consultiva, porque se relaciona con la producción de subsistencia; con respecto a su nivel tecnológico, se utilizan instrumentos rudimentarios y predomina fundamentalmente el trabajo manual”. (15:09)

1.2.2. Industria artesanal

“La característica principal de la artesanía es que además del trabajo familiar, existe mano de obra retribuida, ajena al grupo familiar, la unidad productora es el taller artesanal; los instrumentos de trabajo son menos rudimentarios que la industria familiar pero predomina la energía humana, además existe una baja división del trabajo. La retribución de los operarios suele ser a destajo, en especie y/o dinero. La producción de esta actividad industrial es vendida a los consumidores en el mismo taller o han sido encargados por intermediario o mayoristas.” (15:09)

1.2.3. Industria manufacturera

“La industria manufacturera ocupa un alto número de obreros asalariado en donde se aplica con alguna intensidad la división del trabajo; ya que los obreros se especializan den realizar operaciones por separado. Se introducen instrumentos de trabajo avanzados, pero son movidos por la fuerza humana. Los medios de producción se concentran en manos del capitalista.” (15:10)

1.2.4. Industria fabril

“Es la forma más desarrollada de la producción industrial. La industria fabril es la gran empresa industrial basada en la concentración de obreros asalariados y en las que se emplean máquinas de combustión interna, la electricidad y en general la energía extrahumana sobre la fuerza motriz del hombre, se introduce la producción en serie y la racionalización del trabajo lo que genera mayor productividad”. (15:10)

1.3 INDUSTRIA DE CALZADO

La industria del calzado es un conjunto de empresas de una determinada región, que tiene como fin la producción de calzado y productos afines (cinchos, bolsas, etc.). En Guatemala está integrada por un conjunto de pequeñas, medianas y grandes empresas, lo cual genera un alto porcentaje de puestos de trabajo, siendo esto un factor determinante para el progreso social y económico del país.” (13:4)

1.3.1 Historia y origen del calzado

El origen del calzado está íntimamente ligado a la necesidad que tuvo el hombre de caminar para obtener sus alimentos, proteger sus pies de piedras, espinas, mordeduras de animales y otros peligros a los que se exponía, así es como el calzado surge en todas las culturas y civilizaciones, generalmente como una suela resistente al desgaste que protege la planta del pie del roce contra el suelo.

“Existen evidencias que nos enseñan que la historia del zapato comienza a partir del año 10,000 antes de Cristo”, aproximadamente a finales del período paleolítico, pinturas de esta época en cuevas de los murciélagos en Granada España y sur de Francia hacen referencia al calzado. Además de los utensilios de piedra de los hombres de las cuevas, existen objetos que les servían para raspar las pieles, esto indica que el arte de curtir el cuero es muy antiguo.” (13)

“En la edad media, tanto los hombres como las mujeres usaban zapatos de cuero abiertos que tenían forma semejante a las zapatillas. Los hombres incluso calzaron botas

altas y bajas amarradas adelante y al lado. El material ordinario era la piel de vaca y las botas de calidad superior eran confeccionadas con piel de cabra.”(13)

A principios del siglo XVII, el calzado permanece con pocas variaciones, sigue con su forma plana sin diferencias de altura o nivel entre la parte anterior y posterior. A finales del siglo XIX Hermán Von Meeyer, modifica la horma y diseña el zapato para cada pie, la horma de Meeyer fue innovada con las aportaciones de otros investigadores o diseñadores.

A inicios de la cuarta década del siglo XX, grandes cambios comienzan a sucederse en la industria del calzado, principalmente en el calzado infantil y femenino se reemplazó el cuero por gomas y materiales sintéticos.

Al final del siglo XX, la producción del calzado fue sectorizada en fases de diseño, confección y distribución. La necesidad de los atletas de obtener mejor desempeño en las competiciones, originó el nuevo segmento en la industria de calzado deportivo, que facilitó la creación de tenis apoyándose en los avances tecnológicos. A partir de los años 80 se da la explosión de la moda, que provocó el aumento del número de personas que optaron por consumir calzados de marca.

Actualmente los tratamientos con tanino (sustancia para curar el cuero) y sales minerales, logran mejor calidad del material para la fabricación del calzado. Los cueros blandos se emplean en la realización del empeine (parte 3 lateral del pie) y los duros en las suelas. Su elaboración lleva varios pasos, como: la costura, el encolado, la colocación del forro, el lavado, estirado y pulido, aplicación de hebillas, cordones, presillas y otros accesorios.

La talla de los zapatos se mide con base al punto francés, que equivale a dos tercios de centímetro, ejemplo: el pie de bebé de un año de edad mide alrededor de 13.33 centímetros, le corresponde talla de calzado número 20.

Hoy día en la producción masiva de calzado, se utiliza el caucho en lugar del cuero, piel o gamuza, también se emplean materiales como el corcho, plásticos y otros sintéticos. Los materiales sintéticos rebajan la calidad del calzado, pero permite la modificación de la producción para hacerla en grandes cantidades.

1.3.2 Surgimiento y desarrollo del calzado en Guatemala

En Guatemala la actividad con pieles o cuero inicia en la época precolombina, cuando los indígenas utilizaron pieles para la protección corporal y para su calzado, procesaban las pieles para su duración.

Con la llegada de los españoles a Guatemala en 1524, se dio inicio a la manufactura de calzado, sillas de montar, pastas para libros, ropa, todo al estilo español. Esta industria vino completa, con los artesanos de manufactura llegaron los curtidores de cuero y la cadena productiva que giró respecto del cuero fue integrada. La distancia y otras condiciones obligaron a que las pieles se curtieran en Guatemala con calidad y no en Europa.

Durante el período de 1950 a 1980 la actividad se industrializó. El calzado guatemalteco se distinguió por su elegancia, moda y calidad. La tradición de las familias guatemaltecas por la costura fue la razón de su distinción y es que a pesar de la llegada de maquinarias altamente tecnológicas que hicieron fácil todo el proceso de fabricación de calzado, se requirió de la habilidad de la mano de obra.

El crecimiento de pequeños talleres familiares provocó la transformación a empresas formales con el uso de maquinaria con tecnología industrial pero con ideas de productor artesanal.

“De 1980 a 1995, en Guatemala existió alta producción de calzado a nivel industrial y curtido de cueros (tenerías), que soportó momentos difíciles por la baja de la actividad ganadera, baja calidad del insumo cuero, atraso en tecnología, contrabando, importaciones de calzado usado y asiático a precios bajos, junto a la recesión económica mundial.”(13:11)

Los Tratados de Libre Comercio (TLC's), con República Dominicana y México, permitieron que se manifestara la creciente urgencia por actualizarse tecnológica y empresarialmente para el año 2001 cuando entró en vigencia el TLC con México. De ello se derivó la respuesta del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) a la solicitud de la Gremial de Calzado y Productos Afines (GRECALZA) y Gremial de Curtidores, para que se les atendiera en materia de preparación profesional e implemento el taller de capacitación.

“El comercio de exportación a los países del área centroamericana, lo dominan las grandes fábricas mecanizadas, las cuales colocan usualmente sus excedentes temporales de producción en los mercados vecinos, algunas veces a precios inferiores al país de origen, esto determina la fuerte competencia que se observa en el mercado local.”(13:12)

1.4 INDUSTRIA DEL CALZADO EN GUATEMALA

“La industria, es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos terminados de forma masiva.”(15)

La industria de calzado en Guatemala es de las mejores organizadas en el país, la mayor parte de las empresas son miembros de la Cámara de Industria de Guatemala a través de la GRECALZA, estas empresas necesitan consolidarse como gremio, porque son los principales productores de calzado de la región Centroamericana.

Según la GRECALZA (Gremial de Calzado de Guatemala), la industria genera empleo a aproximadamente: 25,000 personas en funciones de producción; 5,000 personas en funciones administrativas y ventas; 5,000 personas que se dedican al mayoreo y venta y 1,500 personas que se dedican a abastecer la industria.

La industria de calzado guatemalteco lo integran empresas que se especializan en varios sectores como: fabricantes de calzado, suelas, curtidores de cuero, fabricantes de

accesorios, productos afines y los importadores. La Cámara de Industria clasifica a los fabricantes de calzado de la siguiente forma:

- Micro empresas, talleres artesanales que poseen de 1 a 9 trabajadores en el área de producción.
- Pequeñas, cuando poseen de 10 a 49 trabajadores.
- Medianas, empresas que poseen entre 50 y 99 trabajadores.
- Grandes, empresas que poseen más de 100 trabajadores.

Las fábricas grandes y medianas de calzado realizan todo el proceso productivo bajo el mismo techo y organizan la producción en forma departamental. En cada departamento existen obreros asalariados y supervisores, la maquinaria es especializada y la mano de obra se especializa en cada uno de los procesos básicos.

La pequeña empresa de fabricación de calzado elabora el zapato en forma manual y/o mecánica, adaptada por los obreros quienes realizan todas las operaciones sin especializaciones. El empleo de mano de obra es diverso, emplea obreros asalariados, a domicilio y da trabajo para maquilar.

1.4.1. Descripción del proceso de producción de una industria de calzado

El proceso se inicia transformando las materias primas en productos terminados; teniendo en este caso varias actividades que van desde la adquisición de las materias primas como lo es la piel o cuero, el proceso de transformación de las pieles enteras a partes más pequeñas que se desarrolla en el centro de corte, la costura de las piezas y la colocación de la suela.

a) **Fase inicial:** con base a los pedidos de los clientes se procede a realizar una orden de producción, la cual debe de contener un número correlativo, fecha, código de estilo, color, tipo de material y numeración a producir.

- **Etapa 1**

Corte: es el proceso donde se cortan las piezas del zapato.

Desbaste: consiste en disminuir el grosor de la piel en las partes en que van a ir dobladas.

Preparado: consiste en doblar y unir las piezas cortadas (armar el corte y dejarlo preparado para el pespunte).

Pespunte: consiste en coser todas las piezas de que se compone el zapato dependiendo del estilo.

- **Etapa 2**

Montado: consiste en colocar el corte sobre una horma y asentarlos para que el corte tome la forma que será posteriormente la del zapato.

- **Etapa 3**

Ensuelado: es aquí donde se le pega la suela al corte asentado en la horma.

Una vez pegada la suela al corte se procede a redondear la orilla de la suela y luego pulirla.

b) **Fase final:** el producto pasa al área de empaque donde se limpia completamente el zapato, se le quitan los hilos y residuos de pegamento.

Luego de la limpieza se procede a emplantillarlos con su respectiva etiqueta, se les pone brillo y se colocan en caja para ser inventariados e ingresados a bodega de producto terminado para su venta.

Los procesos antes mencionados, a su vez se descomponen en varias operaciones, siendo aproximadamente 150 operaciones las que requiere un zapato para quedar completamente terminado.

1.4.2 Marco legal que regula la industria de calzado

La Constitución Política de la República de Guatemala, establece en su artículo 43, libertad de industria, comercio y trabajo, que “se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.” (4) Este artículo confiere los derechos a cualquier persona para ejercer la actividad del comercio y ninguna ley ordinaria podrá contravenir con lo establecido anteriormente.

Toda empresa comercial de calzado ubicada dentro de la República de Guatemala, individual o jurídica, deberá regirse por las leyes tributarias y laborales y sus respectivos reglamentos; las más importantes se describen a continuación:

- **Código de Comercio (Decreto Número 2-70)** Regula lo relacionado a los aspectos mercantiles, dando a conocer los lineamientos y procedimientos que son necesarios para la constitución, disolución liquidación, fusión y transformación de las sociedades mercantiles; y establece la forma en que se deben realizar los registros y el uso de los libros contables; regula las operaciones de las empresas de calzado a través del establecimiento de los documentos mercantiles y proporciona los aspectos legales que deben cubrirse, en la realización de las actividades de la empresa.
Dentro de la sociedad guatemalteca, las empresas de calzado pueden organizarse de acuerdo con su capital, como personas individuales o jurídicas.
- **Código Tributario (Decreto Número 6-91) y sus reformas.** Regula la relación jurídica tributaria que hay entre el Estado y la una industria de calzado, da a conocer las sanciones e infracciones por cualquier incumplimiento de las obligaciones formales a las que se encuentra afecta la

empresa. También, proporciona el procedimiento administrativo emitido por la Superintendencia de Administración Tributaria, quien es la encargada de velar que las empresas cumplan con las obligaciones tributarias de acuerdo con la legislación vigente.

- **Ley de Actualización Tributaria Libro I (Decreto Número 10-2012)** y sus reformas. “El Impuesto Sobre la Renta es un gravamen directo que se aplica a la renta que obtengan en el país todas las personas o empresas, guatemaltecas o extranjeras, domiciliadas o no en el territorio nacional, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique la ley.”(8)

Por ser una empresa comercial y obtener ingresos o rentas procedentes de sus actividades de venta de mercadería, toda empresa distribuidora de calzado está afecta al pago de dicho impuesto.

Existen tres categorías de rentas según su procedencia, al cual se puede acoger el contribuyente para el pago del impuesto:

- 1. Las rentas de las actividades lucrativas**, las que son generadas dentro del territorio nacional, ya sea que se ubique o no como establecimiento permanente en donde se realice toda o parte de esa actividad.
- 2. Las rentas del trabajo**, son aquellas provenientes de toda clase de contraprestación, ingreso que se deriven del trabajo personal prestado por un residente en relación de dependencia, no importando si es dentro del territorio o fuera de él.
- 3. Las rentas del capital y las ganancias de capital**, son todas aquellas percibidas o devengadas en dinero o en especie, por residentes o no en Guatemala.

- **Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto Número 27-92) y sus reformas.** “El Impuesto al Valor Agregado (IVA,) es un gravamen indirecto que se origina, entre otras, en “la venta o permuta de bienes y la prestación de servicios, importaciones, arrendamientos, adjudicaciones, retiro de bienes de las empresas (para uso personal), la venta o permuta de bienes inmuebles, la donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles y la pérdida de mercadería o cualquier hecho que implique faltantes de inventario, etc.” (11)

Por la naturaleza mercantil de la empresa de calzado, como adquirientes de bienes y servicios, ya sea que los mismos sean de producción nacional o procedan de otros países (importaciones), está afecta al pago de este impuesto.

El tipo impositivo vigente es del 12% sobre los bienes que se comercializan, también establece que los documentos legales autorizados son las facturas, las notas de débito y crédito y las facturas especiales, las cuales servirán de soporte para las diversas transacciones de compra y venta dentro del proceso de comercialización.

Adicional a los aspectos mencionados previamente relacionados con otras leyes, el Decreto 20-2006 establece la creación del Registro Fiscal de Imprentas; un centro de autorización de facturas para cualquier entidad que desee dedicarse a la venta de bienes o a la prestación de servicios con el ánimo de lucro. La empresa distribuidora de calzado debe acudir a esta instancia para que le sean autorizadas las facturas y pueda dedicarse a sus actividades.

CAPÍTULO II

NÓMINAS

Es el instrumento que permite de una manera ordenada, realizar el pago de sueldos o salarios a los trabajadores, así como proporcionar información contable y estadística, tanto para la empresa como para el ente encargado de regular las relaciones laborales.

La nómina se encuentra fundamentada en partes del contenido del contrato de trabajo, en relación al servicio que deba prestarse y a la remuneración, los cuales se regirán por las siguientes normas:

- El trabajador estará obligado a desempeñar los servicios que sean compatibles con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sean del mismo género de los que formen el objeto de la actividad a que se dedique el patrono; y
- La remuneración deberá ser adecuada a la naturaleza y magnitud de los servicios y no podrá ser inferior al salario mínimo ni a la que se le pague por trabajos de igual naturaleza en la región y en la propia empresa.

Estos detalles ayudan a determinar fácilmente la prestación del servicio y remuneración en aquellos contratos de trabajo donde no hubiese estipulación expresa, situación que se presenta frecuentemente.

2.1.1 Tipos de nóminas

Según su presentación:

- **Nómina manual:** se elabora por cálculos enteramente manuales, usadas en empresas pequeñas o de mediana capacidad.

- **Nómina computarizada:** se elabora a través de un computador, el cual permite, generalmente por medio de codificaciones, calcular automáticamente, tanto los aportes como los descuentos efectuados en el período a pagar.

Según la forma de pago:

- **Semanal:** para obreros o personal de nómina diaria, cuyo lapso de pago está establecido en ese tiempo.
- **Quincenal:** para empleados cuyo lapso de pago está establecido en ese tiempo.

Según el tipo de personal:

- **Nómina ejecutiva o mayor:** para directivos y alta gerencia. (nómina confidencial).
- **Nómina de empleados:** para el resto del personal empleado.
- **Nómina de obreros:** para personal operativo; a su vez puede ser dividida, para efectos de costo, en personal de producción y personal de mantenimiento.

2.1.2 Partes de la nómina

Asignaciones	Deducciones
Sueldo o salario	Seguro social
Bonificación	Impuesto sobre la renta
Horas extraordinarias	Anticipos
Licencia con goce de sueldo	Descuentos Judiciales
Licencia sin goce de sueldo	Crédito comercial
	Otros

El sistema de nóminas: Un buen negocio significa pagar a tiempo y cuidadosamente a los empleados. Las empresas enfrentan también la responsabilidad de aplicar la normativa de prestaciones laborales de empleados y sus propios impuestos sobre nóminas, como se ha descrito en las deducciones. Estas demandas requieren que las empresas procesen un gran número de información de nóminas. Para hacer un registro adecuado del cálculo, cuidadosamente y a tiempo desarrollando el sistema de pago de nóminas.

Independientemente del sistema que utilice el negocio para registrar sus pagos por concepto de nóminas, está claro que significa desembolsos de efectivo, los cuales tienen una relación directa con el proceso contable, derivado que de las nóminas surgen obligaciones por pagar y procesos contables que registrar.

El proceso contable incluye algo más que la creación de información, también involucra la comunicación de esta información a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones, que se deben integrar en los estados financieros generales de la empresa.

2.1.3 Sueldos y salarios

Sueldo puede definirse: Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Más concisamente: La remuneración de un trabajo o servicio.

El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena.

Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización.

Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción, menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

Hay una porción de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios, determinando sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos, se denomina compuesto salarial.

El compuesto salarial cobija los siguientes factores:

- Tipología de los cargos de la organización.
- Política salarial de la organización.
- Capacidad financiera y desempeño general de la empresa
- Situación del mercado de trabajo.
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida).
- Sindicatos y negociaciones colectivas.
- Legislación laboral.

La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los salarios, estos factores actúan armónicamente unos con otros, con el fin de elevar o bajar los salarios.

Por lo tanto, se desprende la necesidad de aplicar principios y técnicas que permitan articular que el pago en dinero, las prestaciones y las deducciones que recibe el trabajador por su trabajo logren no sólo pagar salarios justos, sino también convencer a aquél (el trabajador) y la empresa de esa justicia.

2.2 NORMATIVA LEGAL LABORAL APLICABLE A LA INDUSTRIA DE CALZADO

2.2.1 Constitución Política de la República de Guatemala

“La Constitución Política de la República de Guatemala, establece el marco legal de las relaciones humanas entre los ciudadanos guatemaltecos; mediante las normas y reglas de conducta para que todos los habitantes de Guatemala puedan vivir y desarrollar sus actividades, en paz, con seguridad, igualdad, justicia y con libertad.” (1:7)

La Sección Octava de la Constitución, establece los derechos mínimos y garantías protectoras de los trabajadores e irrenunciables únicamente para éstos. Los cuales se detallan a continuación:

- **Derecho al trabajo:**

El derecho al trabajo es un derecho tutelar del trabajador y a la vez una obligación de la sociedad propiciar lo necesario para proporcionárselo. La legislación debe velar que no exista desigualdad económica entre los trabajadores y patronos, otorgándole protección jurídica preferente al trabajador, a manera de que tenga un desarrollo digno que satisfaga sus necesidades básicas.

- **Tutelaridad de las leyes de trabajo:**

Las leyes que regulan las relaciones laborales entre patrono y trabajador, deben ser enfocadas a atender todos los conflictos relativos al trabajo, en la búsqueda de la armonía entre las partes, sin dejar de proteger y favorecer en forma preferente al trabajador.

- **Derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo:**

Los derechos del trabajador como mínimo son los siguientes:

Libre elección del trabajo y condiciones económicas que más favorezcan a propiciar una vida digna para su persona y la familia. Toda persona es libre de escoger el tipo de trabajo y pactar la remuneración económica a su conveniencia, la cual no debe ser inferior al salario mínimo establecido en la legislación laboral vigente.

El trabajo debe ser pagado equitativamente; de acuerdo a las condiciones y características del mismo.

Igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad. No deben de existir diferencias en cuanto a la remuneración económica cuando varias personas ejercen la misma labor, excepto por condición, eficiencia y antigüedad. Es decir, que el empresario deberá pagar por la prestación de un trabajo de igual valor el mismo salario, sin discriminación.

“El patrono queda obligado a pagar en concepto de salario en moneda de curso legal.”

(1:50)

El salario es inembargable, salvo orden de un juzgado, es decir, nadie puede retener el salario de un trabajador. Así como también, en ningún caso podrán ser embargados los útiles, instrumentos o las herramientas personales de trabajo, propiedad del trabajador. En el caso de protección a la familia del trabajador, por medio de orden judicial, parte del salario si podrá ser embargado y será entregado a quien corresponda.

El salario mínimo que la persona recibirá debe ser fijado en forma periódica de conformidad con la ley. Normalmente se establece en forma anual a través de la Comisión Nacional del Salario según como lo indica el artículo 113 del Código de Trabajo, Decreto número 1441.

“Jornada ordinaria de trabajo efectivo, donde se entiende como tiempo de trabajo efectivo al trabajador que permanece a las órdenes del patrono. La jornada ordinaria diurna de trabajo no excederá de 8 horas diarias y 44 horas a la semana, para los efectos exclusivos del pago del salario equivalen a 48 horas. La jornada ordinaria nocturna no podrá ser mayor de 6 horas diarias, ni mayor de 36 horas a la semana. El trabajo en jornada mixta no puede exceder de 7 horas diarias y 42 a la semana. Cualquier trabajo que se ejecute fuera de las jornadas ordinarias antes mencionadas o sobrepasen los límites establecidos se considerará jornada extraordinaria y debe ser retribuida en forma monetaria como lo determine la ley, así como también establecerán los casos que no están sujetos a las jornadas de trabajo. Los trabajadores que laboren un tiempo menor de horas, por disposición de la ley, por costumbre o por mutuo acuerdo con el empleador, en cualquiera de las jornadas, por derecho recibirán en forma íntegra el salario. La jornada extraordinaria debe ser remunerada por lo menos con un 50% más de los salarios mínimos o de los salarios superiores a éstos que hayan estipulado las partes. No se consideran horas extraordinarias las que el trabajador ocupe en subsanar los errores imputables sólo a él cometidos durante la jornada ordinaria, ni las que sean consecuencia de su falta de actividad durante la jornada, siempre que esto último le sea imputable.” (1:50)

Día de descanso semanal. Todo trabajador tiene el derecho de un día de descanso a la semana y el cual debe ser remunerado. Los días de asueto también serán remunerados, mismos que son reconocidos en el artículo 127 del Código de Trabajo, estos son días donde se celebra algún acontecimiento social de trascendencia.

“Derecho del trabajador a goce de vacaciones. Todo trabajador tiene el derecho a gozar de 15 días hábiles en concepto de vacaciones remuneradas, después de cada año de servicio continuo. Las vacaciones no podrán ser compensadas en dinero, salvo cuando el trabajador cese su relación laboral con el empleador, cualquiera que sea la causa, antes de cumplir el año de servicio continuo. Sin embargo para tener derecho a vacaciones deberá tener un mínimo de 150 días trabajados en el año.”(1:52)

Todo empleador queda obligado a otorgar cada año un aguinaldo, el cual no será menor al 100% del salario mensual que se devengue, al trabajador que haya laborado por un año ininterrumpido, sin embargo si éste no tuviera el año se pagará en forma proporcional al tiempo laborado.

Protección a la mujer trabajadora. Se prohíbe que existan diferencias y preferencias en cuanto al estado civil de la mujer (soltera o casada). Si las mujeres trabajadoras se encuentran en estado de gravidez no se exigirá ningún trabajo que ponga en riesgo su salud física, y está gozará de un descanso forzoso remunerado con el 100% de su salario, durante 30 días anteriores al alumbramiento y 54 días después del alumbramiento. Asimismo gozará de 2 períodos de descanso extraordinarios de lactancia dentro de la jornada de trabajo.

Las personas menores de 14 años y mayores de 60 años. En cuanto a los menores de 14 años no podrán ejercer ninguna clase de trabajo, con excepción de lo establecido en la ley, tampoco podrá emplearse a menores en trabajos que no sean compatibles con su condición física o bien esté en riesgo su formación moral. Por otro lado, los trabajadores mayores de 60 años deberán gozar de un trato especial en sus labores de acuerdo a la edad.

Protección y fomento al trabajador discapacitado. Es necesario proteger y fomentar el trabajo entre los trabajadores que padecen de alguna deficiencia o sea retraso físico, mental o de los sentidos como ciegos, minusválidos, etc.

Preferencia a los trabajadores guatemaltecos. Se debe dar preferencia al trabajador guatemalteco sobre el extranjero; en circunstancias iguales ningún trabajador guatemalteco tendrá desventajas económicas y prestaciones, por lo que no podrá ganar menor salario que un extranjero, ni trabajar en condiciones inferiores a este.

Fijación de las normas de cumplimiento obligatorio para empleadores y trabajadores. En los contratos individuales y colectivos de trabajo, se deberá fijar las condiciones entre los empleadores y trabajadores a manera de fomentar el desarrollo económico de la empresa en beneficio para ambos.

Al momento de un despido injustificado en forma directa o indirectamente, el empleador está obligado a indemnizar al trabajador con un mes de salario por cada año de servicio prestado, no obstante si este no alcanzara el año de tiempo de servicio, se le pagará en forma proporcional al plazo laborado. Para el cómputo de tiempo de servicio se tomará a partir del primer día de labores.

En caso de muerte de un trabajador, el patrón tiene que pagar a la familia del trabajador la indemnización correspondiente. Se exonera al empleador de esta obligación si el trabajador estuviera cubierto totalmente por el régimen de seguridad social.

Libertad sindical para los trabajadores. Los trabajadores que cumplan los requisitos establecidos en la ley podrán formar, sin autorización alguna, sindicatos. Los únicos que pueden intervenir en la organización, dirección y asesoría de las entidades sindicales son los guatemaltecos de nacimiento. Salvo lo dispuesto en tratados internacionales o convenios intersindicales autorizados por el Organismo Ejecutivo. Sindicatos son organizaciones colectivas de trabajadores o de empleadores de carácter permanente y

con personalidad jurídica, unidos con el fin exclusivo de la protección, mejoramiento y estudio de sus intereses económicos y sociales comunes.

Establecimiento de instituciones económicas y de previsión social. En beneficio del trabajador el Estado debe de crear instituciones que otorguen prestaciones de todo tipo especialmente por vejez o sobrevivencia, jubilación e invalidez.

Derecho a pago por daños y perjuicios. En caso el trabajador probare en tribunales que es despedido injustificadamente, el empleador deberá pagarle en concepto de daños y perjuicios un mes de salario, dos meses en caso de apelación de la sentencia y el 50% del salario del trabajador si el proceso dura más de 2 meses, por cada mes que se exceda el trámite hasta un máximo de 6 meses.

Convenios y tratados. El Estado deberá participar en convenios y tratados internacionales o regionales con aspectos relacionados al trabajo y que favorezcan en mejores condiciones y protejan al trabajador, lo establecido en dichos convenios y tratados serán los derechos mínimos que gozarán los trabajadores guatemaltecos.

- **Irrenunciabilidad de los derechos laborales:**

Los trabajadores no pueden renunciar a los derechos contenidos en la Constitución Política de la República, en la ley, en los tratados internacionales ratificados por Guatemala, en los reglamentos u otras disposiciones relativas al trabajo, es decir que aunque firmen documentos renunciando a ellos, serán nulos no tienen validez y por lo tanto no obligan al trabajador a cumplir con ellos.

- **Derecho de huelga y paro:**

“Si el trabajador ha agotado todos los recursos legales de conciliación entre las partes y no es oído y por lo tanto no ha logrado satisfacer sus peticiones, podrá ejercerse el derecho de huelga y paro, como un medio de presión para llegar a un acuerdo satisfactorio, éste únicamente por razones económico-social. Sin embargo la ley podrá hacer excepción los casos en que no serán permitidas las huelgas y paros, de acuerdo

al Artículo 104 de la Constitución Política de la República de Guatemala. La huelga es la suspensión temporal del trabajo y la acuerdan los trabajadores y el paro es la suspensión temporal del trabajo que ordenan los patronos”. (1)

2.2.2 CÓDIGO DE TRABAJO

El Código de Trabajo, contiene las disposiciones que rigen la relación laboral entre trabajadores y empleadores, donde se incluyen los derechos y obligaciones de ambas partes.

Salario mínimo

De conformidad con el Acuerdo Gubernativos No. 470-2014 publicado en el Diario de Centroamérica el 19 de diciembre de 2014 se establece el nuevo salario mínimo que regirá a partir del uno de enero de 2015.

Tabla 1
SALARIO MÍNIMO

ACTIVIDADES	HORA ORDINARIA	DIARIO	MENSUAL	BONIF. INCENTIVO	TOTAL
NO AGRICOLA	Q. 9.85	Q.78.72	Q.2,394.40	Q.250.00	Q.2,644.40

Fuente: Ministerio de Trabajo

Todo patrono que ocupe en su empresa permanentemente diez o más trabajadores queda obligado a tener:

- **Reglamento interno de trabajo**

“Conjunto de normas que obligatoriamente debe elaborar el patrono de acuerdo a leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar y regular las normas, que obligatoriamente a él y sus trabajadores con motivo de la ejecución del trabajo.” (7:33)

- **Autorización del libro de salarios**

Con base al artículo 102 del Código de Trabajo, se debe llevar un libro de salarios autorizado y sellado por el Departamento Administrativo del Ministerio de Trabajo y

Previsión Social, el que está obligado a suministrar modelos y normas para su debida impresión”.

“Los patronos deben consignar en sus libros de salarios o planillas, separado de lo que se refiera a trabajo ordinario, lo que paguen a cada uno de sus trabajadores por concepto de trabajo extraordinario”. (7:71)

- **Informe anual de salarios**

Según artículo 61, inciso a del Código de Trabajo, indica que el patrono está obligado a enviar dentro del improrrogable plazo de los dos primeros meses de cada año a la Dependencia Administrativa correspondiente del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, directamente o por medio de las autoridades de trabajo del lugar donde se encuentra la respectiva empresa, un informe impreso que por lo menos contenga los siguientes datos:

1. Egresos totales que hayan tenido por concepto de salarios, bonificaciones y cualquier otra prestación económica durante el año anterior, con la debida separación de las salidas por jornadas ordinarias y extraordinarias.
2. Nombres y Apellidos de los trabajadores con expresión de la edad aproximada, nacionalidad, sexo, ocupación, número de días que haya trabajado cada uno y el salario que individualmente les haya correspondido durante dicho año.

2.3 OTRAS DISPOSICIONES APLICABLES

2.3.1 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado

Esta prestación es un mandato constitucional regulado por el Decreto Número 76-78 del Congreso de la República, el que tiene como objeto establecer los lineamientos legales para otorgarles una remuneración económica a los trabajadores al final e inicio de cada año. Es obligación del patrono hacer efectiva la prestación al trabajador considerando lo siguiente:

a. “El monto a pagar es el equivalente al 100% del sueldo o salario ordinario mensual por un año de servicios continuos prestados, o bien, la parte proporcional. Cabe mencionar que las remuneraciones por concepto de comisión devengada por el trabajador forman parte del salario ordinario”. (7:235)

b. “El aguinaldo se deberá pagar el 50% en la primera quincena del mes de diciembre y el otro 50% en la segunda quincena del mes de enero del siguiente año, dependiendo de las políticas de la empresa a la que presta sus servicios, podrá pagarse el 100% del aguinaldo en el mes de diciembre si así lo pactaran ambas partes. “ (7:239)

c. “No se exime de la obligación al patrono de cancelar el 100% de la prestación en las fechas establecidas, cuando este haya realizado anticipos en concepto de aguinaldo.

d. “El aguinaldo debe pagarse anualmente pues esta no es una prestación acumulativa año con año, para efectos de percibir una mayor cantidad de dinero, pero al momento de la terminación del contrato de trabajo tiene derecho de percibir la parte proporcional correspondiente, en relación al tiempo laborado”. (7:235)

e. “Si el trabajador ha percibido más del 100% de aguinaldo a lo establecido en la ley tiene el derecho a seguir disfrutándolo”. (7:236)

f. “Se deberá dejar constancia del pago del aguinaldo por escrito, como prueba de que ya se realizó dicho pago”. (7:236)

g. “Para efectos del pago de la indemnización por tiempo de servicio establecido en el Código de Trabajo, el aguinaldo forma parte de la base de cálculo una doceava parte del mismo, es decir, adicionar un 8.33% (1 mes / 12 meses del año) a la base para el cálculo de la indemnización”. (7:236)

h. “El aguinaldo pagado por el patrono es deducible del Impuesto sobre la Renta, esta prestación no está sujeta a las cuotas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social,

Instituto de Recreación de los Trabajadores e Instituto Técnico de Capacitación y Productividad”.(7:237)

2.3.2 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado (Bono 14)

El Decreto 42-92 regula esta prestación y es comúnmente conocida como Bono 14, la cual se pretende mejorar las condiciones de vida económica y social del trabajador. Donde el patrono queda obligado a pagar dicha prestación en forma obligatoria y considerar los siguientes aspectos:

a. “El monto a pagar es equivalente al 100% de un salario o sueldo ordinario mensual y es independiente al aguinaldo. Asimismo se excluye la bonificación incentivo para su cálculo. La bonificación es por un año de servicio continuo pero si este no alcanzara el año el pago será proporcional al tiempo de servicio y deberá pagarse la primera quincena del mes de julio de cada año. “(7:247)

b. Para el cálculo del monto de la prestación se tomará como base el promedio de los sueldos o salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año que finaliza en el mes de junio de cada año. De conformidad con la Ley del Impuesto sobre la Renta la bonificación debe provisionarse al cierre del ejercicio fiscal. Esto se encuentra regulado en el artículo 2.

c. En el caso del pago de la indemnización por tiempo de servicio establecido en el Código de Trabajo, la bonificación anual forma parte de la base de cálculo.

d. Es gasto deducible del Impuesto sobre la Renta, la bonificación anual pagada por el patrono no importando que sea más del 100% e ingreso no afecto para el trabajador únicamente hasta el 100% de la bonificación tomando como referencia un sueldo ordinario por lo que el excedente del 100% es renta afecta, asimismo la bonificación anual no está sujeta a las cuotas del Seguro Social.

e. En los casos no previstos en esta ley se establece que se aplicará supletoriamente el decreto número 76-78 Ley reguladora del Aguinaldo.

2.3.3 Bonificación – Incentivo Sector Privado

Esta prestación es regulada en el Decreto Número 78-89 del Congreso de la República, la cual es creada con el objeto de incentivar a los trabajadores a aumentar la productividad y eficiencia, misma que debe ser pagada conjuntamente con el sueldo o salario mensual. Posteriormente este decreto fue modificado por el Decreto 7-2000, en ambos se decreta libertad entre los patronos y trabajadores para pactar su determinación, con la condicionante que no deba ser inferior al mínimo establecido por dichas leyes.

“El Decreto 37-2001 del Congreso de la República es actualmente el que la regula y otorga un mínimo de DOSCIENTOS CINCUENTA QUETZALES (Q.250.00), que deberán pagar a sus empleados junto al sueldo mensual devengado. Se puede pagar al trabajador diariamente, en forma semanal, quincenal o mensual, de acuerdo a la forma de pago de la empresa. En los trabajadores a destajo la bonificación incentivo se determinará en base del cálculo del promedio diario”. (7:244)

A continuación se mencionan las disposiciones establecidas:

a. “Esta bonificación no debe considerarse para el cálculo de indemnización por tiempo de servicio, ni aguinaldos, ni afecta al pago de las cuotas laborales y patronales del IGSS, IRTRA e INTECAP, salvo que ambas partes lo acuerden”. (12:243)

b. Para efectos de impuestos y contribuciones es gasto deducible para el patrono y renta afecta para el trabajador en cuanto a la determinación del Impuesto sobre la Renta según los artículos 37 y 38 del Decreto Número 26-92 Ley del Impuesto sobre la Renta y sus reformas.

2.3.4 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y sus reglamentos internos (Decreto 295)

En el artículo 28 de la presente Ley, indica que el régimen de Seguridad Social comprende protección y beneficios en caso de que ocurran los siguientes riesgos de carácter social:

- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales;
- Maternidad;
- Enfermedades generales;
- Invalidez;
- Orfandad;
- Viudedad;
- Vejez;
- Muerte (gastos de entierro).
- Los demás que los reglamentos determinen

“Este régimen obtiene sus recursos financieros bajo el principio de Contribución Tripartita, el cual indica que debe ser sostenido a través de las contribuciones de los trabajadores, beneficiarios directos e indirectos (patrono y Estado).” (14:27)

2.3.5 Disposiciones más importantes del Acuerdo 1118, Reglamento sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social Conforme dicho Reglamento mencionamos las disposiciones más importantes y de interés al tema:

a. De conformidad con los artículos 3 y 4 del Reglamento, el patrono está obligado a descontar las contribuciones de Seguridad Social a sus trabajadores y enterarlas al Instituto junto con la contribución patronal en el plazo reglamentario, asimismo es el responsable del pago global de las cuotas propias y de la entrega de las descontadas a sus trabajadores.

b. El cálculo de las contribuciones recae sobre el salario total del trabajador por los porcentajes de contribución, los cuales detallamos a continuación:

Tabla 2
PORCENTAJES DE CONTRIBUCIÓN

PROGRAMAS	PATRONO	TRABAJADOR
Accidentes en general	3%	1%
Enfermedad y maternidad	4%	2%
Invalidez, vejez y sobrevivencia	3.67%	1.83%
Total contribución	10.67%	4.83%

Fuente: Reglamento sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social

Adicionalmente los patronos deben contribuir al sostenimiento del Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA) e Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), con las cuotas siguientes:

- Irtra 1%
- Intecap 1%

“La base para el cálculo de las cuotas es el sueldo ordinario, las horas extras, las comisiones pagadas al trabajador, asimismo se toma en cuenta las vacaciones otorgadas y gozadas por el mismo. Para el cálculo de las referidas cuotas patronales y laborales, se exceptúan los siguientes pagos:

- Indemnizaciones por terminación del contrato o relación laboral.
- Vacaciones por terminación de la relación laboral.
- El aguinaldo que se paga anualmente.
- Bonificación incentivo.
- El salario que el patrono pague a sus trabajadores en concepto de complemento de subsidio por incapacidad temporal reconocido por el instituto, por accidente o por enfermedad.

- Otros que por ley estén exentos. (Bono 14)
- El patrono que esté inscrito en el Régimen es responsable de enterar al Instituto dentro de los 20 días siguientes de cada mes, la planilla de las cuotas correspondientes a los salarios pagados a sus trabajadores en el mes anterior, salvo que el instituto establezca las fechas de pago.” (13:3)

2.3.6 Ley del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada en Guatemala (IRTRA)

En el año 1962 se crea el IRTRA según Decreto 1528 del Congreso de la República de Guatemala, con el objetivo de brindar un servicio a la comunidad, especialmente a los trabajadores de la empresa privada, así como a contribuir con el turismo interno y externo. El cual fue reformado en el año 1992, por el Decreto 43-92 por el Congreso de la República. Y el artículo 2 de este nuevo Decreto establece que “se crea un impuesto equivalente al uno por ciento (1%), sobre el monto del sueldo o salario ordinario y extraordinario, devengado mensualmente por cada trabajador en las empresas privadas”. (18)

2.3.7 Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

De acuerdo al Decreto No. 17-72 del Congreso de la República de Guatemala, se crea el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), es un Organismo que está en capacidad de difundir tecnología, proporcionando conocimientos teóricos y prácticos, para que en el país se desempeñen eficientemente las diversas ocupaciones y oficios, desarrollando sistemáticamente un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes a todos los trabajadores del país.

2.3.8 Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012, Libro I, Impuesto Sobre la Renta

Este es un impuesto establecido para cualquier persona individual o jurídica que obtenga rentas en el país, nos dice que es el impuesto proveniente de las rentas de las actividades lucrativas, del trabajo, del capital y las ganancias de capital.

“Las personas individuales en relación de dependencia, pueden deducir de su renta neta, hasta sesenta mil quetzales (Q. 60,000.00), de los cuales cuarenta y ocho mil quetzales (Q. 48,000.00) están conformados por gastos personales sin necesidad de comprobación alguna; y doce mil quetzales (Q.12, 000.00) que podrá acreditar por el Impuesto al Valor Agregado pagado en gastos personales, compra de bienes o adquisición de servicios durante el año. Además esta ley indica que los patronos deben cumplir con la obligación de retener el impuesto a sus empleados que trabajen en relación de dependencia, tal como lo establece en el artículo 72. Esta retención se deberá enterar a las cajas fiscales, en las fechas y formas previstas por la ley”. (8:71)

Así mismo la presente ley establece en el artículo 76, que al inicio de la relación laboral, el patrono o trabajador hará una proyección de la renta anual del trabajador.

La renta imponible se calcula conforme a lo establecido en el artículo 73, y los porcentajes son del cinco y siete por ciento (5% y 7%).

Tabla 3
PORCENTAJES PARA EL CÁLCULO DE LA RENTA IMPONIBLE

RANGO DE RENTA IMPONIBLE	IMPORTE FIJO	TIPO IMPOSITIVO DE
Q.0.01 a Q.300,000.00	Q. 0.00	5% sobre la renta imponible
Q.300,000.01 en adelante	Q.15,000.00	7% sobre el excedente de Q.300,000.00

Fuente: Libro I Ley de Actualización Tributaria Art.73

2.3.9 Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) (Decreto 27- 92) y sus Reformas

El Artículo 37 “A” indica que los trabajadores en relación de dependencia tienen derecho a un crédito a cuenta del Impuesto sobre la Renta, por el Impuesto al Valor Agregado, pagado en gastos personales, compra de bienes o adquisición de servicios por un valor de doce mil quetzales (Q.12,000.00).

“Este crédito se comprobará mediante la presentación de una planilla que contenga el detalle de las facturas, que estarán sujetos a verificación por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). La planilla deberá presentarse ante dicha Superintendencia dentro de los primeros diez (10) días hábiles del mes de enero de cada año, debiendo el patrono conciliar entre las retenciones efectuadas y la liquidación o declaración definitiva que deberá presentar el trabajador”. (9:67)

2.4 CONCEPTOS Y ASPECTOS BÁSICOS

2.4.1 Definición de patrono

“Es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo.” (7:4)

De acuerdo a la definición anterior, patrono para los efectos que nos interesa, es cualquier persona individual o jurídica, dueña de una empresa comercial o industrial, la cual responde a los daños o perjuicios que cause por actos contrarios a la ley o a los estatutos, o por los realizados negligentemente y utiliza los servicios de otras personas individuales en relación de dependencia para el crecimiento de la empresa.

2.4.2 Definición de trabajador

“Es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo.” (7:4)

2.4.3 Definición de sueldos y salarios

El Código de Trabajo en su artículo 88 define a Sueldo o Salario así: “Retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.” (7:69)

Por lo tanto, podemos decir que salario o sueldo es la compensación económica que recibe el trabajador por los servicios o tareas realizadas efectivamente a la persona individual o jurídica que lo contrato.

CAPÍTULO III

SISTEMATIZACIÓN

La Sistematización se encarga de desarrollar sistemas y procedimientos eficientes, entendiéndose por eficiencia la maximización en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, esto es efectuar el que hacer con el menor esfuerzo, en el menor tiempo y al menor costo.

3.1 SISTEMA

Es un conjunto de elementos y procedimientos íntimamente relacionados que tienen como finalidad lograr determinados objetivos. “Etimológicamente sistema es una voz derivada del griego Symestanai que quiere decir colocar junto, reunir un todo, también puede definirse como un conjunto de variables que intervienen, interactuando para la consecución de un objetivo, es un conjunto o arreglo de partes dispuestas con orden y de acuerdo a un plan o esquema” (23:1).

3.1.2 Características de los sistemas

Los sistemas poseen ciertas características comunes que son las siguientes:

- **Jerarquía Ilimitada:**

Cada sistema es parte de un sistema mayor y a cada una de esas partes se le denomina subsistema.

- **Interconexión de sus Elementos:**

Los elementos son los entes capaces de producir las acciones que debidamente combinadas pueden lograr el objetivo establecido.

- **Las interrelaciones:**

Son las transacciones entre los elementos de modo que sus acciones o disposiciones conduzcan al objetivo deseado.

- **Organización Interna:**

A cada sistema en particular le corresponde una organización o modo específico de interconexión e interacción de los componentes que lo forman, cuanto más complejo es un sistema, más compleja será su estructura.

- **Interdependencia:**

Las partes o subsistemas de un sistema son mutuamente dependientes y por lo tanto los cambios que sucedan en alguno de ellos afectarán en el comportamiento de los otros.

- **Evolución Constante:**

Un sistema no es estático, sino que evoluciona constantemente según lo exijan las circunstancias, la supervivencia de un sistema depende de los cambios que se le introduzcan en la medida que sea evaluado y rediseñado, para adecuar su funcionamiento a los cambios que se dan en el ambiente.

3.1.3 Importancia de los Sistemas

El campo de los sistemas es parte integral del trabajo de todo ejecutivo o sea que cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de subordinados, tiene en su trabajo una responsabilidad inherente de los sistemas, procedimientos o métodos que emplean él y los subordinados, por lo tanto los sistemas deben considerarse como un campo de actividades que se identifica con las labores de todo supervisor. La ubicación de los sistemas y procedimientos de trabajo se encuentra en el elemento administrativo de la planeación que es el momento donde se define como se van a hacer las cosas.

- **Sistema Administrativo**

Se encuentra dentro de los sistemas artificiales y a través de su análisis se puede conocer y mejorar el funcionamiento de cualquier empresa. “Es el conjunto de elementos humanos, físicos y técnicos, interconectados e interactuando entre sí para planear, organizar, ejecutar y controlar la consecución de objetivos económicos, sociales y políticos de toda institución” (23:5).

Es el único sistema de control interno y representa el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos, métodos operacionales y contables, para ayudar mediante el establecimiento de un medio adecuado al logro de objetivos tales como:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa
- Coordinar sus funciones
- Mantener una ejecutoria eficiente
- Determinar si la empresa está operando conforme a políticas establecidas
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

El Control del Medio Ambiente: Todos los sistemas operan dentro de un entorno. Este es el medio ambiente que rodea el sistema, afectándolo y siendo afectado por él.

Control Organizativo: cada área funcional o departamento tiene sus propios sistemas para agrupar y utilizar la información. Cada uno de los sistemas es independiente ya que lo utiliza el departamento en el cual reside, sin embargo cada uno es parte de la organización, están integrados a otros sistemas o departamentos.

Control Operativo: éste se encuentra relacionado con las actividades operativas (Ventas, Pedidos, Personal, Compras), apoya las actividades de toma de decisiones, en particular aquellas que se comprenden muy bien, son repetitivas y estructuradas.

Control del Sistema de Información: es el proceso que mide el funcionamiento actual y lo guía hacia una meta predeterminada.” Los sistemas pueden ser controlados según diferentes grados de complejidad. El control en los sistemas es esencial para tener una actividad y una existencia continuas” (23:190).

3.2 Definición de Sistematización

La sistematización es un proceso que ha estado ligado al desarrollo del método científico. Actualmente, el uso más frecuente de la sistematización ha estado asociado, básicamente, a dos campos:

- La sistematización de información o sistematización de datos
- La sistematización de experiencias

“La sistematización consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional y estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa. Es el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipo con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de la empresa, sus funciones administrativas, de producción, de mercadeo, de relaciones laborales y otras. Las cuales son ejecutadas por medio de rutinas, sistemas o de procedimientos”. (23:6)

3.2.1 Etapas o Fases de la Sistematización

Como investigador para poder alcanzar un mejoramiento administrativo, deberá iniciarse con una cuidadosa preparación del curso de acción que se habrá de seguir, el cual comprende las siguientes fases:

- Planificación
- Investigación
- Análisis
- Diseño
- Implantación

Planificación

“La planeación es el proceso intelectual y la disposición mental para efectuar tareas de una manera organizada, pensar antes de hacerla y actuar a luz de los hechos antes que de la conjetura”. (23)

Los pasos a seguir en la planeación son los siguientes:

a. Definir el problema

El primer paso en la planificación es definir la naturaleza del problema, detectando las principales fallas a resolver.

- Retrasos en el trabajo
- Incremento desbordado de personal
- Personal inconforme
- Fraudes y errores, entre otros.

b. Definición del objetivo de estudio

La definición del objetivo del estudio tendrá que convenirse con la autoridad del departamento.

- Simplificación de un trámite
- Mejores medios de control
- Nuevos procedimientos
- Investigación preliminar

Definido el objetivo de estudio, es conveniente llevar a cabo un reconocimiento previo que ponga en contacto la realidad que se va a estudiar y se pueda tener una idea de la magnitud de la tarea a realizar, el tipo de conocimientos técnicos o habilidades que se requerirán para resolver el problema.

Investigaciones

“Debe entenderse que, dentro de una organización, los sistemas no actúan aislados, ya que resultan de la estructura y el propósito de la organización y, en menor grado, reciben influencia de la personalidad de la dirección y del personal”. (23)

Fase de análisis y diseño

Las técnicas de análisis sirven para concentrar la información recopilada en la fase de investigación, para facilitar su examen.

Implantación

Consiste en poner en práctica las nuevas formas, procedimientos, manuales y estructuras establecidas en la fase de análisis y diseño.

3.2.2 Objetivos de la sistematización

“Implementar controles adecuados sobre las operaciones correspondientes al área de nóminas, de tal manera que la información resultante sea confiable para la toma de decisiones”. (23)

3.2.3 Elementos de la sistematización

- Manuales

Estos documentos contienen en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la ejecución del trabajo.

El tamaño de la organización determinará el contenido de los manuales ya que de éste dependerá la estructura del mismo.

- Medios de Operación

En cada período de pago, el departamento de contabilidad organiza la información de las nóminas en el diario mayor general, llamado registro de nóminas ó diario de nóminas, con base a la información recibida del área de nóminas. Por tal razón al final de cada período de pago de sueldos, las empresas realizan registros contables afectando las cuentas correspondientes por este concepto.

- Registro de Percepciones, Provisiones y Retenciones

Una industria de Calzado además, de pagar sueldos, también debe pagar impuestos sobre estas retribuciones a Instituciones Gubernamentales. Así mismo las leyes exigen que la empresa retenga impuestos a los propios empleados.

Después, estas retenciones serán pagadas periódicamente a dichas Instituciones. Las obligaciones legales de la empresa requieren procedimientos muy específicos de registro.

3.3 DIAGRAMA DE FLUJO

Es la representación simbólica de un procedimiento administrativo, de una producción de un bien o de prestación de un servicio, señala los pasos fundamentales y hace comprensible las actividades, operaciones, decisiones y ramificaciones de los procedimientos.

Los diagramas de flujo proporcionan una descripción detallada de cada uno de los actos que se realizan en una fase determinada del trabajo, hasta que es terminado un punto. Se observa entonces, tanto la secuencia de los distintos pasos, como el método que se sigue al efectuarlos.

Por tal razón son una herramienta muy útil para estudios de simplificación de trabajo, ya que sintetizan todo el proceso en forma simple y hacen posible un estudio objetivo de los pasos de un procedimiento.

Los diagramas de flujo se utilizan en por lo menos dos áreas:

- Programas de computación; la tecnología de las computadoras los ha adoptado como su principal herramienta de programación;
- Análisis y diseño de sistemas y procedimientos administrativos: Sigue la secuencia real de las actividades y operaciones desde el inicio hasta el final del procedimiento, registrando el documento inicial de las operaciones a las

cuales es sometido, los nuevos documentos creados hasta el cierre final del trámite.

En este gráfico se señalan las decisiones, los retornos y hasta quedan implícitos requisitos y normas. Después de graficar el procedimiento mediante esta técnica, se tiene una visión objetiva sobre si el procedimiento es fluido, está parcialmente obstruido y si es funcional, para cumplir con los requisitos de rapidez y eficiencia en los trámites.
(23)

3.3.1 Tipo de flujogramas

Atendiendo a su forma:

- Formato vertical: El flujo o la secuencia de operaciones va de arriba hacia abajo.
- Formato horizontal: Presenta el flujo de operaciones de izquierda a derecha.
- Formato panorámico: Es aquel en que el proceso completo puede apreciarse en una sola mirada, presenta acciones simultáneas en forma vertical y horizontal y la participación de más de un puesto o departamento.

Por su propósito

- De forma: Se ocupa fundamentalmente de una forma y presenta la secuencia de cada uno de los pasos que atraviesa en sus diferentes copias.
- De labores: Representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que los ejecuta.
- De método: Son útiles para fines de adiestramiento y presentan la manera de realizar cada operación del procedimiento y de la persona que la realiza.

- Analítico: Presenta la secuencia de las operaciones y las personas que las realizan y analizan para que sirve cada operación.
- De espacio: Presenta el itinerario o espacio que recorre una forma o una persona dentro del proceso.
- Combinados: Presentan una o más características de los flujogramas anteriores.

3.3.2 Simbología de los flujogramas

Los símbolos usuales para su elaboración son los adaptados por el American National Standants Institute (ANSI), los cuales se describen a continuación.



Inicio Final: es el punto inicio o fin de un proceso.



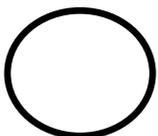
Documento: representa cualquier documento o registro.



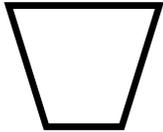
Documento: representa original, duplicado y triplicado



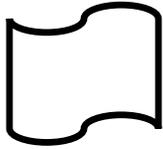
Procesamiento: representa revisión, verificación de una operación, autorizar analizar y firmar.



Conector dentro de la página: se usa cuando al agregar más líneas de flujo pudiera provocarse conclusión y la comprensión.



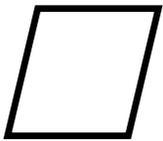
Archivo permanente: se utiliza para la acción de guardar los documentos.



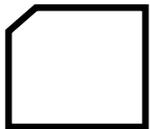
Cinta: simboliza que ha sido hecho por métodos manuales, ya sea por máquina de escribir, sumar o algo similar.



Demora: tiempo que un documento debe esperar para continuar con la operación.



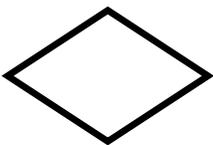
Entrada/Salida: este símbolo indica los datos de entrada que se van a introducir al computador, o la información de salida que se va a imprimir.



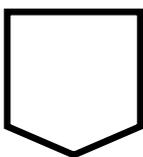
Entrada: lectura de datos por tarjeta perforadas.



Preparación origen: representa una operación en la cual estén involucrados la preparación de un documento y la ejecución de algún otro trabajo.



Decisión: indica operaciones de lógica/comparación y las salidas están condicionadas a una respuesta de sí o no.



Conector fuera de la página: indicador que une dos o más operaciones que han sido interrumpidas por falta de espacio.

3.3.3 Ventajas de los flujogramas

- El usuario puede enterarse de las relaciones que existen de una manera rápida.
- Se puede analizar una operación de forma más efectiva.
- Ayudan a comunicar las características de un problema a las personas preparadas para darle solución.
- Documentan de forma apropiada el programa o proceso.
- Sirven como guía o plan durante la fase de preparación de programas.
- Eficiencia en la realización de las actividades.
- Visualizar adecuadamente la distribución de los procesos de las operaciones.
- Es una herramienta útil de un sistema efectivo de control.
- Ser una guía en la realización de las distintas actividades de los departamentos.

3.4 EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO

La función de la consultoría realizada por un Contador Público y Auditor, consiste en proporcionar asesoría y asistencia técnica con el propósito primario de ayudar al cliente a mejorar el uso de sus capacidades y recursos para alcanzar sus objetivos.

La necesidad de prestar este tipo de servicios ha hecho que la profesión de la Contaduría Pública se apegue a estándares de alto nivel y al estricto cumplimiento de normas y reglamentos correspondientes. Por tal razón, en el presente capítulo se desarrollan las normas que el Contador Público y Auditor como Consultor deberá tomar en cuenta para el desarrollo de su trabajo.

3.5 DEFINICIÓN DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

“Título profesional que capacita para el ejercicio profesional en la actividad contable y que posee la posibilidad de acceder a la matriculación correspondiente en el Consejo Profesional.” (14:140)

Profesional dedicado a aplicar y ejecutar la contabilidad de una empresa o persona individual, con el fin de producir informes para la toma de decisiones, ya sea para la gerencia o para terceros.

3.5.1 Contador Público y Auditor Independiente

“Es aquel que es contratado por un ente y percibe por su trabajo un honorario profesional. En este caso, puede estar como dictaminante.” (14:140)

3.5.2 Área de Actuación Profesional de un Contador Público y Auditor

El área de actuación profesional se puede decir que es el objeto de una profesión, o sea, aquellas actividades, que un profesional, por su preparación y experiencia, puede desempeñar con notables pericias y razonable exactitud.

3.5.3 Perfil del Contador Público como Consultor

El consultor debe poseer una amplia gama de conocimientos derivados de la ciencia del comportamiento y la relación que éstas tienen con la administración de las instituciones, así como también debe poseer:

- a. Capacidad profesional y técnica en el desarrollo de la consultoría para las diferentes áreas.
- b. Conocimiento en: Organización, planeación y técnicas de desarrollo personal. El consultor, es quien orienta los elementos de un grupo. Promueve acciones de desarrollo en beneficio de las personas, de los grupos y de las instituciones, a través del establecimiento de una relación de ayuda que facilite la adaptación a nuevas circunstancias.

3.6 DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

También se define como: El servicio que brinda un profesional independiente a una persona física o moral para ayudarla a percibir, comprender problemas prácticos relacionados con su forma de operar y entorno.

3.7 Formas de consultoría

Se identifica como formas de consultoría la conocida tradicionalmente, que podría llamarse tradicional, y la participativa (también denominada colaborativa).

En la consultoría tradicional se presentan esencialmente dos variantes:

- a. El cliente (entidad que recibe la consultoría), presenta problemas, el consultor brinda soluciones.
- b. El cliente, que sabe que tiene algunos problemas, solicita que el consultor identifique los problemas y brinde las soluciones.

Esta modalidad parte de algunas premisas entre las cuales están:

- a. El consultor (aunque lo sea) no es un experto; es un colaborador imparcial de la entidad (cliente).
- b. Los verdaderos expertos son los trabajadores de la organización (cliente).

- c. La verdadera experiencia sobre sus situaciones concretas radican en los trabajadores de la organización (cliente).
- d. Los trabajadores y directivos de la organización (cliente) son capaces de identificar los problemas que tienen.
- e. Los trabajadores y directivos de la organización (cliente) son capaces de definir las soluciones a esos problemas.
- f. Los trabajadores y directivos de la organización (cliente) son capaces, el consultante es capaz de aplicar esas soluciones.

3.8 ETAPAS DE LA CONSULTORÍA

Las etapas de la consultoría se pueden dividir en varias etapas las cuales son:

- 1) Iniciación
- 2) Diagnóstico
- 3) Planificación
- 4) Ejecución
- 5) Finalización

3.8.1 Iniciación

En esta etapa el Contador Público y Auditor comienza a trabajar con el cliente, incluye sus primeros contactos, conversa con el cliente acerca de lo que desea lograr y modificar en su organización, elabora sus papeles de trabajo, prepara un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema, negocia y llega a un acuerdo para la aceptación del contrato de consultoría. Es una etapa preparatoria en la que se establece los cimientos para las siguientes etapas.

3.8.1.1 Entrevista Preliminar con el Cliente

Conocer al Cliente: Como parte de los primeros contactos con el cliente, previos a la discusión sobre la prestación de un servicio de consultoría por parte del Contador Público y Auditor, ésta fase es, sumamente importante, ya que debe ser la que le permitirá tener

una panorámica general de lo que constituye la actividad del cliente y es más, quizá ya concretamente, algunos otros datos importantes entre los cuales podemos mencionar:

- a. Actividad a la que se dedica.
- b. Forma legal de constitución.
- c. Nombre de los principales funcionarios.
- d. Estructura de la organización.

Determinar el tipo de trabajo a realizar: según se dé el caso, puede ser el cliente al momento de solicitar los servicios o en la entrevista preliminar, conozca específicamente el trabajo que necesita o también, se puede dar la situación en que no lo sepa, pero que si conoce de manera general, los problemas que afronta y la asesoría que le gustaría recibir. Es por esto que durante esta fase preliminar, debe definirse el tipo de trabajo que se va a realizar, atendiendo a las necesidades y proyectos del cliente.

De tal manera que en esta situación, el Consultor puede ser contratado para:

- a. Un estudio de diagnóstico.
- b. Un trabajo específico.

3.8.2 Diagnóstico

En esta etapa se realiza un diagnóstico del problema y con la cooperación del cliente se determina el tipo de cambio que se necesite, se establecen los objetivos a alcanzar y se evalúa el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente. Con el diagnóstico se establecen conclusiones de como orientar el trabajo con respecto a las medidas propuestas con el objetivo de resolver el problema y obtener los beneficios deseados. Durante esta etapa se puede descubrir algunas posibles soluciones.

La investigación y el diagnóstico de los hechos, es de suma importancia, ya que de estos depende la decisión de: Lo qué se tiene que buscar, qué se omitirá, qué aspectos del

problema serán examinados a fondo y cuáles aspectos se dejarán a un lado para predeterminar la pertinencia y la calidad de las soluciones que se propongan.

3.8.3 Planificación

El objetivo de esta etapa es encontrar la solución del problema, estudiando las diversas soluciones y elaborando un plan para introducir los cambios y presentar las propuestas al cliente para que este tome una decisión. La planificación de la acción a tomar requiere de imaginación, creatividad, un enfoque riguroso y sistemático, para determinar y estudiar las posibles opciones eliminando las que pueden conducir a cambios sin importancia e innecesarios.

La importancia de un plan de acción es elaborar una estrategia y tácticas para introducir los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que pueden prever, superar cualquier resistencia al cambio y captar apoyo para efectuarlos.

3.8.3.1 Propuesta de Servicios

Luego de haberse definido el tipo de servicios de consultoría que se va a prestar, el consultor debe remitir al cliente la correspondiente propuesta de servicios, la cual entre otras cosas incluirá:

- I. Tiempo Asignado para la Realización del Trabajo: de acuerdo a la planificación, se indicará el número de meses semanas, que serán necesarias para el desarrollo del trabajo.
- II. Personal que Intervendrá: debe mencionarse el elemento humano que tendrá a su cargo la realización del trabajo, así como también el coordinador del mismo; y por último una breve reseña de las cualidades profesionales y experiencias técnicas de los otros colegas que intervendrán.

- III. Período en el cual se Realizará el Trabajo: tomando muy en cuenta el tiempo asignado, que se mencionó anteriormente, y partiendo de la fecha de aceptación de la propuesta, se puede estimar la fecha en que se concluirá el trabajo.
- IV. Honorarios: en este aspecto, el consultor debe indicar el costo del servicio, tomando en cuenta el personal que intervendrá, los profesionales que le asistirán y el tiempo que necesitará para la realización del servicio, así como también otros gastos varios que son implícitos en estos trabajos.
- V. Resultado del Trabajo Propuesto: este aspecto es uno de los más importantes dentro de los otros que este conlleva, por cuanto que, luego de haberse definido plenamente el objetivo concreto, el alcance y la oportunidad, ambos (el cliente y el consultor), ya tienen claramente identificado el beneficio que se obtendrá, lo cual en otras palabras corresponde al resultado que se espera al concluir el trabajo.
- VI. Enfoque y Alcance: aunque prácticamente, el aspecto anterior y éste, tienen mucha Interrelación, como parte de todo trabajo profesional, encaminado a obtener la satisfacción total del cliente, por separado debe indicarse cuál será el enfoque, alcance y oportunidad en que se realizará el trabajo, con el propósito de que sean comprensibles a cabalidad, los objetivos de la contratación del consultor.
- VII. Participación por parte del cliente: la importancia de éste punto radica en que por medio de la conexión con el personal del cliente, se facilita y agiliza la labor del consultor, así como la identificación plena de los aspectos que influyen negativamente en sistema, y por supuesto, para obtener algunas ideas que se traduzcan en soluciones funcionales, aprovechando de que la fuente, mantiene un contacto directo y constante con la actividad examinada.
- VIII. Cierre de la Propuesta: en este párrafo se incluirán los detalles que generalmente se toman en cuenta al concluir la contratación; en este caso, se principiará con la recomendación de que la propuesta sea llevada personalmente por el consultor,

directamente a la gerencia del cliente, con el propósito de poder obtener sus observaciones, las cuales en algún caso pueden facilitar al cliente, de tal manera que se pueda cerrar la contratación satisfactoriamente.

Finalmente, a elección del consultor, puede incluir al final o en el lugar más indicado del formulario de la propuesta de servicios, un espacio en el cual el cliente puede firmar y sellar de aceptada y autorizada la propuesta. También puede hacerse por separado en un formulario especial diseñado por el consultor o bien por medio de una carta de confirmación del cliente.

3.8.4 Ejecución

Esta etapa constituye la prueba definitiva de las propuestas elaboradas por el CPA con la colaboración del cliente. Cuando se aplica la propuesta elegida, empiezan a suceder las cosas que se han planificado y que se escapan en la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos, ésta es la razón por la que el CPA como consultor prefiere participar en la puesta en práctica de los cambios que ha contribuido a identificar y planificar.

3.8.4.1 Fases para el desarrollo de un trabajo específico

- **Entrevistas con Funcionarios y Empleados del Cliente:** el objeto primordial de este punto es que el consultor obtenga la información actualizada del personal laborante, sobre los aspectos más relevantes que entre otros podrían ser: qué es lo que está sucediendo, cómo se está haciendo, qué objetivos se persiguen, cuáles son las causas o situaciones que obstruyen el logro de los objetivos, que pueden sugerir los funcionarios y empleados del cliente para mejorar los sistemas actuales. Por otra parte, el método para estas entrevistas puede ser por medio de cédulas narrativas o bien por medio de un cuestionario prediseñado para los distintos aspectos que cada actividad incluye.

- **Revisión del Sistema Actual:** en esta fase el consultor investigará y analizará las fortalezas y debilidades del sistema bajo estudio, con lo cual debe iniciar la fase de identificación de soluciones y/o mejorar a dicho sistema.
- **Preparación de Alternativas:** ya en la finalización del trabajo, el consultor debe preparar algunas alternativas funcionales, tendientes a atacar y contrarrestar las áreas del problema.
- **Fase del Cierre del Trabajo:** siempre apoyando la conveniencia de dejar esta fase “abierta”, ya que incluye una serie de aspectos, algunas veces muy lógicos y normales, en estas situaciones, por lo cual solo se mencionan las más determinantes, las que entre otras, son: Ya concluida la fase de investigación, desarrollo de recomendaciones, discusión y selección de alternativas; el consultor procederá a la preparación del borrador del trabajo final, el cual no será más que el resumen de todas las fases anteriores realizadas, contenidas en dicho informe.

Durante la elaboración del informe, el consultor debe observar los procedimientos y normas de aceptación general que requiere un informe técnico. Seguidamente, el borrador plenamente revisado y corregido debe ser trasladado para su impresión y compaginación, para que finalmente, acompañado de una carta se le haga formal entrega al cliente.

3.8.5 Finalización

La última fase, el nuevo comienzo, esta fase el CPA recupera la confianza de la institución por haber restaurado de nuevo todo, ayudando por medio de la creación de nuevos modelos para guiarlos a una mejor dirección administrativa y financiera.

Esta etapa incluye varias actividades como: El desempeño del CPA durante el desarrollo de su trabajo, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados. La consultoría finaliza al momento de presentar el informe final.

3.9 CLASIFICACIÓN DE LA CONSULTORÍA

3.9.1 Consultoría Independiente

“Es realizada por Contadores Públicos titulados independientes. Aunque sea una empresa quien los contrate para realizar sus servicios, el consultor es el responsable ante su cliente y le obliga a ser en apariencia y de hecho, independiente del cliente que lo ha contratado”. (14:20)

3.9.1.1 Servicios de Consultoría Independiente

“Los conocimientos que posee el consultor independiente le capacitan para prestar muchos servicios importantes para la gerencia. Su familiaridad con los sistemas contables le dan una posición ideal para asesorarla acerca de los controles internos y del diseño e instalación de los sistemas de información”. (14:20)

3.9.1.2 Consultoría Interna

“Es una actividad considerará independiente, dentro de una organización para la revisión de las operaciones. Representa un activo de la empresa que funciona para medir y evaluar la efectividad de otros controles. El objetivo de la consultoría interna es el de asistir a todos los miembros de la dirección con relación al cumplimiento de sus responsabilidades, al facilitarles análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes, relativos a las actividades que revisan.” (14:21)

3.9.2 ÁREAS DE TRABAJO DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR

El desarrollo económico de un país le permite al CPA ampliar sus actividades profesionales entre las que destacan:

1. Auditoría de Estados Financieros,
2. Auditorías Especiales,
3. Consultorías en administración, y
4. Asesoramiento Fiscal y muchas más.

Todas estas actividades las pueden desempeñar en la iniciativa privada en el ejercicio independiente de la profesión, en la administración pública en la docencia e investigación.

En relación con la consultoría en administración de empresas, el CPA presta sus servicios profesionales principalmente en la iniciativa privada donde colabora con los empresarios, aconsejándolos y orientándolos en los negocios para lograr la estabilidad y desarrollo de la empresa. Porque debido a su experiencia en varias empresas puede emitir opiniones sobre las políticas o medidas a seguir para obtener más rendimiento, y por ende mayores ganancias, además es más seguro que en la iniciativa privada sus sugerencias y recomendaciones se lleven a cabo para cambios, mejoras o toma de decisiones.

Como consultor en la administración pública tiene capacidad para llevar a cabo la organización y sistematización administrativa de nuevas instituciones del estado para asegurar el correcto funcionamiento y desarrollo de sus actividades, o reestructurar las ya existentes para ajustar a las técnicas modernas por medio de la elaboración de instructivos, reglamentos, secciones, ménguales de operación para cada uno de los departamentos, secciones o fases de la institución.

Además puede desempeñar funciones como consejero de funcionarios públicos consejeros de funcionarios públicos: Como en el caso del consejo técnico del ministerio de finanzas públicas que por sus amplios conocimientos en la materia puede emitir opiniones valederas.

CAPÍTULO IV

SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE NÓMINAS DE UNA INDUSTRIA DE CALZADO (CASO PRÁCTICO)

Calzado Rossi, solicita a la Consultoría Alvizures & Asociados los servicios de un Contador Público y Auditor en su trabajo como Consultor Externo con el fin de mejorar las actividades que se realizan en el área de nóminas.

Para realizar este trabajo es necesario conocer la situación actual de la empresa y acordar los términos del trabajo, para lo cual se hace necesario que el Contador Público y Auditor dirija una Propuesta de Servicios Profesionales para que la Gerencia esté enterada de los objetivos, condiciones del trabajo a realizar y beneficios que le representa.

Durante la investigación se realizará un estudio de los procedimientos y controles en las actividades que se llevan a cabo en el área de nóminas.

Finalizando con la entrega del informe final del trabajo del Contador Público y Auditor como Consultor Externo en la Sistematización del Área de Nóminas.

- Manual de puestos del área de nóminas.
- Manual de políticas y procedimientos.
- Diseño de formatos.
- Implementación de la sistematización.

4.1 CARTA DE SOLICITUD DEL CLIENTE



Guatemala, 13 de julio de 2015

Licda. Perla Noemi Alvizures B.
Alvizures & Asociados-CPA
Contadores Públicos y Auditores

Estimada Licenciada Alvizures:

Reciba un cordial saludo de Calzado Rossi

Por este medio queremos hacerle la cordial invitación a nuestras instalaciones para tener una conversación con su persona, pues estamos interesados en adquirir su consultoría y trabajo profesional para que analice la situación administrativa de nuestra empresa en cuanto a los procesos utilizados en el área de nóminas.

Quedamos a la espera de su pronta respuesta.

Atentamente,



Licda. Rosa Elvira Arauz
Gerente General

4.2 PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

A requerimiento de la empresa Calzado Rossi, se procede a realizar la propuesta de servicios como asesor externo y así formalizar los compromisos aceptados por ambas partes, para asesorar e implementar la Sistematización en el Área de Nóminas.

Calzado Rossi Propuesta de Servicios Profesionales 27 de Julio de 2,015

Alvizures & Asociados

CONTENIDO

	PÁGINA
I. Propuesta de servicios	1
II. Servicios de Consultoría	2
III. Informes	3
IV. Valor de nuestros servicios	4



Guatemala, 27 de julio de 2,015

Licda. Rosa Elvira Arauz
Gerente General
CALZADO ROSSI
Presente.

Estimada licenciada Arauz:

Conforme a su requerimiento y de acuerdo a lo conversado con usted anteriormente, para formalizar lo convenido por ambas partes, me permito presentarle la propuesta de los servicios que podemos proporcionarle con calidad y con valor agregado.

Existe un fuerte compromiso por parte de cada miembro de nuestro equipo para proveer a Calzado Rossi los servicios que ustedes esperan y desean.

Por otra parte, comprendemos que los servicios profesionales de todo tipo son un costo importante para la empresa que usted dirige, en tal sentido, deseamos reiterarle nuestro interés de ayudarle a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento. Una de las formas de hacerlo es proporcionarles un servicio efectivo a un costo razonable.

Una vez más, permítanos expresarle nuestro sincero agradecimiento por la oportunidad que nos brinda para presentarle nuestra propuesta de servicios. Estamos a su completa disposición de proveerle cualquier información adicional que estime conveniente.

Atentamente,

Licda. Perla Noemi Alvizures Bernal
Alvizures & Asociados
CPA No. 12201

4.2.1 SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN LA SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE NÓMINAS

A) Planificación del Trabajo:

Inmediatamente después de aceptado nuestro servicio de consultoría iniciaremos con el proceso de planeación de nuestro trabajo con el objetivo de evaluar las políticas y procedimientos aplicados en el área de nóminas de la empresa. Este proceso comienza con la preparación de una planeación detallada y a la medida de las operaciones, mediante el desarrollo de un entendimiento completo de las necesidades de la empresa, para estructurar nuestro enfoque que responda a todas las necesidades.

B) Plan de Trabajo:

De acuerdo a la información que obtengamos de sus procedimientos, realizaremos nuestro plan de servicio de consultoría, empezando por las áreas que se estimen más importantes a trabajar. Una vez que el proceso de planeación ha sido apropiadamente completado iniciaremos el proceso de revisión.

C) Enfoque del trabajo:

El personal que asignaremos a realizar el trabajo de consultoría, tiene un entrenamiento excelente y ha demostrado tener la suficiente experiencia en la aplicación de esta metodología, por lo que nuestro enfoque se basa en la revisión de la Sistematización del Área de Nóminas.

D) Entendimiento del Trabajo a ser desarrollado:

1. Objetivo del servicio:

Nuestro trabajo está dirigido a diseñar e implementar la sistematización en el área de nóminas, elaborando un manual de puestos, un manual de políticas y procedimientos, diseño de formatos, que sirva como herramienta administrativa que permita uniformar

sus operaciones, ya que ésta es la base para el desarrollo de la empresa, dándole estabilidad y solidez.

2. Plan de Visitas:

Hemos programado efectuar varias visitas a las instalaciones y tentativamente se han asignado las siguientes fechas:

- Visita preliminar semana del 03 al 07 de agosto de 2015.
- Visita final semana del 31 de agosto al 04 de septiembre de 2015.

3. Alcance del Trabajo:

El trabajo de consultoría comprenderá identificar todas las operaciones que se realizan en el área de nóminas, analizar los procedimientos que se están utilizando y la secuencia de cada uno.

Se realizara un estudio de las funciones y actividades del área de nóminas de la empresa, documentos, las personas y mecanismos que proveen información.

III. INFORMES:

Como resultado de nuestro trabajo emitiremos el siguiente informe:

- Manual de puestos del área de nóminas.
- Manual de políticas y procedimientos.
- Diseño de formatos.
- E implementación de la sistematización.

IV. HONORARIOS PROFESIONALES

Los honorarios profesionales por los servicios de consultoría de sistematización del área de nóminas de Calzado Rossi, se basan en tarifas por hora trabajada los cuales se estiman en un total de Q. 15,000.00. El cobro será efectuado 50% al iniciar el trabajo y el otro 50% al momento de entregar los informes.

Agradecemos la oportunidad que nos brinda al presentar esta propuesta y poder ofrecer nuestros servicios profesionales.

Atentamente,



Licda. Perla Noemi Alvizures Bernal

Alvizures & Asociados

CPA No. 12201

4.3 CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES



Calzado
Rossi
2da. Av. 2-80 Zona 1, Mixco, Guatemala

Guatemala, 31 de Julio de 2015

Licda. Perla Noemi Alvizures B.
Alvizures & Asociados-CPA
Contadores Públicos y Auditores

Estimada licenciada Alvizures:

El propósito de la presente es confirmar la aceptación de la propuesta de sus servicios para la Sistematización del Área de Nóminas, comprometiéndome a aceptar los términos convenidos por ambas partes, asimismo, me encuentro en la disposición de cumplir con los requerimientos solicitados por usted.

Atentamente,

Licda. Rosa Elvira Arauz
Gerente General

4.4 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Aspectos generales:

La empresa Calzado Rossi objeto de estudio, inicio sus operaciones el 15 de octubre de 1992, está ubicada en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala, se dedica a la fabricación y comercialización de calzado dentro del país para satisfacer las necesidades de los clientes, sin dejar de mencionar que produce dos líneas de calzado, las cuales son las siguientes:

- Calzado para dama
- Calzado para caballero

Para realizar su actividad cuenta con un inmueble en el que funcionan la planta de producción juntamente con las oficinas administrativas. Su compromiso más fuerte es sacar al mercado producto de buena calidad.

Organización:

Calzado Rossi cuenta con un personal calificado, sin embargo, todos se centralizan en la gerencia general, lo que no permite una adecuada toma de decisiones en el área de nóminas.

Aspectos específicos:

Según las entrevistas realizadas al personal clave de la empresa objeto de estudio, se verificó que la asignación de responsabilidades se hace únicamente en forma verbal, por ello no siempre se cumplen las actividades definidas para cada puesto, lo que ocasiona deficiencias en dicha área.

Además se observó que la empresa no cuenta con manuales, políticas y procedimientos que regulen y uniformen todas las operaciones realizadas en el área de nóminas, por lo

cual el riesgo que se cometan errores o irregularidades es muy alto, lo que puede ocasionar a nivel legal multas y pagos incorrectos en cuando a sueldos y liquidaciones.

Se determinó que no existen flujogramas de actividades en el área de nóminas, por lo cual las mismas no se desarrollan con un seguimiento adecuado.

Como conclusión a las debilidades que presenta la empresa, vemos que es de vital importancia la participación del Contador Público y Auditor como Asesor Externo quien efectuara la consultoría enfocada a la Sistematización del área de nóminas.

4.4.1 Papeles de trabajo para la elaboración del diagnóstico general

Se presenta a continuación, el trabajo preliminar efectuado por medio de entrevistas con el personal clave, visita y recorrido por las instalaciones de la empresa, para elaborar el diagnóstico correspondiente.

Calzado Rossi
Sistematización para el Área de Nóminas
 Cuestionario del Proceso de Diagnóstico
 Gerente General: Licda. Rosa Elvira Arauz

P/T.	D-1	
	AUDITOR	FECHA
Preparado Por	M.G.	04/07/2015
Revisado Por:	V.G.	08/07/2015

No.	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIOS	REF
1	¿Número de trabajadores con que cuenta la empresa?			24	P-4
2	¿Usted considera que el personal que integra el equipo de trabajo está debidamente capacitado?	X			
4	¿Considera usted que la empresa cumple con todos los pagos que demandan las leyes de la república de Guatemala?	X			
5	¿Todos los departamentos de la empresa realizan sus actividades de forma ordenada?		X		P-2
6	¿Los departamentos de la empresa cuentan con procesos sistematizados?		X	No se han implementado hasta el momento	
7	¿Existen políticas por escrito en cada departamento de la empresa?		X	La políticas son dichas de forma verbal	P-2
8	¿Considera usted que al momento de solicitar información para tomar decisiones los reportes son trasladados en el momento adecuado?		X	No. Debido a que la información no está al día	P-2
9	¿El trabajador tiene a su disposición un documento escrito de las atribuciones que debe realizar?		X	Solamente son dichas en forma verbal	P-2
10	¿El libro de salarios se encuentra al día y debidamente autorizado?	X		Si. Está autorizado, pero no contiene la información al día.	
	Firma y nombre de quien autoriza:  <hr/> Rosa Elvira Arauz				
	 = Documento revisado  = Observado Físicamente				



4.5 PLANIFICACIÓN DE LA CONSULTORÍA

Planeación del trabajo de Consultoría

- **Generalidades:**

Calzado Rossi solicitó los servicios de Alvizures y Asociados, S.C., para realizar el estudio y diseño de Sistematización del Área de Nóminas por medio de una consultoría.

Después del trabajo preliminar efectuado, por medio de entrevistas con el personal encargado y realizar la visita y recorrido de las instalaciones de la empresa, se determinó que los empleados cuentan con las prestaciones laborales según la ley del país.

- **Antecedentes del cliente:**

La empresa fue constituida bajo las leyes de la República de Guatemala en el año 1992, está ubicada en el Municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

Su actividad principal es la fabricación y comercialización de calzado para dama y caballero, su reto es cuidar la calidad del producto para satisfacer las necesidades del cliente.

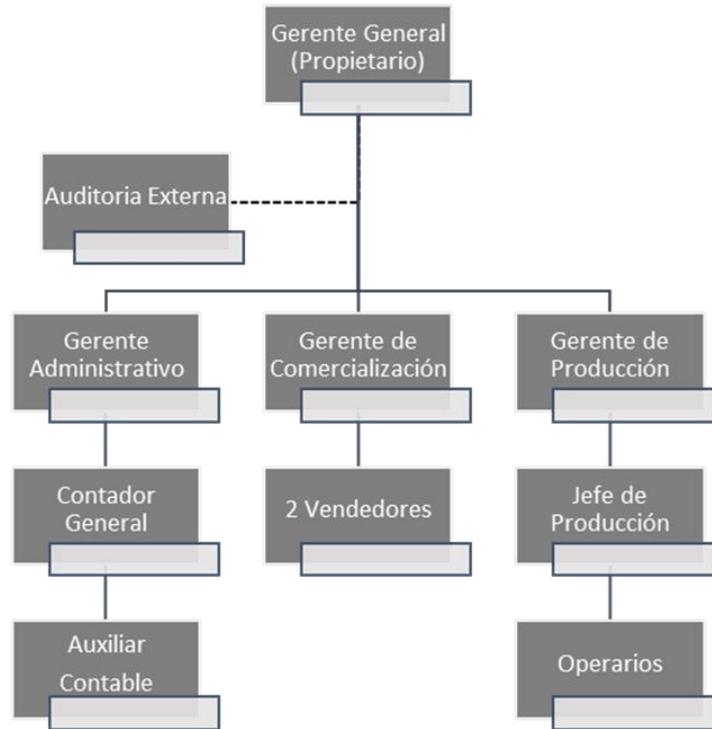
- **Estructura Administrativa:**

Para que la empresa pueda cumplir con sus funciones de manera eficiente y lograr los objetivos trazados, es necesario que posea una adecuada estructura administrativa y organizacional que le permita reunir los elementos necesarios para tal fin.

A continuación se muestra la estructura administrativa de Calzado Rossi.

Figura 1

ORGANIGRAMA GENERAL DE CALZADO ROSSI



Fuente: Elaboración propia.

• **Objetivos de la Consultoría:**

Realizar un estudio preliminar para evaluar y conocer de forma general los procedimientos, funciones y actividades de la empresa.

- Analizar la información recabada del estudio preliminar realizado por el Contador Público y Auditor.
- Evaluar las operaciones que se llevan a cabo en el área de nóminas.
- Preparar un informe, incluyendo un manual de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Detectar las deficiencias en las operaciones que se realizan.
- Elaborar un diseño de procedimientos para el manejo y control del área de nóminas y formatos en esta área que ayuden a la elaboración de la misma.



Personal Asignado por Alvizures & Asociados, S.C.

Nombre	Equipo de Consultoría	Profesión
Licda. Perla Alvizures	*Director de Auditoria	Contador Público y Auditor
Lic. Vicente Gramajo	**Gerente de Auditoria	Contador Público y Auditor

*Director de la consultoría: Responsable ante la empresa por la calidad del trabajo a realizarse.

**Gerente de Auditoria: Persona responsable de estar al pendiente y dar seguimiento al trabajo de campo.

Procedimientos a Aplicar:

Para obtener información se utilizara las técnicas siguientes:

- Técnicas de observación.
- Entrevista y consulta.
- Cuestionarios.
- Flujogramación.

Esto permitirá cumplir con los requerimientos y objetivos de la consultoría, siendo necesaria para el área de nóminas la elaboración de políticas, manuales y diagramas de procesos e implementación de la sistematización en el área en mención.



Tiempo asignado para el Trabajo:

No.	Cliente: Calzado Rossi Tipo de trabajo: Distribución del trabajo a realizar	Tiempo en días
1.	Visita preliminar a la empresa para conocer la estructura general sus objetivos.	2
2.	Conocer los antecedentes y entorno de las actividades que realiza la empresa.	5
3.	Elaborar el cuestionario para recopilación de la información.	2
4.	Realizar entrevistas y llenado de cuestionario a personal clave de la empresa.	2
5.	Tabular la información recopilada para detectar debilidades y proponer soluciones.	4
6.	Propone soluciones a las deficiencias detectadas.	3
7.	Elaboración del manual.	30
8.	Presentación del informe.	1
9.	Entrega del manual.	1
	Total	50

Se estima en un periodo de 5 semanas, iniciando la consultoría a los 7 días de enviada la propuesta.



Presentación del Informe Final

El informe final será presentado el día 05 de septiembre de 2015, adjuntando Manual de políticas y procedimientos del área de nóminas, implementación de Sistematización y Diseño de formas

Aprobado por:

Licda. Perla Noemi Alvizures Bernal

Alvizures & Asociados, S.C.

4.6 EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Calzado Rossi
Sistematización para el Área de Nóminas
Procedimientos realizados

P/T.	P-1	
	AUDITOR	FECHA
Preparado Por	V.G.	04/07/2015
Revisado Por:	P.A.	08/07/2015

No.	PROCEDIMIENTOS	REV.	OBSERVACIONES	REF.
1	Evaluación de los procesos que se realizan en el área de nóminas		No están bien definidos	P-3 1/2
2	Verificación de la existencia de organigramas, manuales en el área de nóminas		No existen dichos documentos.	P-2
3	Cotejo de las nóminas generadas mensualmente y revisión de los documentos de soporte.		No, todas las nóminas cuentan con la documentación de soporte.	P-4
4	Se verificó la existencia de formatos auxiliares para la elaboración de la nómina.		No existen.	P-4
5	Evaluación del sistema utilizado en el área de nóminas para su elaboración.		Los registros se realizan en forma manual y no se cuenta con un documento que detalle los lineamientos que se deben seguir.	P-4
6	Elaboración del manual de puestos y funciones del área de Nóminas y presentación a los directivos de la empresas para su aprobación		Describiendo las responsabilidades y funciones, incluyendo el organigrama correspondiente.	Pág-81
7	Elaboración del manual de políticas y procedimientos del área de Nóminas y presentación a los directivos de la empresas para su aprobación		Describiendo cada uno de los procesos que se deben realizar.	Pág-94
8	Elaboración de flujogramas de procesos.		Incluidos en el manual de políticas y procedimientos	Pág-100
9	Elaboración de formatos		Con el objetivo de que los procesos se realicen en forma ordenada.	Pág-117
	 = Realizado			

Calzado Rossi
Sistematización para el Área de Nóminas
 Cuestionario
 Contador General: Ángel Gaitán

P/T.	P-2	
	AUDITOR	FECHA
Preparado Por:	V.G.	04/07/2015
Revisado Por:	P.A.	08/07/2015

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	REF
1	¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo?	Mantener la información al día y presentar la nómina cada mes.	P-4
2	¿Mencione cuáles son los objetivos de su área de trabajo?	Analizar, organizar, administrar, controlar todas las operaciones que se generen en el área de nóminas en forma ordenada.	
3	¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente?	No	
4	¿Existe alguna limitación que impida cumplir satisfactoriamente con los objetivos?	Sí. Faltan directrices claras por parte de Gerencia.	P-3 1/2
5	¿Existe un documento que contenga las políticas del área de nóminas en la empresa?	No existe.	P-1
6	¿Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de funciones y responsabilidades del área de nóminas?	No, desde que labora en la empresa no ha tenido a la vista ningún documento de este tipo.	P-1
7	¿Considera usted que existe funciones que originan duplicidad de labores en el área?	Sí. Algunas se reprocesan varias veces porque no hay lineamientos claros.	P-1
8	¿Existen diseños concretos para la elaboración de la nómina?	Sí, hay algunos diseños de acuerdo a lo que la Dirección quiera que se le presente.	
9	Nombre y Firma del Entrevistado: <div style="text-align: center;"><i>Ángel Gaitán</i> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Lic. Ángel Gaitán</div>		
	 = Observado físicamente.		

Calzado Rossi
Sistematización para el Área de Nóminas
 Cuestionario
 Auxiliar del Contador General: Amanda Cruz

P/T.	P-3 1/2	
	AUDITOR	FECHA
Preparado Por:	V.G.	04/07/2015
Revisado Por:	P.A.	08/07/2015

No.	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIOS	REF
1	¿Existe un departamento específico para el área de nóminas?		X		
2	¿Existe en el área de nóminas una adecuada segregación de funciones?		X		P-1
3	¿Cree usted que los niveles jerárquicos de la empresa están claramente definidos?		X		
4	¿Para realizar sus funciones utiliza algún manual de instrucciones?		X		P-2
5	¿Cada empleado de la empresa cuenta con un expediente, que incluya sus documentos personales de identificación?		X		
6	¿Utilizan formatos de contratos de trabajo con los empleados?		X		
7	¿Todas las personas que laboran para la empresa están ingresadas en la planilla del IGSS?	X		Aparecen únicamente las personas que han pasado los dos meses de prueba	P-4 
8	¿Las nóminas de salarios se encuentran debidamente firmadas, revisadas y autorizadas?	X			
9	¿Existe una persona encargada de elaborar los cálculos de pago de prestaciones y liquidaciones?	X			
10	¿Al momento de realizar el pago de las prestaciones o liquidaciones laborales, existe una persona que corrobora el pago efectuado?	X			
11	¿Cuándo un trabajador se le da de baja en la planilla del IGSS coincide con la fecha que se reporta en el expediente?	X			
	Nombre y firma de quien responde: Amanda Cruz <hr/> Auxiliar				
	 =Observado Físicamente				

Calzado Rossi
Sistematización para el Área de Nóminas
 Cuestionario
 Auxiliar del Contador General: Amanda Cruz

P/T.	P-3 2/2	
	AUDITOR	FECHA
Preparado Por:	V.G.	04/07/2015
Revisado Por:	P.A.	08/07/2015

No.	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIOS	REF.
12	¿La empresa realiza las retenciones de impuesto sobre la renta al trabajador?		X		
13	¿Existen formas impresas para documentar las altas y bajas del personal?		X		P-4 
14	¿Utilizan formas impresas para reportar; aumento de sueldos, horas extras, suspensiones IGSS y ausencias de los trabajadores?		X		
15	¿Los trabajadores al ingresar a las instalaciones utilizan marcajes de hora?		X	Únicamente se pasa asistencia de forma manual	
16	¿La empresa tiene constancias de pago de prestaciones laborales de aguinaldo, bonificación anual, vacaciones e indemnizaciones?	X		Se les extiende recibos corrientes	
17	¿La empresa cuenta con formatos de finiquito laboral y de liquidaciones laborales?		X		
18	¿El libro de salarios se encuentra debidamente autorizado por la Inspección General del Ministerio de Trabajo?	X			
19	¿Tienen las leyes laborales y fiscales para consultas?	X			
20	¿Los aumentos del salario están debidamente autorizados?	X		Si. Pero los aumentos se autorizan únicamente verbalmente	
	Nombre y firma de quien responde: <div style="text-align: center; margin-left: 100px;"> <u>Amanda Cruz</u> Auxiliar </div>				
	 = Observado físicamente  = Revisado				

Calzado Rossi
Sistematización para el Área de Nóminas
 Revisión de Nómina

P/T.	P-4	
	AUDITOR	FECHA
Preparado Por:	V.G.	04/07/2015
Revisado Por:	P.A.	08/07/2015

		Calzado Rossi				CPC				
NÓMINA DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2,015								No. 12		
No.	NOMBRE EMPLEA	HRS.	SUELDO		BONIF.	BONO POR	I.G.S.S.	DESC.	SUELDO	PAGADO
			EXT.	BASE	EXTRAS	INCENTIVO			DISCIPLINA	
1	Clara Luz López	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	100.00	2479.32	19880
2	Andrea Hernández	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19881
3	Mario Alvarez	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19882
4	Andres Mejía	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19883
5	Amilcar Socop	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19884
6	Mateo Ajtuc	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19885
7	Josue Martínez	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	150.00	2429.32	19886
8	José Yat	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	2.24	2577.07	19887
9	Lionel España	1.25	2,395.00	80.19	250.00	50.00	115.68	-	2659.50	19888
10	Ruby Castro	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19889
11	Gabriela García	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	75.00	2504.32	19890
12	Nataly Amezquita	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19891
13	Estela López	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19892
14	Naomy Cruz	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19893
15	Xiomara Jocop	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19894
16	Elizabeth Mérida	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19895
17	Solemi Prado	BRON	2,395.00	-	250.00	50.00	115.69	-	2579.31	19896
18	Heydi Paz	BRON	2,395.00	-	250.00	50.00	115.69	-	2579.31	19897
19	Marta Cutz	BRON	2,395.00	-	250.00	50.00	115.69	-	2579.31	19898
20	Karina Estrada	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19899
21	María Ruiz	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19900
22	Rolando Moran	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19901
23	Estuardo Gómez	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19902
24	Mynor Mey	0.00	2,395.00	-	250.00	50.00	115.68	-	2579.32	19903
	TOTALES	1	57,480.00	80.19	6,000.00	1,200.00	2,776.35	327.24	61,656.58	

Revisado

Nota: De acuerdo al procedimiento aplicado se observó que no cuentan con formatos auxiliares y documentos de soporte para la elaboración de la nómina, únicamente se les informa verbalmente los descuentos y horas extras que se deben aplicar en la nómina.

**4.7 INFORME EMITIDO POR UN CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN
CALIDAD DE CONSULTOR EXTERNO**

Calzado Rossi
Informe Final de Consultoría
04 de Septiembre de 2,015

Alvizures & Asociados, S.C.



Guatemala, 05 de septiembre de 2015

Licenciada
Rosa Elvira Arauz
Gerente General
CALZADO ROSSI
Presente

Estimada Licenciada Arauz:

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores cotidianas.

Conforme a lo convenido con usted, en nuestra propuesta de servicios y basados en la información recopilada mediante las entrevistas y llenado de cuestionarios realizadas en la empresa, hemos efectuado la revisión de Sistematización del área de nóminas de la empresa que usted dirige y como resultado de nuestro trabajo, le presentamos varios asuntos que llamaron nuestra atención, los cuales son trasladados a usted para su consideración.

Nuestro propósito es la mejora de los procedimientos administrativos y medidas de control por medio de las herramientas que faciliten el trabajo en el área.

A continuación le presentamos el informe como resultado del trabajo elaborado:



1. MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

CONDICIÓN

Al revisar los documentos de la empresa de calzado Rossi, se verifico que no existe un archivo o manual que contenga las funciones y responsabilidades de forma clara del personal del área de nóminas adoptadas por la administración, que sirva de guía para realizar correctamente las operaciones de dicha área, además las instrucciones son dichas únicamente en forma verbal. Hecho que confirmo la gerente general.

EFFECTO

Que existan errores en las tareas realizadas por el personal y que la información presentada no sea fidedigna y oportuna para la toma de decisiones, debido que al girar instrucciones en forma verbal el personal puede aplicarlas erróneamente.

RECOMENDACIÓN

Se sugiere a la administración de la empresa, proceder con la implementación de un manual de puestos y funciones en el área de nóminas en forma escrita, para que las atribuciones del personal sean realizadas con eficiencia y se evite la duplicidad de trabajo.



2. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

CONDICIÓN

No existen registros de procedimientos o lineamientos establecidos que sirvan de guía para realizar uniformemente el desarrollo de sus operaciones ordinarias.

EFECTO

Al no contar con un manual de procedimientos establecidos, se corre el riesgo de que el registro de la información de la empresa no sea registrada en forma lógica, ordenada y secuencial.

RECOMENDACIÓN

Debido a la falta de lineamientos que sirvan de guía para realizar uniforme, ordenada y secuencialmente el registro de la información, es necesario proceder a la elaboración e implementación de un manual de políticas y procedimientos, que sirva al área de nóminas de la empresa.

3. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

CONDICIÓN

No existen flujogramas de procesos que indiquen o presenten en forma gráfica los pasos que se deben realizar en el área de nóminas.

EFECTO

Al no tener bien definidas las atribuciones del personal se puede caer en duplicidad de tareas y funciones que tiene a su cargo.



RECOMENDACION

Elaborar los diagramas de proceso identificando las obligaciones y tareas que el personal tiene a su cargo como parte del equipo de trabajo.

4. FORMATOS PARA LA ELABORACION DE LA NÓMINA

CONDICIÓN

En el área de nómina no utilizan formatos como herramienta de trabajo tales como contratos de trabajo, altas y bajas del personal, horas extras, liquidaciones laborales etc.

EFECTO

Por la falta de formatos que guíen e identifiquen los descuentos correspondientes al personal se pueden realizar cálculos erróneos en la nómina de pago.

RECOMENDACION

Elaborar todos los formatos necesarios que permitan llevar todos los controles pertinentes en el área y de esa manera se puedan evitar descuentos mal aplicados al personal.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

Licda. Perla Noemi Alvizures Bernal

Alvizures & Asociados, S.C.

CPA No. 12201

4.8 INFORMES A PRODUCIR



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PUESTOS DEL ÁREA DE NÓMINAS

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE NÓMINAS DE LA EMPRESA CALZADO ROSSI

INDICE

Objetivos Generales	1
Objetivos Específicos	1
Organigrama del departamento de Nóminas	2
Especificaciones del puesto	3

INTRODUCCIÓN

El presente manual, es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica, los diferentes niveles jerárquicos que conforman la organización del departamento de nóminas, así como la identificación clara de las funciones de cada uno de los órganos administrativos que la integran.

Este manual de organización de puestos y funciones para Calzado Rossi, es un instrumento que fortalece su funcionamiento por medio de una adecuada segregación de funciones, distribuyendo equitativamente las actividades realizadas por cada uno de los puestos, conforme a la estructura organizativa de la empresa.

Por la naturaleza del manual, deberá ser actualizado cada año, o en su caso cuando existan modificaciones a la base legal, estructura orgánica y/o las funciones, por lo que cada uno de los órganos administrativos que lo integran deberán aportar información necesaria para este propósito.

Objetivos del Manual de Puestos y Funciones

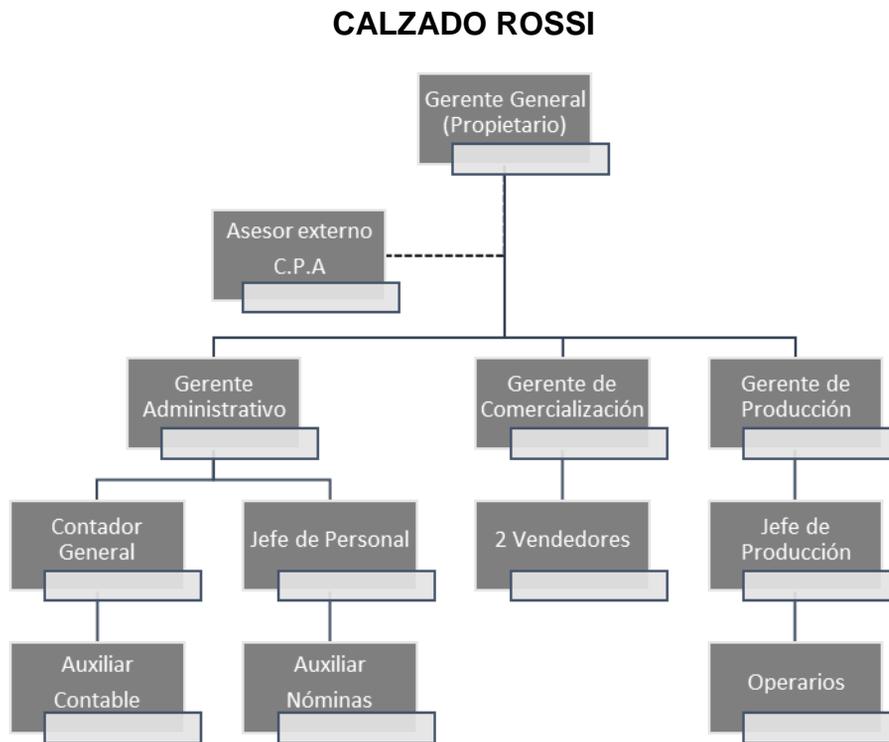
Objetivos Generales

- Ser un instrumento de normalización de actividades, que contiene una serie de instrucciones escritas y que normalmente se clasifica en objetivos, definiciones, normas, funciones y descripciones de puestos.
- Establecer los puestos, funciones y atribuciones del personal del área de nóminas, para coadyuvar a la organización de la misma.

Objetivos Específicos

- Que los involucrados en las operaciones contables del área, conozcan sus funciones y se evite la duplicidad de tiempo, esfuerzo y tareas.
- Establecer gráficamente la estructura orgánica del área de nóminas para facilitar el conocimiento de las relaciones de jerarquía y coordinación.
- Alcanzar eficiencia al existir división del trabajo.

Figura 2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración Propia

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Departamento de Contabilidad

Descripción Técnica del Puesto

Nombre del puesto:	Contador General
Jefe Inmediato Superior:	Gerente Administrativo
Supervisa a:	Auxiliar Contable
Escolaridad:	Contador Público y Auditor, colegiado activo.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Proporcionar información contable y financiera para el proceso de toma de decisiones de la gerencia general, análisis de razones contables y tendencias económicas, aspectos fiscales y laborales.

Funciones y Atribuciones:

1. Supervisar la adecuada aplicación de las normas y procedimientos contables vigentes.
2. Vigilar el buen funcionamiento del área.
3. Uniformar y dirigir métodos para recopilar información, tipificar los procedimientos del registro de las operaciones y la preparación de informes.
4. Dirigir la preparación de la determinación y pago de las obligaciones fiscales y laborales a los que está sujeta la empresa.
5. Interpretar los informes y registros.

6. Mantener contacto con las otras áreas de la empresa, para hacer que el área de nóminas sea más eficaz.
7. Revisar la nómina mensual.
8. Revisar y dar su aprobación de los cálculos en las liquidaciones laborales.
9. Chequear las nóminas de bonificación anual y aguinaldo.
10. Revisar en los cheques, la fecha, nombre beneficiario, valor en letras y en números, revisar la codificación en los vouchers; y trasladarlos a firma de Gerencia.

Sueldo

De Q6, 000.00 hasta Q8,000.00, según experiencia.

Habilidades, Destrezas y Experiencias

Manejo de Windows, office y sistemas contables

Experiencia en revisión, análisis, integración y presentación de estados financieros

Conocimiento sólido en leyes fiscales y laborales

Experiencia mínima de 5 años en cargo similar, con registro en la Superintendencia de Administración Tributaria.

Departamento de Contabilidad

Descripción Técnica del Puesto

Nombre del puesto:	Auxiliar Contable
Departamento:	Contabilidad
Jefe Inmediato Superior:	Contador General
Supervisa a:	ninguno
Escolaridad:	Perito Contador, con estudios universitarios

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Registrar las operaciones contables, integrar cuentas principales de la entidad y se encarga de contabilizar la información suministrada de las áreas de cobros, pagos, nóminas proporcionando la información al Contador General.

Funciones y Atribuciones:

1. Preparar, analizar y registrar la información contable.
2. Preparar estados financieros.
3. Preparar cuadros estadísticos.
4. Recibir la nómina autorizada para archivo.

Sueldo

De Q3,000.00 hasta Q4,000.00

Habilidades, Destrezas y Experiencias

Conocimientos de computación, leyes fiscales

2 años de experiencia mínima en puesto similar y con número

Con registro en la Superintendencia de Administración Tributaria

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Departamento de Nóminas

Descripción Técnica del Puesto

Nombre del puesto:	Jefe de Personal
Jefe Inmediato Superior:	Gerente Administrativo
Supervisa a:	Auxiliar I (Nóminas)
Escolaridad:	Licenciatura en Administración de Empresas.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Encargado de personal coordina, dirige y actúa en toma de decisiones sobre personal, vacaciones, sanciones disciplinarias y conductas, horarios de trabajo.

Funciones y Atribuciones:

5. Supervisar horarios de los trabajadores de los diferentes servicios.
6. Resolver conflictos laborales en conjunto con los jefes de servicio que lo soliciten.
7. Control de: constancias laborarles, constancias de pagos, vacaciones, informes, suspensiones, permisos, asuetos, traslados de personal, despidos, renunciaciones, etc.
8. Gestión administrativa ante el nivel central sobre movimientos de personal como suspensiones IGSS, suspensiones disciplinarias, ascensos, nombramientos.
9. Elaboración de planillas.
10. Realizar trámites de contratos de todo el personal.

Sueldo

De Q5, 000.00 hasta Q8,000.00, según experiencia.

Habilidades, Destrezas y Experiencias

Capacidad analítica, condición física, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, facilidad de palabra, honradez, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía, manejo de equipo de cómputo y oficina.

Experiencia mínima de 2 años en cargo similar

Departamento de Nóminas

Descripción Técnica del Puesto

Nombre del puesto: **Auxiliar (Área de Nóminas)**

Jefe Inmediato Superior: Jefe de Personal

Escolaridad: Perito Contador, con estudios universitarios de Contador Público y Auditor o Psicología Industrial.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Objetivo del puesto:

Hacer los reportes de pago de sueldos, prestaciones laborales, además proporcionar toda la información relacionada con nóminas al Contador General.

Responsabilidad del puesto:

Se encarga de recopilar la información del movimiento de personal y asistir al Jefe de personal en los procesos de reclutamiento y selección de personal, capacitación y otros.

Funciones y Atribuciones:

11. Proporcionar información mensual de los trabajadores.
12. Revisar que todos los procedimientos establecidos se cumplan.
13. Trasladar el reporte de la nómina revisado para la emisión de los cheques.

14. Elaborar contratos de trabajo y liquidaciones laborales.
15. Preparar planilla de IGSS y recibo correspondiente.
16. Preparar conciliación anual de ISR asalariados.
17. Preparar las nóminas de Bonificación Anual y de Aguinaldo.
18. Recibe órdenes de descuentos de anticipos de sueldo.
19. Llevar libro de salarios.

Sueldo

De Q3, 500.00 hasta Q4, 500.00

Habilidades y Destrezas

Conocimientos de computación

3 años de experiencia mínima en puesto similar y atención al cliente.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
DEL ÁREA DE NÓMINAS**

CONTENIDO

1. OBJETIVOS DEL MANUAL
2. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
3. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS
4. FORMATOS DE FORMA

INTRODUCCIÓN

El presente manual es un documento administrativo que cumplirá con todas las leyes y reglamentos establecidos en la República de Guatemala, el objetivo principal es establecer y proponer el uso y manejo de políticas y procedimientos específicos para el área de nóminas.

El propósito es garantizar a todos los trabajadores las mismas condiciones y requerimientos para su reclutamiento, inducción y desarrollo, proporcionándoles un clima laboral adecuado en donde su permanencia sea voluntaria y se pueda identificar con la empresa conociendo sus alcances, objetivos y metas.

El manual permitirá aplicar procedimientos correctos en el control, administración y será una herramienta para el pago de salarios, prestaciones y liquidaciones del área de nóminas, además mejorar la calidad y desempeño de los trabajadores.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Objetivo General:

- Definir las políticas y procedimientos del área de nóminas de la empresa, que estén debidamente autorizadas y documentadas, con el objetivo de realizar sus operaciones de forma ordenada, además lograr que el personal que forma el equipo de trabajo sea más eficiente y garantizar el manejo adecuado de los fondos disponibles para el pago de sueldos y salarios de los trabajadores.

Objetivos Específicos:

- Regular y uniformar los procesos en el área.
- Facilitar la preparación del nuevo personal para el desarrollo de sus atribuciones con capacitación y adaptación en el área de nóminas.
- Facilitar el trabajo al área de nóminas, en cuanto a los registros y preparación de los informes necesarios.

Instrucciones Para uso del Manual

El uso del presente manual no es optativo, es obligatorio para todo el personal del área de nóminas.

Por la naturaleza del manual, deberá ser actualizado cada año, o en su caso cuando existan modificaciones a la base legal o funciones, por lo que cada uno de los órganos administrativos que lo integran deberán aportar información necesaria para este propósito. Y únicamente podrá ser modificado por el contador general de la empresa bajo aprobación de la dirección general.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE NÓMINAS

Son bases, reglas y procedimientos adoptados por Calzado Rossi para elaborar y presentar sus nóminas cumpliendo con todas las leyes y reglamentos nacionales. Las cuales se detallan a continuación:

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Políticas Generales

1. No se contratarán a personas que tengan parentescos familiares dentro de la empresa.
2. No contratar a personas que hayan sido despedidas con anterioridad de la empresa.

Política de Selección

1. Fotocopia de DPI y carné de IGSS
2. Antecedentes penales y policíacos
3. 2 cartas de recomendación
4. Los candidatos para las plazas vacantes deben ser mayores de dieciocho años (18 años).

CALZADO ROSSI
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN

No.	Descripción de Actividad	Responsable	Simbología
	INICIO		
1	Solicita la contratación de un empleado, por medio de Requisición de Personal. (Ver página 119)	Jefe de área vacante	
2	Solicita autorización al Gerente Administrativo, de la plaza vacante solicitada.	Jefe de personal	
3	Aprueba o rechaza la solicitud de la plaza vacante.	Gerente administrativo	
4	Hacen un análisis del perfil y de las aptitudes que se requieren	Jefe de personal	
5	Inicia el proceso de contratación.	Jefe de personal	
6	Se pública anuncios en la prensa o en otro medio que se estime conveniente para la plaza solicitada.	Auxiliar de nóminas	
	VAN		

CALZADO ROSSI
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN

No.	Descripción de Actividad	Responsable	Simbología
	VIENEN		
7	Los aspirantes llenan solicitudes de empleo.(Ver página 120, 121)	Aspirantes	
8	Recepción de solicitudes de empleo y curriculum vitae de los candidatos.	Auxiliar de nóminas	
9	Selección de candidatos apropiados para la plaza. Se realizan pruebas a los candidatos seleccionados y otras investigaciones sobre referencias personales.	Auxiliar de nóminas	
10	Con base al resultado de las pruebas, entrevista realizada y confirmación de referencias, se realiza una ficha con la información obtenida.	Auxiliar de nóminas	
11	Selección del candidato adecuado para desempeñar el cargo, tomando en cuenta la opinión del Jefe de área vacante de la contratación.	Auxiliar de nóminas y Jefe de área vacante	
	FIN		
			

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

ALCANCE

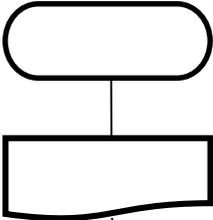
Este proceso inicia desde que se recibe la confirmación de la contratación de un colaborador hasta su inserción en las actividades en su puesto de trabajo

Política de contratación

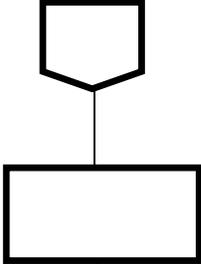
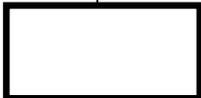
1. La contratación de personal se realiza por medio de anuncios en el periódico o por recomendaciones que haga el personal que trabaja actualmente en la empresa.
2. Fijación del Salario de acuerdo a capacidad y experiencia (Formado por sueldo base más bonificación legal).
3. Firma de contrato de trabajo (Enviarlo en el transcurso de los 15 días siguientes al ministerio de trabajo).
4. 1 semana de inducción
5. 2 meses de prueba

Política de inducción

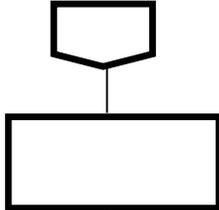
1. Proporcionar a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa
2. Brindar la información necesaria para realizar sus actividades de manera eficiente.
3. Darle seguimiento continuamente al nuevo empleado con el fin de encausarlo en su nuevo puesto.

No.	Descripción de Actividad	Responsable	Simbología
	INICIO		
1	Al recibir la autorización, se le informa vía telefónica al candidato elegido de la decisión de contratarlo.	Auxiliar de nóminas	
2	Se definen derechos y obligaciones contraídas entre ambas partes por la relación laboral y efectúan la contratación.	Jefe del área vacante y aspirante	
3	Para el control de asistencias del nuevo empleado le asignan una tarjeta de marcaje. (Ver página 123)	Auxiliar de nómina	
4	Se da la bienvenida al nuevo colaborador, y elabora Contrato Individual de Trabajo en 3 copias (Ver página 122)	Auxiliar de nómina y Jefe de área vacante	
	VIENEN		

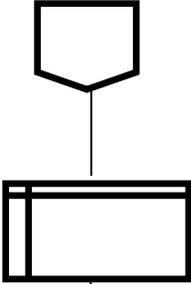
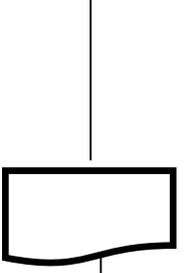
CALZADO ROSSI
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

No.	Descripción de Actividad	Responsable	Simbología
	VAN		
5	Realiza el trámite ante el Departamento Administrativo del Ministerio de Trabajo dentro de los 15 días posteriores a su elaboración, debe cerciorarse de la firma de ambas partes, el colaborador y empleador	Auxiliar de nómina	
6	Posteriormente presenta al candidato en su equipo de trabajo,	Auxiliar de nómina	
7	El jefe de área asigna un instructor para mostrarle las tareas que tiene que realizar en su puesto de trabajo durante un período de un mes con evaluaciones periódicas a criterio del jefe de área	El jefe de área vacante	
8	El colaborador seleccionado da inicio en las operaciones, junto al encargado de su entrenamiento durante el primer mes de su período de prueba.	Encargado de entrenamiento	
	VIENEN		

CALZADO ROSSI
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

No.	Descripción de Actividad	Responsable	Simbología
	VAN		
9	El período de prueba será como máximo dos meses.	Jefe de área vacante	
10	Con base en su criterio determina si el colaborador ha superado satisfactoriamente su período de prueba,	Jefe de área vacante	
11	Notifica con una confirmación por escrito detallando que el candidato es competente en el puesto y que iniciará operaciones regulares como colaborador permanente en la empresa.	Jefe de área vacante	
12	Se le informa al encargado de nóminas los nuevos ingresos de personal por medio de un formato de altas. (Ver página 124)	Jefe de personal	 
	VAN		

CALZADO ROSSI
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

No.	Descripción de Actividad	Responsable	Simbología
	VIENEN		
13	Archiva la copia del Contrato de Trabajo en el expediente del nuevo empleado	Auxiliar de nómina	
14	Debe llevar el control adecuado de todos los reportes por descuentos aplicados en la nómina de sueldos, por medio de un archivo.	Auxiliar de nómina	
	FIN		

POLÍTICAS INTERNAS DEL ÁREA DE NÓMINAS

Es importante mencionar que la empresa se registró por el código de trabajo decreto número 1441, en cuando a los derechos y obligaciones que adquieren los trabajadores y el patrono.

POLÍTICA SOBRE JORNADAS DE TRABAJO

El horario de todos los colaboradores será de lunes a jueves de 7:00 a 17:00 horas y el día viernes de 7:00 a 16:00 horas, tomando una hora de almuerzo lo que acumula durante la semana 44 horas ordinarias.

POLÍTICA SOBRE SALARIOS

- Tal como lo establecen las leyes laborales del país, nuestros colaboradores recibirán como remuneración el salario mínimo más la bonificación establecida en el código de trabajo en el artículo 7 de doscientos cincuenta (Q.250.00). Esta prestación no está afecta a ningún descuento como IGSS, IRTRA, INTECAP u otros descuentos.
- El salario mencionado con anterioridad de acuerdo a políticas de la empresa para el área de producción está conformado por un sueldo mínimo más bonificación legal (conformada por sueldo más bonificación por producción)
- Es necesario llevar el registro de horas trabajadas, las cuales podemos controlar de la siguiente forma:
 1. Para todos los colaboradores la asistencia se realiza con el uso de un reloj marcador, que a través de un sistema proporciona la información para ejecutar la planilla y el libro de salarios.

2. Se debe entregar a cada colaborador un desglose claro y legible acerca de la integración de sus salarios. Detallando salario ordinario, horas extras, bonificación, descuentos (IGSS, ISR y cualquier variación que su salario pueda tener). Para asegurarse de que los pagos de los descuentos a los trabajadores se hacen, esto se evidencia con la planilla de pago al IGSS mensualmente y el pago del ISR mensual.
- A cada trabajador se le otorgara una remuneración por puntualidad y disciplina que tendrá como nombre Bono por disciplina y puntualidad a fin de mes, del trabajador dependerá ganárselo.
 - Al trabajador que no cumpla con sus responsabilidades y a causa de ello no se presente a tiempo los pagos tal como lo establece la ley será sancionada con el pago del 100% de la multa.
 - Cada colaborador de la empresa tiene la obligación de mantener su lugar de trabajo limpio y ordenado, por lo menos debe realizar dicha limpieza cada inicio de semana.
 - A las personas que se les realice ventas de calzado dentro de la empresa deben tener por lo menos tres meses de haber iniciado sus labores.
 - Para que al trabajador se le pueda realizar anticipos por lo menos deben tener más de tres meses de haber iniciado sus labores, además de eso dependerá del rendimiento que el trabajador ha tenido dentro de la empresa.

POLÍTICA DE LA MADRE TRABAJADORA

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

a) La interesada sólo puede abandonar el trabajo presentando un certificado médico en que conste que el parto se va a producir probablemente dentro de cinco (5) semanas contadas a partir de la fecha de su expedición o contadas hacia atrás de la fecha aproximada que para el alumbramiento se señale. Todo médico que desempeñe cargo remunerado por el Estado o por sus instituciones, queda obligado a enviar gratuitamente este certificado.

b) Si se ha concedido tiene derecho a que su patrono le pague su salario, salvo que esté acogida a los beneficios del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en cuyo caso se debe observar lo dispuesto por los reglamentos que este último ponga en vigor; y a volver a su puesto una vez concluido el descanso posterior al parto o, si el respectivo período se prolonga conforme al concepto final del inciso siguiente, al mismo puesto o a uno equivalente en remuneración que guarde relación con sus aptitudes capacidad y competencia.

c) Si se trata de aborto no intencional o de parto prematuro no viable, los descansos remunerados se deben reducir a la mitad. En el caso de que la interesada permanezca ausente de su trabajo un tiempo mayor del concedido a consecuencia de enfermedad que según certificado médico deba su origen al embarazo o al parto, y que la incapacite para trabajar, ella conserva derecho a las prestaciones que determina el inciso b) anterior, durante todo el lapso que exija su restablecimiento, siempre que éste no exceda de tres meses contados a partir del momento en que dejó sus labores.

La empresa se compromete a no despedir a las trabajadoras que estuvieren en estado de embarazo o período de lactancia, quienes gozan de inamovilidad. Salvo que por causa justificada originada en falta grave a los deberes derivados del contrato, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 177 del Código de Trabajo. En este caso, el patrono debe gestionar el despido ante los tribunales de trabajo para lo cual deberá comprobar la falta y no podrá hacer efectivo el mismo hasta no tener la autorización expresa y por escrito del tribunal. En caso el patrono no cumpliera con la disposición anterior, la trabajadora podrá concurrir a los tribunales a ejercitar su derecho de reinstalación en el trabajo que venía desempeñando y tendrá derecho a que se le paguen los salarios dejados de devengar durante el tiempo que estuvo sin laborar.

Toda trabajadora en época de lactancia puede disponer en el lugar donde trabaja de media hora dos veces al día durante sus labores con el objeto de alimentar a su hijo. La trabajadora en época de lactancia podrá acumular las dos medias horas a que tiene derecho y entrar una hora después del inicio de la jornada o salir una hora antes de que ésta finalice, con el objeto de alimentar a su menor. Dicha hora será remunerada.

El período de lactancia se debe computar a partir del día en que la madre retorne a sus labores y hasta diez (10) meses después, salvo que por prescripción médica éste deba prolongarse.

POLÍTICA EN EL PAGO DE PRESTACIONES

AGUINALDO:

La empresa otorgará a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo el equivalente al 100% ciento de su salario ordinario mensual que haya devengado por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente. Esta prestación se pagará el 50% en la primera quincena del mes de diciembre y el otro 50% en la segunda quincena del mes de enero de cada año.

BONO 14

La empresa le otorgará a sus trabajadores anualmente en concepto de Bono 14 el equivalente al 100% ciento de su salario ordinario mensual que haya devengado por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente. Esta prestación se pagará el 100% en la primera quincena del mes de julio de cada año.

POLÍTICA EN EL GOCE DE VACACIONES

Todo trabajador sin excepción tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de la empresa, cuya duración mínima será de quince días hábiles (15 días).

La empresa señalará la época dentro de los sesenta días siguientes de aquel en que se cumplió el año de servicio continuo que debe gozar de sus vacaciones.

Las vacaciones no serán acumulables año con año con el objeto de descansar un período mayor. El trabajador a la terminación de su contrato podrá reclamar la compensación en efectivo de las que se hayan omitido correspondientes a los últimos cinco años. Las vacaciones no serán compensadas en dinero salvo cuando el trabajador que haya adquirido el derecho a gozarlos no las haya disfrutado por cesar en su trabajo cualquiera que sea la causa. De la concesión se dejará constancia de vacaciones por escrito, tanto para la empresa como para el trabajador.

El trabajador no podrá prestar su servicio a ningún otro patrono en el período de goce de sus vacaciones. Cuando el trabajador cese en su trabajo, cualquiera que sea la causa antes de cumplir un año de servicios continuos o antes de tener derecho a un nuevo período la empresa deberá compensarle en dinero la parte proporcional de sus vacaciones de acuerdo con su tiempo de servicio.

Para el cálculo del monto que el trabajador debe recibir por el período de vacaciones, deberá tomarse el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante los últimos doce meses. El importe por vacaciones deberá cubrirse por anticipado.

OTRAS POLÍTICAS

Se descansarán con goce de sueldo las fiestas patronales y los descansos reconocidos en el Código de Trabajo, Decreto número 1441.

La ausencia de los trabajadores debe justificarse con constancias médicas, avisos de suspensión o constancia del caso que se trate.

POLÍTICA DE RETENCIONES EN LA NÓMINA Y PLANILLAS

Se aplicaran descuentos o retenciones a los colaboradores de acuerdo a las establecidas por la ley:

Cuota laboral IGSS,
Retenciones por orden judicial,
Retenciones del Impuesto sobre la Renta.

Cualquier otra retención queda estrictamente prohibida sin una autorización firmada de la Gerencia General.

PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA NÓMINA Y PLANILLAS

El proceso de elaboración de la nómina comienza cada vez que se inicia un período de pago. Estos períodos están claramente definidos por la Ley Orgánica del Trabajo en el Artículo 150 donde se expresa:

"El trabajador y el patrono fijarán el lapso para el pago del salario que no podrá ser mayor de una quincena, pero podrá ser hasta de un mes cuando el trabajador reciba del patrono alimentación y vivienda".

El diseño del formato en el cual se elabora la nómina varía de acuerdo con la magnitud y otras características de la empresa, como si su elaboración se realiza de forma manual o computarizada.

Para la elaboración de la nómina, es importante mencionar que el personal de planta o producción y el personal administrativo tienen nóminas separadas, quedando de la siguiente manera:

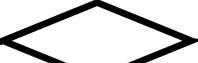
Personal operativo o de producción: Planilla

Personal administrativo: Nómina

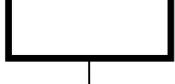
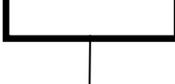
CALZADO ROSSI
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE NÓMINAS Y PLANILLA

No.	Descripción de Actividad	Responsable	Simbología
	INICIO		
1	Se hace una revisión para asegurar que todos los colaboradores que laboran en la empresa sean incluidos en la planilla y se confirman los salarios.	Auxiliar de nómina	
2	Se reúnen los reportes de asistencias, suspensiones por el seguro social, anticipo de salarios, aumento de sueldos, altas y bajas del personal, reportes de horas extras, comisiones sobre ventas, y otros descuentos que sean necesarios. (Ver paginas 124, 126,129)	Auxiliar de nómina	
3	Con los datos anteriores se procede a elaborar la nómina de sueldos, con base al listado autorizado de sueldos.	Jefe de personal	
4	La nómina es trasladada al contador general para su revisión.	Auxiliar de nómina	
5	El contador general revisa la nómina.	Contador general	
	VAN		

CALZADO ROSSI
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE NÓMINAS Y PLANILLA

No.	Descripción de Actividad	Responsable	Simbología
	VIENEN		
6	Si está correcta la aprueba y si no la regresa con los cambios para que sea corregida.	Contador general	
7	Se envía la nómina correcta al gerente administrativo para su última revisión y autorización.	Contador general	
8	Si la nómina está correcta la autoriza y realiza el pago electrónicamente, si no está correcta se regresa al contador general.	Gerente administrativo	
9	Se trasladan los comprobantes de pago, que corresponden a cheques para su elaboración. (ver página 109)	Auxiliar de nóminas	
10	Se verifican los cheques, y si no están correctos se regresan al encargado de nóminas para que sean elaborados nuevamente	Contador general	
	VAN		
			

CALZADO ROSSI
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE NÓMINAS Y PLANILLA

No.	Descripción de Actividad	Responsable	Simbología
VIENEN			
11	Se envían los cheques para que sean firmados.	Gerente administrativo	
12	El Gerente de Administración, firma los cheques.	Gerente administrativo	
13	Las boletas de pago, cheques, la nómina, y el libro de salarios son entregados a la persona encargada del pago.	Auxiliar de nóminas	
14	Se entregan los cheques al personal y los trabajadores firman sus boletas de pago y el libro de salarios.	Auxiliar de nóminas	
15	Se traslada la nómina, boletas de pagos, libro de salarios, debidamente firmados al departamento de contabilidad.	Auxiliar de nóminas	
VAN			

CALZADO ROSSI
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE NÓMINAS Y PLANILLA

No.	Descripción de Actividad	Responsable	Simbología
	VIENEN		
16	Contabiliza la nómina, afectando las cuentas correspondientes. (caja y bancos, gastos de sueldos, provisiones prestaciones laborales, cuotas patronales y laborales IGSS, Retenciones ISR, entre otros).	Contador general	
17	Contabilidad archiva las nóminas de sueldos y demás documentos.	Auxiliar contable	
	FIN		

FORMATOS DE FORMA

ÍNDICE

1. Formato de requisición de personal
2. Formato de solicitud de empleo
3. Formato de Contrato de Trabajo
4. Formato de tarjeta de marcaje
5. Formato de altas y bajas del trabajador
6. Formato de boletas de comprobantes de pago
7. Formato para reportar aumento de sueldos
8. Formato de liquidación laboral
9. Formato de finiquito laboral
10. Formato de horas extras

1. Formato de Requisición de Personal

CALZADO ROSSI No.00001	
PROPUESTA DE FORMATO PARA REQUISICION DE PERSONAL	
Lugar y Fecha: _____	
REQUISICION DE PERSONAL	
Cargo solicitado: _____	Departamento: _____
Tipo de empleo: Fijo <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Temporal <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Medio Tiempo <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Otros especifique: _____ HABILIDADES PERFIL DEL CANDIDATO Nivel profesional Perito Contador <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Secretaria <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Bachiller <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Universitario Especifique: _____	Motivo de la Solicitud Cargo nuevo <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Reemplazo <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Falta de Personal <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Otros especifique: _____ Fecha requerida: _____ Sexo: M <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> F <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Edad comprendida entre: _____ Idioma: _____
Año y tipo de experiencia _____	
Conocimientos requeridos y manejo de equipos: _____	
F. _____ Jefe del Departamento	
Aprobaciones de la Requisición	
F. _____ Gerente de Recursos Humanos	F. _____ Gerente General
Original: Recursos Humanos Copia: Jefe de departamento	

Solicitud de Empleo de Calzado Rossi

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	ANTERIOR	ANTERIOR	ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios	de a	de a	de a	de a
Nombre de la compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Puesto desempeñado	Inicial Final	Inicial Final	Inicial Final	Inicial Final
Motivo de separación				
Nombre de su jefe inmediato				
Podemos solicitar información de usted	Comentarios de sus jefes			
<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No				

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

Comentarios de Entrevistador y firma

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma del solicitante

3. Formato de contrato de trabajo

Es el acuerdo por el cual una persona (trabajador) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona jurídica (empleador), bajo dependencia y a cambio de un salario.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
VER INSTRUCCIONES AL DORSO

_____ de
Nombre y apellido del empleador o Representante Legal
_____, vecino de _____,
edad _____ sexo _____ estado civil _____ nacionalidad _____,
con cédula de vecindad número de orden _____ y de registro _____ extendida por
el alcalde municipal de _____ del departamento
de _____ actuando en representación de

Nombre de la empresa y dirección completa _____ y _____
nombre y apellido del trabajador _____, vecino de _____,
edad _____ sexo _____ estado civil _____ nacionalidad _____,
con cédula de vecindad número de orden _____ y
de registro _____, extendida por el alcalde municipal de _____,
del departamento de _____, con residencia en: _____

Dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____, del mes de _____, del año _____. **SEGUNDA:** El trabajador prestará los servicios siguientes:

Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones de trabajo

TERCERA: Los servicios serán prestados en _____ Indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

CUARTA: La duración del presente contrato es: _____

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será _____ de horas diarias y de _____ a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las _____ a las _____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____ horas a las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana. En jornada **NOCTURNA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada **MIXTA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En jornada **CONTINUA DIURNA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las _____ a las _____. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de _____ Indicar monto del salario Bonificación _____ y le será pagada en efectivo cada _____ en _____ Lugar de Pago _____ Mes, Semana, Quincena

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: El presente contrato se suscribe en _____

El día _____ del mes de _____ del año _____.
En tres ejemplares 1 para cada una de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

firma o impresión digital del trabajador

firma o impresión digital del empleador

(Este formato es gratuito)

4. Formato de tarjeta de marcaje

CODIGO DE EMPLEADO:

NOMBRE:

PUESTO:

MES:

1	Entrada		6	Entrada	
	Salida			Salida	
	Entrada			Entrada	
	Salida			Salida	
	Entrada			Entrada	
	Salida			Salida	
2	Entrada		7	Entrada	
	Salida			Salida	
	Entrada			Entrada	
	Salida			Salida	
	Entrada			Entrada	
	Salida			Salida	
3	Entrada		8	Entrada	
	Salida			Salida	
	Entrada			Entrada	
	Salida			Salida	
	Entrada			Entrada	
	Salida			Salida	
4	Entrada		9	Entrada	
	Salida			Salida	
	Entrada			Entrada	
	Salida			Salida	
	Entrada			Entrada	
	Salida			Salida	
5	Entrada		10	Entrada	
	Salida			Salida	
	Entrada			Entrada	
	Salida			Salida	
	Entrada			Entrada	
	Salida			Salida	

6. Formato de boletas de comprobantes de pago

CALZADO ROSSI		No. 00001	
BOLETAS DE PAGO DE SUELDOS			
Periodo del ____ al ____ de ____ de ____			
Código del trabajador:		Dias Trabajados:	
Nombres y Apellidos:		Horas Extras trabajadas:	
Cedula de Vecindad:		Periodo de:	
Departamento:		Al:	
Puesto:			
INGRESOS		EGRESOS	
Sueldo:	Q.	IGSS:	Q.
Bonificacion Incentivo:	Q.	ISR:	Q.
Horas extraordinarias:	Q.	Boleto de Ornato:	Q.
Total Ingresos:	Q.	Total Egresos:	Q.
Neto pagado:	Q.		
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Firma del Empleado			

8. Formato de liquidación laboral



Guatemala, / /
LIQUIDACIÓN LABORAL DE TRABAJO

MOTIVO DE RETIRO: RENUNCIA

NOMBRE:

PUESTO

FECHA DE INGRESO

FECHA DE EGRESO

SUELDO BASE Q.
BONIFICACIÓN Q.

Yo, _____, que me identifico con no. de DPI _____, extendido en _____, por el medio del presente finiquito declaro haber recibido a mi entera satisfacción, de Calzado Rossi. la cantidad de _____ (Q. _____) Por los siguientes conceptos:

VACACIONES	Q.
AGUINALDO	Q.
BONO 14	Q. _____
SUBTOTAL	Q.
DESCUENTOS	
CUOTA PRESTAMO	Q. _____
LIQUIDO A RECIBIR	Q.

Estoy de acuerdo que los cálculos fueron hechos conforme a las leyes laborales vigentes en la Republica de Guatemala, pagándome las prestaciones correspondientes así: La indemnización y las vacaciones fueron calculas de acuerdo al Decreto 1441-71 del Congreso de la Republica, y la bonificación anual (Bono 14) sobre la base del Decreto 42-92 del Congreso de la Republica. Y el aguinaldo en base al Decreto no. 76-78 del Congreso de la Republica.

Al terminar mi relación laboral con Calzado Rossi declaro expresamente que no se me adeuda valor alguno por concepto de salarios, horas extras, comisiones, ajustes a salario, ventajas económicas, ni por cualquier otro concepto, debido a que todo ha sido pagado en su oportunidad.

Declaro igualmente que Calzado Rossi. no me adeuda ni tiene ninguna obligación pendiente conmigo, ni de carácter civil, mercantil o laboral, o de otra índole, y en vista de la presente manifestación, le OTORGO EL MAS COMPLETO Y EFICAZ FINIQUITO LABORAL que constituye a la vez la carta de pago de todas mis prestaciones laborales.

RECIBI CONFORME: _____

Vo.Bo. _____

9. Formato de finiquito laboral

FINIQUITO LABORAL

En la ciudad de Guatemala, el día _____ del mes de _____
de _____ Yo _____

DECLARO: Que por conveniencia mutua, hemos terminado la relación laboral con _____
_____, la cual se inicio el día _____ del mes de _____
de _____ HAGO CONSTAR: Que el día de hoy he recibido de la citada empresa la
suma de _____

provenientes de esa relacion laboral y que no se me adeuda nada por concepto de salarios, horas
extras, septimos días, vacaciones, aguinaldos, asuetos, etc., todo se me ha cancelado totalmente en su
debida oportunidad. En tal virtud otorgo a favor de la Empresa _____
_____ el MAS AMPLIO, TOTAL Y EFICAZ FINIQUITO LABORAL, haciendo
constar que no tengo ninguna reclamacion que hacer.

F. _____

En la ciudad de Guatemala, a los _____ días del mes de _____ de _____
Yo, como Notario Público, _____
hago constar que la firma que antecede es autentica por haber sido puesta ante mi, el día de hoy, por
el señor (a), _____
persona que por no conocer se me identifica con su Documento Personal de Identificación No.
_____, extendida por la Municipalidad de _____
documento que tuve a la vista. El señor _____
firma juntamente con el infrascrito Notario la presente Acta de Legalización, DOY FE.

F. _____

10. Formato de reporte de horas extras

REPORTE DE HORAS EXTRAS
FECHA: DEL _____ AL _____

NOMBRE DEL EMPLEADO:
CARGO:

LUNES		
ENTRADA	SALIDA	TOTAL HRS EXTRAS

JUEVES		
ENTRADA	SALIDA	TOTAL HRS EXTRAS

MARTES		
ENTRADA	SALIDA	TOTAL HRS EXTRAS

VIERNES		
ENTRADA	SALIDA	TOTAL HRS EXTRAS

MIERCOLES		
ENTRADA	SALIDA	TOTAL HRS EXTRAS

FIRMA DEL EMPLEADO _____

FIRMA DE JEFE DE ÁREA _____

CONCLUSIONES

1. La participación de un Contador Público y Auditor en su calidad de consultor externo, para una adecuada sistematización en el área de nóminas es de vital importancia, ya que este proporciona a la empresa organigramas, manuales y diagramas de proceso para un mayor aprovechamiento del recurso humano.
2. Es necesario que la industria de calzado, cuente con un manual de funciones, que le permita al personal, conocer sus atribuciones y responsabilidades dentro de la empresa; este debe complementarse con un manual que permita también la unificación de criterios para el registro y control de las operaciones.
3. El área de nóminas permite reunir información referente a las relaciones y obligaciones laborales que constituyen el mínimo de garantías sociales protectoras del trabajador. Proporciona información importante tanto para los informes financieros, contables y económicos como para la toma de decisiones. El área de nóminas es muy importante, porque actualmente existen una serie de controles y procedimientos que se deben aplicar a raíz de normativas legales, tributarias y de seguridad social; por lo que se ha convertido en una especialidad el manejo de esa área, precisamente por las sanciones y las posibles demandas legales, que podrían originar problemas económicos en la industria de calzado.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda, asesorarse de un Contador Público y Auditor en la Sistematización del área de nóminas ya que posee una amplia gama de conocimientos para resolver problemas y es capaz de enfrentar cualquier situación, visualizando las soluciones e implementándolas dentro de la empresa.
2. Se recomienda a la administración utilizar el manual de puestos, políticas y procedimientos contables para que el trabajo que se desarrolle en el área de nóminas sea realizado de acuerdo a los lineamientos establecidos.
3. Que Calzado Rossi adopte un sistema que ayude a mejorar el funcionamiento del área de nóminas, en cuanto a su elaboración con el fin de obtener información razonable, confiable y oportuna; especialmente en la aplicación de las normas laborales y por consiguiente evitar multas o sanciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala, 1985.
2. Castro, Olalla. (2007). El mercado del calzado en Guatemala. Oficina económica y comercial de la embajada de España en Guatemala. 78 páginas.
3. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría / Traductor: Suárez Arana, Jorge Abenamar. Normas Internacionales de Auditoría Pronunciamientos Técnicos. Edición 2007. 1120 páginas.
4. Comisión de Auditoría Interna del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. Guía de Auditoría Número 15, Informe de Auditoría Interna. Guatemala. VIII Edición, 2007. 22 páginas.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 2-70 Código de Comercio de Guatemala.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 6-91 Código Tributario y sus Reformas.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 1441, Código de Trabajo, y sus Reformas.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 10-2012, Libro I, Ley de Actualización Tributaria Impuesto sobre la Renta.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado, y sus Reformas.

10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 37-2001, Ley de Bonificación Incentivo, y sus Reformas.
11. Congreso de la República de Guatemala, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 1118.
12. Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto Número 295 y sus reformas.
13. Contreras Morales, Julio Erick. La Eco-Eficiencia aplicada a la industria de Calzado. Tesis de Administración de Empresas. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad San Carlos de Guatemala, 2002. 140 páginas.
14. Greco, Orlando. Diccionario Contable. Argentina: Valleta SLR, 2007. 543 páginas.
15. Herrera Rodríguez, Víctor Adolfo, “Auditoría Tributaria a una Empresa Maquiladora de Textiles, bajo el régimen de admisión temporal decreto 29-89, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad de Exportación y de Maquila”, Tesis Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Julio de 2004.
16. Hongren, Charles T., Harrison, Jr. Walter T. Oliver, M. Suzanne. Contabilidad. Octava edición 2010. México, Editorial Pearson. 852 páginas.
17. Lawrence, J. Gitman. Administración Financiera Básica. Octava edición. Editorial Oxford University Press, 2000. 596 páginas.
18. Ley del Instituto de Recreación de los trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala (IRTRA).
19. Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).
20. Muñoz Razo, Carlos. Auditoría en Sistemas Computacionales. Primera Edición. Editorial Pearson Educación, 2002. 816 páginas.

21. Muñoz Razo, Carlos. Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. Segunda Edición. Editorial Pearson Educación. 2011. 297 páginas.
22. Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad, año 2009, 949 páginas.
23. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO). Guía Metodológica de Sistematización. Editorial López, Edición noviembre de 2004. Honduras. 62 páginas.
24. <http://www.mintrabajo.gob.gt/>.
25. www.Monografias.com.
26. <http://nominass.blogspot.com/2011/02/historia-de-la-nomina.html>.
27. <http://es.scribd.com/doc/70180153/Tcnicas-Utilizadas-en-La-Sistematizacion>.
28. <http://economiaes.com/empresas/produccion-jefe.html>