

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UN MANUAL DE
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE NÓMINAS PARA UNA
EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE EXTERNALIZACIÓN
(OUTSOURCING) DE PAGO DE PLANILLAS DE EJECUTIVOS Y ASESORES
DE NEGOCIO DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL**

TESIS

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

POR

EVELIN YANETH BAUTISTA GONZÁLEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO 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 Abdalla |
| Vocal Quinto | P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez |

EXONERADA DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículos 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 6.2 del punto SEXTO, del Acta 5-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 10 de marzo de 2011.

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

| | |
|------------|--|
| Presidente | Lic. José Rolando Ortega Barreda |
| Secretario | Lic. Oscar Fernando Aguilar García |
| Examinador | Lic. Ronald Eduardo Hurtarte Chavarría |

Guatemala, 31 de julio de 2015

Señor Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Ciudad Universitaria

Lic. Suárez:

En providencia DIC.AUD.262-2013, de fecha 09 de agosto de 2013, se me designa, para actuar como Asesora de la estudiante Evelin Yaneth Bautista González, en su trabajo de tesis denominado "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EXTERNO EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE NÓMINAS PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE EXTERNALIZACIÓN (OUTSOURCING) DE PAGO DE PLANILLAS DE EJECUTIVOS Y ASESORES DE NEGOCIO DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL", previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

He asesorado a la señorita Bautista González en el desarrollo del trabajo en mención, el cual comprende los temas teóricos y prácticos propuestos en el plan de investigación.

Por lo anterior, es de mi opinión se acepte el trabajo de tesis presentado por la señorita Evelin Yaneth Bautista González, para su discusión y defensa en el examen privado de tesis.

Sin otro particular, sírvase aceptar las muestras de mi consideración y respeto.



Licda. María Socorro Tzoc Jiménez
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 3481



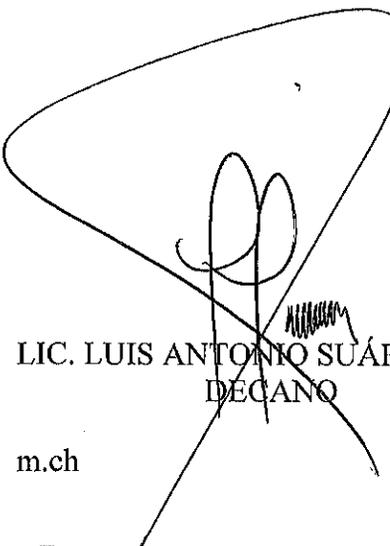
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

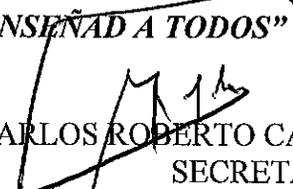
EDIFICIO 5-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
TRES DE MAYO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 06-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de abril de 2016, se conoció el Acta AUDITORÍA 024-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de febrero de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE NÓMINAS PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE EXTERNALIZACIÓN (OUTSOURCING) DE PAGO DE PLANILLAS DE EJECUTIVOS Y ASESORES DE NEGOCIO DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **EVELIN YANETH BAUTISTA GONZÁLEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

A DIOS

Por demostrarme cada día su infinito amor y misericordia, gracias Señor por permitirme culminar esta meta, no tengo palabras para agradecer tantas bendiciones recibidas.

A mis Padres

Amílcar Bautista Orozco y Melba González de Bautista
Gracias por su amor incondicional, su apoyo y sus consejos. Que este logro sea una recompensa a sus esfuerzos, porque sé que esperaban con ansias este momento.

A mis Hermanos

Vinicio Bautista y Jenner Bautista, por estar conmigo en todo momento y compartir tantos recuerdos inolvidables.

A mi Familia

Mi abuelo Augusto Bautista, mi cuñada, sobrinos, tíos y primos, por compartir este momento tan especial.

A mis Amigos

En especial a Ricardo, por impulsarme a desarrollar y concluir este trabajo. A Karla, Lesly, Olga, Ana, Gladys, Sardys y Milca, gracias por su amistad sincera, apoyo y complicidad en diferentes etapas de mi vida.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

Especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, por brindarme la preparación académica necesaria para convertirme en una profesional.

ÍNDICE

| | Página |
|--|---|
| INTRODUCCIÓN | i |
| CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE EXTERNALIZACIÓN (OUTSOURCING) | |
| 1.1 | Definición de empresa 4 |
| 1.2 | Importancia de las empresas 5 |
| 1.3 | Clasificación de las empresas 5 |
| 1.3.1 | Según el origen del capital invertido 5 |
| 1.3.2 | Según la naturaleza o propósito 5 |
| 1.3.3 | Según la magnitud de la empresa 6 |
| 1.3.4 | Según la actividad o giro 6 |
| 1.3.5 | Según su constitución legal 7 |
| 1.4 | Reseña histórica de la externalización (outsourcing) 9 |
| 1.5 | Definición de externalización (outsourcing) 10 |
| 1.6 | Importancia de la externalización (outsourcing) 12 |
| 1.7 | Objetivos de la externalización (outsourcing) 14 |
| 1.8 | Tipos de servicios de externalización (outsourcing) 15 |
| 1.8.1 | Externalización (outsourcing) de contabilidad 15 |
| 1.8.2 | Externalización (outsourcing) de nómina 15 |
| 1.8.3 | Externalización (outsourcing) de seguridad 16 |
| 1.8.4 | Externalización (outsourcing) de comunicación 16 |
| 1.8.5 | Externalización (outsourcing) de mantenimiento general de bienes muebles e inmuebles 17 |
| 1.9 | Ventajas y desventajas de la externalización (outsourcing) 19 |
| 1.9.1 | Ventajas 19 |
| 1.9.2 | Desventajas 20 |
| 1.10 | Principales leyes aplicables a las empresas que prestan servicio externo (outsourcing) en Guatemala 20 |
| 1.10.1 | Ley de actualización tributaria y su reglamento. Decreto No. 10-2012 20 |
| 1.10.2 | Ley del impuesto al valor agregado. Decreto 27-92 21 |
| 1.10.3 | Ley del impuesto del timbre y de papel sellado especial para protocolos. Decreto 37-92 y su reglamento 22 |
| 1.10.4 | Ley del impuesto de solidaridad. Decreto 73-2008 22 |
| 1.10.5 | Ley del impuesto único sobre inmuebles. Decreto 15-98 y sus reformas 24 |
| 1.10.6 | Código tributario. Decreto 6-91 y sus reformas 24 |
| 1.10.7 | Código de comercio. Decreto 2-70 y sus reformas 24 |
| 1.10.8 | Código de trabajo. Decreto No. 1441 y sus reformas 25 |
| 1.10.9 | Ley orgánica del instituto guatemalteco de seguridad social. Decreto 295 25 |

| | Página | |
|---------|--|----|
| 1.10.10 | Ley de bonificación anual para trabajadores del sector privado y público. Decreto 42-92 | 25 |
| 1.10.11 | Ley reguladora de la prestación de aguinaldo para los trabajadores del sector privado. Decreto 76-78 | 26 |
| 1.10.12 | Ley de bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado. Decreto 78-89 y sus reformas | 26 |

CAPÍTULO II

MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE NÓMINAS

| | | |
|-------|--|----|
| 2.1 | Diferencia entre norma, política y procedimiento | 27 |
| 2.2 | Antecedentes y definición de los manuales | 28 |
| 2.3 | Importancia de los manuales | 29 |
| 2.4 | Objetivos de los manuales | 30 |
| 2.5 | Ventajas y desventajas de los manuales | 31 |
| 2.5.1 | Ventajas | 31 |
| 2.5.2 | Desventajas | 32 |
| 2.6 | Clasificación de los manuales | 32 |
| 2.6.1 | Por su contenido | 32 |
| 2.6.2 | Por su función específica | 34 |
| 2.6.3 | Por su ámbito de aplicación | 37 |
| 2.7 | Estructura de un manual administrativo de políticas y procedimientos | 38 |
| 2.7.1 | Carátula y portada | 39 |
| 2.7.2 | Tabla de contenido | 39 |
| 2.7.3 | Introducción | 40 |
| 2.7.4 | Cuerpo | 41 |
| 2.7.5 | Flujogramas | 42 |
| 2.8 | Planeación y proceso de elaboración | 42 |
| 2.8.1 | Etapas de planeación | 43 |
| 2.8.2 | Etapas de elaboración | 45 |
| 2.8.3 | Etapas de revisión y aprobación | 47 |
| 2.9 | Definición de nómina de sueldos y área de nóminas | 49 |
| 2.9.1 | Nómina de sueldos | 49 |
| 2.9.2 | Tipos de nómina de sueldos | 51 |
| 2.9.3 | Normas básicas para el control interno de la nómina | 53 |
| 2.9.4 | Componentes de la nómina | 55 |
| 2.9.5 | Área de nóminas | 64 |
| 2.9.6 | Objetivos del área de nóminas | 64 |
| 2.9.7 | Importancia del área de nóminas | 65 |
| 2.9.8 | Estructura organizacional del área de nóminas | 66 |
| 2.9.9 | Funciones del área de nóminas | 67 |

CAPÍTULO III EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1 | Antecedentes de la profesión | 70 |
| 3.2 | Definición de auditoría | 71 |
| 3.2.1 | Auditoría externa | 72 |
| 3.3 | Definición de contador público y auditor | 73 |
| 3.4 | Perfil del contador público y auditor | 73 |
| 3.4.1 | Conocimientos adquiridos | 74 |
| 3.4.2 | Las actitudes | 74 |
| 3.4.3 | Los valores | 75 |
| 3.4.4 | Campo de acción | 76 |
| 3.5 | Habilidades y destrezas del contador público y auditor | 77 |
| 3.6 | Habilidades y destrezas del consultor | 78 |
| 3.7 | Normas aplicables a los contadores públicos y auditores | 80 |
| 3.7.1 | Normas internacionales de auditoría | 80 |
| 3.7.2 | Código de ética del IFAC para contadores profesionales | 80 |
| 3.8 | Control interno | 82 |
| 3.8.1 | Entorno de control | 83 |
| 3.8.2 | Evaluación de los riesgos | 83 |
| 3.8.3 | Actividades de control | 83 |
| 3.8.4 | Información y comunicación | 84 |
| 3.8.5 | Supervisión | 84 |

CAPÍTULO IV EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE NÓMINAS PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE EXTERNALIZACIÓN (OUTSOURCING) DE PAGO DE PLANILLAS DE EJECUTIVOS Y ASESORES DE NEGOCIO DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL (CASO PRÁCTICO)

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.1 | Antecedentes | 85 |
| 4.1.1 | Aspectos generales de la empresa | 85 |
| 4.2 | Carta de solicitud de cotización | 88 |
| 4.3 | Propuesta de servicios profesionales | 89 |
| 4.4 | Carta de aceptación de la propuesta de servicios | 95 |
| 4.5 | Contrato de confidencialidad | 96 |
| 4.6 | Carta de solicitud de información | 99 |
| 4.7 | Planificación de consultoría | 100 |
| 4.8 | Programa de consultoría | 107 |
| 4.9 | Cuestionario de control interno | 109 |
| 4.10 | Papeles de trabajo | 111 |
| 4.11 | Diseño del manual de políticas y procedimientos | 124 |
| 4.12 | Informe de entrega | 141 |

| | Página |
|----------------------------|--------|
| CONCLUSIONES | 144 |
| RECOMENDACIONES | 145 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 146 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | | |
|--------------|--|----|
| Cuadro No. 1 | Clasificación de las empresas según su magnitud | 6 |
| Cuadro No. 2 | Salario mínimo 2016 | 57 |
| Cuadro No. 3 | Porcentajes de contribución al régimen de seguridad social | 60 |
| Cuadro No. 4 | Estructura organizacional del área de nóminas | 66 |
| Cuadro No. 5 | Campos de acción del contador público y auditor | 76 |

INTRODUCCIÓN

La externalización, que también es conocida como subcontratación, tercerización u outsourcing es un término creado en 1980, para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a compañías externas. Es considerado un tema de actualidad, puesto que el ser humano ha ido innovando los sistemas y metodologías para ejercer y desarrollar un determinado trabajo.

La externalización desempeña un papel importante en los planes estratégicos de las Gerencias, puesto que es considerado como una herramienta importante en la planificación del crecimiento de las empresas modernas. Por tal razón, la externalización tiene como objetivo primordial la reducción de costos, basados en la subcontratación de servicios que no afecten la actividad principal de la empresa, es decir que parte del proceso de la empresa se delega a personal externo, de esta forma la empresa puede concentrar sus esfuerzos en actividades más importantes, como lo es la toma de decisiones.

Al hablar de las empresas de externalización de personal, se puede deducir que los ingresos provienen de prestar servicio de personal a otras empresas, por lo que es importante contar con un adecuado y bien organizado departamento de nóminas, quienes se encarguen del cálculo y pago de los sueldos del recurso humano, de tal forma que puedan evitarse problemas laborales futuros.

Para lograr un adecuado departamento de nóminas, es necesario desarrollar e implementar políticas y procedimientos que permitan realizar los procesos dentro del área de forma ordenada y uniforme por lo cual surge la necesidad de la elaboración de un manual que pueda detallar de forma escrita dichas políticas y procedimientos. Sin embargo, para contar con un manual de políticas y procedimientos, la empresa deber evaluar costos y verificar si le es factible contar

con un departamento interno que desarrolle sus procesos o bien evaluar la contratación de servicios externos de una firma de consultoría.

Por lo anterior, surge la necesidad de desarrollar el tema **“El Contador Público y Auditor en el Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos del Área de Nóminas para una Empresa que Presta Servicios de Externalización (Outsourcing) de Pago de Planilla de Ejecutivos y Asesores de Negocio de un Banco Privado Nacional”**, desarrollado de la siguiente forma:

En el Capítulo I, se podrá observar la definición de empresa, la importancia que tiene en la sociedad y los tipos de sociedades que existen en Guatemala, así como también, se hablará de la reseña histórica de la externalización y los tipos de servicios que se pueden adquirir a través del mismo.

El Capítulo II, hace mención a las políticas y procedimientos, así como a la elaboración de los manuales, la importancia que tienen dentro de la empresa como herramienta útil para la evaluación del control interno, así como la estructura básica que debe tener un manual de políticas y procedimientos para el área de nóminas, la estructura del área de nóminas dentro de la organización y las funciones básicas que debe cumplir el personal que labora en este departamento.

El Capítulo III, hace referencia al contador público y auditor externo, el perfil y las características profesionales que debe poseer, así como las funciones y los campos en los que se puede desenvolver el contador público y auditor.

El Capítulo IV, muestra un caso práctico sobre el proceso de elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos por una firma consultora, con el objeto de evitar la duplicidad de funciones entre los empleados del área de nóminas, así como la pérdida de tiempo al llevar a cabo los procesos por falta de conocimiento. Se inicia con la presentación del caso, para luego dar a conocer los papeles de trabajo del auditor.

Como parte final, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron como consecuencia del trabajo investigado, así como las referencias bibliográficas consultadas.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE EXTERNALIZACIÓN (OUTSOURCING)

1.1 Definición de empresa

Una empresa se puede definir como una persona jurídica constituida por la unión de capital y actividades que al cumplir con los requisitos para su formación y funcionamiento es capaz de adquirir derechos y obligaciones.

Una empresa es una unidad económico-social, independientemente de su forma jurídica, la cual está integrada por elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, esto le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o a la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado. Se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que practiquen una actividad económica de forma regular.

Según el Código de Comercio, Decreto No.2-70 del Congreso de la República de Guatemala, en su artículo 655 define como empresa mercantil, lo siguiente: “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.” (4:103)

Por lo anterior, se puede definir a la empresa como un grupo social que por medio de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y servicios con el objeto de satisfacer las necesidades de la comunidad.

1.2 Importancia de las empresas

En la vida del ser humano, las empresas son importantes porque ofrecen bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Además, la importancia radica en que las empresas son fuentes generadoras de empleo y riqueza, de desarrollo económico y de comercio. En resumen se puede decir que las empresas son el motor de cualquier país y el progreso de la humanidad.

1.3 Clasificación de las empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según el aspecto que se tome en cuenta, se pueden clasificar de varias formas. Dichas empresa, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos distintos, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos.

1.3.1 Según el origen del capital invertido

Dependiendo del origen de las aportaciones que forman el capital, las empresas pueden clasificarse en públicas o privadas.

- **Empresas públicas:** Éstas son las empresas en las cuales el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer las necesidades sociales. Por la naturaleza de su actividad son administradas por el Estado para prestar servicios al público a bajo costo.
- **Empresas privadas:** En estas empresas el capital es propiedad de inversionistas particulares y la finalidad principal es el lucro. Éstas pueden ser empresas individuales o sociedades (personas jurídicas).

1.3.2 Según la naturaleza o propósito

Las empresas pueden dividirse en lucrativas y no lucrativas.

- **Empresas lucrativas:** Son todas aquellas empresas denominadas como sociedades mercantiles y cuyo propósito principal es el lucro.

- **Empresas no lucrativas:** Son aquellas empresas que no tienen como objetivo primordial el lucro, puesto que su fin puede ser cultural, benéfico, deportivo.

1.3.3 Según la magnitud de la empresa:

El Ministerio de Economía de Guatemala, clasifica a las empresas de acuerdo con el tamaño de ellas, éstas pueden ser: micro, pequeñas, medianas o grandes.

Existen múltiples criterios para hacer esta clasificación, la cual se puede realizar considerando el monto del capital, la cantidad de trabajadores que ocupe, la capacidad productiva, el mercado que abastece y el monto de sus ventas.

Para esta clasificación, el Ministerio de Economía de Guatemala considera la cantidad de trabajadores que posee la empresa, utilizando los siguientes rangos:

Cuadro No. 1
Clasificación de las empresas según su magnitud

| Clasificación | No. De Empleados |
|---------------|------------------|
| Micro | 1-10 |
| Pequeña | 11-25 |
| Mediana | 26-60 |
| Grande | 61 en adelante |

Fuente: Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad 2012-2020 (28:11).

1.3.4 Según la actividad o giro:

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan, para esto se hace mención a la clasificación de la Cámara de Comercio de Guatemala:

- **Agrícolas:** Son las que se ocupan de la explotación de plantas y animales para el uso humano. En general, la agricultura incluye el cultivo del suelo, la

plantación y la cosecha, la cría y el desarrollo de ganado, la explotación de leche y la silvicultura.

- **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.
- **Comerciales:** Son las empresas intermediarias entre productor y consumidor. Su función principal es la compra-venta de productos terminados.
- **De servicio:** Como su nombre lo indica, éstas son las empresas que prestan un servicio para la satisfacción de las necesidades humanas. Como por ejemplo se pueden mencionar las empresas de transporte, de turismo, de servicios públicos, de instituciones financieras, de servicios profesionales.

1.3.5 Según su constitución legal:

De acuerdo al régimen jurídico en el que se constituya la empresa, ésta puede ser según el Código de Comercio de Guatemala:

- Sociedad colectiva
 - Sociedad en comandita simple
 - Sociedad de responsabilidad limitada
 - Sociedad anónima
 - Sociedad en comandita por acciones
- **Sociedad colectiva:** Según el Código de Comercio de Guatemala, en su artículo 59, indica que esta sociedad “es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales”.

La razón social de esta sociedad se constituye con el nombre y apellido de uno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos, con la leyenda obligatoria: *y Compañía Sociedad Colectiva*, la cual podrá abreviarse: *y Cía. S.C.*

- **Sociedad en comandita simple:** En el artículo 68 del Código de Comercio de Guatemala, se establece que la “Sociedad en comandita simple, es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al momento de su aportación.”

Cabe mencionar que en este tipo de sociedad, las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones. La razón social se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con el apellido de uno o más de los socios, con la leyenda obligatoria: *y Compañía, Sociedad en Comandita*, la cual podrá abreviarse: *y Cía. S. en C.*

- **Sociedad de responsabilidad limitada:** Según el artículo 78 del Código de Comercio de Guatemala, hace referencia a que “Sociedad de responsabilidad limitada es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social.”

Para la razón social debe utilizarse el nombre completo de uno de los socios o con el apellido de uno o más de ellos y se deberá agregar obligatoriamente la leyenda: *y Compañía Limitada*, la cual se abreviará: *Ltda. o Cía. Ltda.*

- **Sociedad anónima:** El artículo 86 del Código de Comercio de Guatemala, menciona que “Sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado

por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.”

La denominación de este tipo de sociedad, se forma con el nombre de un socio fundador o con el apellido de uno o más de ellos, y se le agrega la denominación: *Sociedad Anónima* o en su abreviado: *S.A.*

- **Sociedad en comandita por acciones:** En el artículo 195 del Código de Comercio de Guatemala, se menciona que “Sociedad en comandita por acciones, es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima.”

En este tipo de sociedad las aportaciones están representadas por acciones y la razón social se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con el apellido de dos o más de ellos, con el agregado obligatorio: *y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones*, la cual puede abreviarse: *y Cía., S.C.A.*

1.4 Reseña histórica de la externalización (outsourcing)

La externalización es una práctica empleada a inicios de la era moderna, por lo que este concepto no es nuevo en Latinoamérica, pues muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultaba efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, porque los departamentos de una empresa no podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área.

El concepto de externalización u outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros. El outsourcing es un término creado en 1980, para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a compañías externas.

Como se indicó anteriormente en la clasificación según su actividad o giro se incluyen las empresas de servicios, dentro de las cuales empezó a surgir la idea de realizar actividades por cuenta de otra, tales como llevar la contabilidad, llevar la nomina, etc. Lo particular en este tipo de empresa es que se ocupa personal de la empresa contratista, como si fuera propio de la empresa contratante.

Una de las ventajas más importantes en este escenario de empresa es que la contratante no absorbe pasivo laboral alguno y en términos de negocio, la contratante se puede dedicar a lo que es su negocio principalmente, dejando este tipo de actividades a la empresa contratista.

En la actualidad se le denomina a las empresas que prestan servicios de este tipo "Empresas de Outsourcing", lo cual se abordará con más detalle en los párrafos siguientes.

1.5 Definición de externalización (outsourcing)

La externalización es una estrategia administrativa por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

Ben Schneider, en su libro Outsourcing, la Herramienta de Gestión que Revoluciona el Mundo de los Negocios, indica lo siguiente:

“El outsourcing es una herramienta de gestión que facilita a las empresas o instituciones centrar sus esfuerzos en sus actividades distintivas”. (22:47)

Las actividades distintivas a las que se refiere el párrafo anterior, son aquellas acciones que se centran en cumplir con el objetivo de la empresa.

Outsourcing es un término inglés generalmente traducido al español como subcontratación, externalización o tercerización. En inglés, la palabra “out” significa fuera y “source” significa fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa. Es decir, la externalización u outsourcing consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa. Jorge Tarziján en su libro Fundamentos de Estrategia Empresarial, indica que “la decisión de externalizar la producción de cierto bien, servicio o proceso, no debe ser tomada por motivos puramente de costos, ya que las actividades que se están planeando contratar en el mercado (externalizar) pueden retardar el aprendizaje de esas y otras actividades de la empresa, así dañar su habilidad para mejorar sus capacidades futuras y consecuentemente, la eventual sustentación de su ventaja competitiva. La conveniencia de una decisión de externalizar debe ser analizada también considerando sus efectos dinámicos sobre las capacidades y ventajas competitivas de la empresa, y su relación con el desarrollo del conocimiento dentro de ella.” (23:277). Un buen ejemplo de la externalización es la nómina, puesto que todo negocio debe manejarla, pero existen firmas especializadas que lo pueden hacer mejor y a un costo menor del que maneja cualquier negocio.

La externalización u outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en gran parte de las empresas a nivel mundial. Esta tendencia consiste básicamente en la contratación externa de recurso humano para operar funciones que anteriormente

se realizaban internamente por la empresa, mientras la organización se dedica exclusivamente al cumplimiento de sus metas.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología, cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

“... muchas empresas han pasado de recurrir al outsourcing para pequeñas tareas sin demasiada importancia a utilizarlo incluso para competencias tan importantes como aquellas de las que depende el éxito de sus negocios. Y es que el outsourcing debe verse como una manera de obtener aptitudes específicas de primer nivel. El tener en la empresa el servicio de manera permanente representa un costo muy alto; el outsourcing, en cambio, otorga un alto grado de efectividad en áreas en las que la empresa no desea distraerse o en las que le resultaría muy costoso involucrarse. Asimismo, le permite concentrarse en aquellos rubros en los que si le interesa tener un alto grado de dominio para asegurar sus ventajas competitivas.”(22:37)

1.6 Importancia de la externalización (outsourcing)

La externalización desempeña un papel muy importante en los planes estratégicos de las Gerencias, como una herramienta válida en la planificación del crecimiento de las empresas modernas, puesto que estas siempre están en búsqueda de costos más flexibles que les permita contar con una sólida estructura financiera para sus nuevos negocios.

La importancia de la externalización radica en que éste pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro del negocio. De esta manera se puede otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una

reducción de los tiempos de procesamiento, además de una reducción de costos y de personal.

Recurrir a la transferencia de actividades a proveedores externos (outsourcing), significa que proveedores ajenos a la empresa, se harán cargo de un campo en particular, para lo cual es indispensable que cuenten con la experiencia necesaria. El propósito que se persigue con la subcontratación, es reducir los costos mediante el ahorro en prestaciones al personal, reducir personal o reasignar a empleados las tareas más productivas.

La mayoría de procesos de una empresa se pueden contratar bajo la externalización de servicios; sin embargo, antes de externalizar se deben analizar los aspectos que se señalan a continuación:

- Costos.
- Antecedentes, referencias y experiencias de la empresa a contratar.
- De ser posible, conocer la experiencia de otra empresa que haya trabajado con servicios de externalización (outsourcing) en el área que se piensa contratar personal externo.

Establecer la importancia o la función que realiza el área que se pretende contratar personal externo, si el área se considera de vital importancia para la empresa, no se debe externalizar.

Sin embargo, es importante mencionar que aunque sean varios los beneficios al contratar los servicios de externalización, la empresa que adquiere estos servicios también enfrenta riesgos, siendo los más comunes los siguientes:

- No alcanzar los objetivos marcados, ya sea porque los costos sean mayores a los esperados, la calidad de la mano de obra sea inferior a la acordada o por insatisfacción del personal interno de la empresa.
- Riesgo de pérdida de control del servicio.

- Dependencia del proveedor.
- Riesgo de la mala elección del proveedor.

1.7 Objetivos de la externalización (outsourcing)

Los principales objetivos que pueden lograrse al contratar un servicio de externalización son los siguientes:

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales. Esto se refiere a la reducción de costos, específicamente con lo relacionado al pasivo laboral, puesto que al contratar servicios externos, la empresa reduce sus gastos operativos. Lo mencionado con anterioridad ayuda a aumentar la liquidez y la rentabilidad de la empresa, porque se incrementa la disponibilidad de fondos de capital, lo cual puede invertirse para mejorar la forma de operar de la empresa, ayudando a que ésta crezca y a la vez encuentre nuevas oportunidades de mercado.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica. Al contratar los servicios de una empresa externa, la organización incrementa su compromiso de adquirir un tipo específico de tecnología, lo cual permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas. Cabe agregar que al contratar los servicios de una empresa externa, la organización se evita los gastos de capacitación al personal por adquirir nueva tecnología, únicamente debe tener el debido cuidado al momento de elegir la empresa que le prestará los servicios externos, puesto que el personal de la empresa externa si debe tener la capacidad de manejar la tecnología moderna.

- Concentración en la propia actividad de la organización. La contratación de una empresa externa, ayuda a que la gerencia de la empresa contratante, pueda enfocar a su personal en los puntos críticos de su organización, así como al cumplimiento de sus metas y objetivos, dejando las operaciones menos sustantivas para el personal contratado por medio de la externalización.

1.8 Tipos de servicios de externalización (outsourcing)

Dentro de los principales tipos de subcontratación se pueden mencionar los siguientes:

1.8.1 Externalización (outsourcing) de contabilidad

Mediante la externalización contable una empresa, negocio o establecimiento de comercio transfiere una función o servicio contable que le es propio y entrega las respectivas tareas cotidianas a un tercero o proveedor.

Generalmente las empresas que se dedican a prestar este tipo de servicio, se encargan de la elaboración de la contabilidad, emisión de los estados financieros, registros auxiliares y demás reportes, el cumplimiento de obligaciones tributarias y contables del cliente.

1.8.2 Externalización (outsourcing) de nómina

La externalización en el área de nóminas es importante, porque el personal que labora para la empresa puede dedicar su tiempo a las funciones del negocio como por ejemplo la medición del clima organizacional, el fomento de la cultura empresarial o la formulación para el incremento de productividad de los trabajadores. Este proceso no significa liquidar a los empleados, sino reubicarlos en áreas dentro de la misma organización donde se pueda generar más valor como por ejemplo la definición de políticas salariales.

Al contratar los servicios de externalización de nóminas la empresa obtendrá actualización constante en materia legal, cero inversiones en licencias de software de nómina, eliminación de multas y sanciones debido a errores de liquidación y enfoque del personal que se dedicará a labores de mayor labor para el negocio.

1.8.3 Externalización (outsourcing) de seguridad

Es un conjunto de medidas y recursos necesarios para conseguir los objetivos deseados en lo referente a sistemas confiables de seguridad.

Los servicios más requeridos son los siguientes:

- **Seguridad y vigilancia:** Comprende el salvaguardar cada uno de los bienes muebles e inmuebles, así como la custodia de personas.
- **Transporte de valores:** Radica en resguardar todos los valores transportados de un lugar a otro.

1.8.4 Externalización (outsourcing) de comunicación

En la subcontratación es muy importante la comunicación tanto para el proveedor como para la empresa contratante.

En esta área, los servicios prestados más importantes son los siguientes:

- **Mensajería interna:** La mensajería interna comprende toda actividad de hacer llegar y traer documentos, bienes muebles, entre clientes internos de la organización.
- **Correo o mensajería externa:** Al igual que la mensajería interna, es la actividad de hacer llegar y traer bienes muebles y/o documentos, pero entre clientes internos y externos de la organización. En este caso se entiende por

cliente interno, a los empleados de la empresa contratante del servicio y clientes externos, a los proveedores.

1.8.5 Externalización (outsourcing) de mantenimiento general de bienes muebles e inmuebles

Son las actividades que van encaminadas a la buena utilización y funcionamiento de la maquinaria y el equipo. Como parte de este mantenimiento se puede mencionar el mantenimiento correctivo y el mantenimiento preventivo.

El mantenimiento correctivo constituye la reparación o fallos de la máquina o el equipo de trabajo, resaltando el mal estado de la misma. Mientras, que el mantenimiento preventivo es el destinado a conservar los equipos o instalaciones mediante la realización de revisiones y reparaciones que garanticen el buen funcionamiento de la maquinaria o el equipo.

A continuación se mencionan los servicios de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles:

- **Mantenimiento de equipo de cómputo:** El mantenimiento de equipo de cómputo incluye el mantenimiento y reparación de equipo de hardware como servidores, UPS, CPU e impresoras, por aparte también se incluye lo relacionado con aplicaciones software.
- **Mantenimiento de mobiliario y equipo:** Este mantenimiento está enfocado a mantener en condiciones de funcionalidad favorables cada uno de los elementos que conforman el mobiliario y equipo, como por ejemplo: escritorios, sillas, máquinas contadoras de dinero, cajeros automáticos, equipos telefónicos.
- **Mantenimiento de edificios:** Este mantenimiento está asociado al valor que tiene como tal la infraestructura de la empresa en donde se presta el servicio, dentro de este concepto se pueden incluir los siguientes tipos de mantenimiento:

- Mantenimiento y reparación de elevadores
 - Mantenimiento y reparación de puertas eléctricas
 - Mantenimiento y reparación de equipos de autobanco
 - Limpieza general de edificios
-
- **Mantenimiento de plantas eléctricas:** Este mantenimiento radica básicamente en cuidar la correcta funcionalidad de las plantas eléctricas, de tal forma que provean de energía en el momento en que haga falta.

 - **Mantenimiento de plantas telefónicas:** El mantenimiento de plantas telefónicas es de primordial importancia por la función de comunicación que prestan a las diferentes líneas de negocio que conforman las instituciones, facilitando así la continuidad del negocio y el servicio eficiente al cliente.

 - **Mantenimiento de cajeros automáticos:** Los cajeros automáticos en la actualidad representan una vía rápida para obtener dinero en efectivo sin necesidad de llegar a una institución financiera, por lo que para poder proporcionar al cliente un servicio eficiente es necesario que la funcionalidad de los sistemas de cajeros automáticos, sea el adecuado.

 - **Mantenimiento de aire acondicionado:** El mantenimiento de aire acondicionado consiste en revisar y corregir algunos imperfectos que pudiesen existir en el sistema, con el objetivo de proporcionar el ambiente requerido en las diferentes áreas de la empresa.

 - **Jardinería:** Comprende la siembra y cuidado de plantas ornamentales, flores y árboles.

1.9 Ventajas y desventajas de la externalización (outsourcing)

1.9.1 Ventajas

“Las empresas que externalizan determinadas competencias suelen obtener dos beneficios: en primer lugar, eficiencia, pues las funciones realizadas por empresas externas suelen practicarse con mejores resultados, ya que dichas empresas suelen ser expertas en el campo para el que se las contrata; en segundo lugar, mayor rentabilidad, pues los costos de externalizar un proceso son inferiores a los que supone que la empresa misma lleve a cabo ese proceso.” (22:37)

Entre las ventajas que la externalización posee, se pueden mencionar las siguientes:

- Los costos de producción disminuyen y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa, aplicando el talento y los recursos de la organización en las áreas claves.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de capacitar personal de la organización.
- Permite aprovechar los espacios físicos y revaloración de los recursos instalados (maquinarias, equipos, entre otros) para optimizar el uso.
- Los gastos de contratación de personal y recursos humanos descienden de manera considerable.

“En general, lo que se busca es el mejor servicio al mejor precio mediante la utilización de todas las innovaciones y los avances tecnológicos al alcance.”(22:38)

1.9.2 Desventajas

Las desventajas que se derivan de la externalización de servicios son las siguientes:

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- El suplidor externo puede aprender y tener conocimiento del servicio que se preste en la institución, por lo que existe la posibilidad de que use ese conocimiento para empezar una industria propia y se convierta en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de la externalización puede que no sea el esperado.
- Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Como el trabajador puede llegar a no sentirse parte del negocio, es muy probable que su trabajo no de crecimiento.

1.10 Principales leyes aplicables a las empresas que prestan servicio externo (outsourcing) en Guatemala

Las principales leyes que deben observar las empresas guatemaltecas, son las que se mencionan a continuación:

1.10.1 Ley de actualización tributaria y su reglamento

A partir del 1 de enero 2013, entraron en vigencia nuevas normas de Impuesto Sobre la Renta, contenidas en el Libro I de la Ley de Actualización Tributaria, Decreto del Congreso de la República 10-2012. Esta nueva norma contempla dos regímenes para pagar el impuesto a partir del año 2013:

- **Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas:** Consiste en aplicar la tasa del 6% al total de los ingresos

gravados (7% a partir del 2014), enterando dicho impuesto mediante retención definitiva y en su defecto, mediante pago en las cajas fiscales.

- **Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas:** Hasta el año 2013 consistía en aplicar una tasa del 31% sobre la renta imponible, determinada a partir de la renta bruta. Durante el año 2014 este porcentaje cambió al 28% y a partir del 2015 se aplica un 25%. El impuesto debe cancelarse mediante pagos trimestrales vencidos con una liquidación al final del año.

A continuación se mencionan otros cambios importantes contenidos en las normas de Impuesto Sobre la Renta vigentes a partir de enero 2013:

- Las nuevas normas de Impuesto Sobre la Renta establecen un impuesto del 5% sobre las distribuciones de dividendos y utilidades, tanto a accionistas residentes como no residentes.
- Se crea un nuevo Régimen sobre Rentas de Capital, Ganancias y Pérdidas de Capital el cual establece una tasa del 10% para las rentas de capital mobiliaria e inmobiliaria, así como para las ganancias de capital netas.

1.10.2 Ley del impuesto al valor agregado. Decreto No. 27-92

Este impuesto, está constituido por el 12% sobre los actos gravados por la ley y se debe liquidar ante la Administración Tributaria mensualmente, por medio de una declaración, que contenga el monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior.

El Artículo 1 de La Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto No. 27-92 establece lo siguiente:

“De la materia del impuesto. Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas.”

1.10.3 Ley del impuesto del timbre y de papel sellado especial para protocolos. Decreto 37-92 y su reglamento

Esta ley regula un impuesto de timbre fiscal, sobre los documentos que contienen los actos y contratos que se mencionan a continuación:

- Los contratos civiles y mercantiles.
- Los documentos otorgados en el extranjero que hayan de surgir efectos en el país, al tiempo de ser protocolizados, de presentarse ante cualquier autoridad.
- Los documentos públicos y privados cuya finalidad sea la comprobación del pago de bienes o sumas de dinero.
- Los comprobantes de pago emitidos por las aseguradoras o afianzadoras por concepto de pólizas de seguro.
- Los comprobantes por pagos de premios de loterías, rifas y sorteos practicados por entidades privadas y públicas.
- Los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios, para gastos personales o de sus propietarios o por viáticos no comprobables.
- Los documentos que acreditan comisiones que pague el Estado por recaudación de impuestos.
- La segunda y subsiguientes ventas de bienes inmuebles.

1.10.4 Ley del impuesto de solidaridad. Decreto 73-2008

Este impuesto es aplicable a todas las actividades mercantiles o agropecuarias que se realicen en el territorio nacional, por personas individuales o jurídicas, fideicomisos, contratos de participación, las sociedades irregulares, sociedades de

hecho, sucursales, agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

Las empresas que prestan servicios externos están afectas al pago de este impuesto por las actividades mercantiles que realizan en el territorio nacional, según lo indicado en los Artículos 1 y 3 de la Ley:

“Artículo 1. Materia del impuesto. Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos”. (12:1)

“Artículo 3. Hecho generador. Constituye hecho generador de este impuesto la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional por las personas, entes o patrimonios a que se refiere el artículo 1 de esta Ley”. (12:2)

El período de imposición es trimestral y se calcula y paga por trimestres calendario. La base imponible de este impuesto la constituye, la que sea mayor entre:

- La cuarta parte del monto del activo neto; o bien
- La cuarta parte de los ingresos brutos.

En el caso de las empresas, cuyo activo neto sea más de cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible de los ingresos y la tasa del impuesto es del 1%.

1.10.5 Ley del impuesto único sobre inmuebles. Decreto 15-98 y sus reformas

En el artículo primero de esta ley, se lee lo siguiente:

“ARTÍCULO 1. Impuesto Único. Se establece un impuesto único anual, sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la República.”

Para determinar este impuesto anual, fueron establecidas las tasas del dos, seis y nueve por millar, dependiendo del valor inscrito del bien inmueble.

1.10.6 Código tributario. Decreto 6-91 y sus reformas

Decreto que rige las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

El objeto de este código es velar que las leyes de materia tributaria sean armónicas y unitarias; se sujeten a lo preceptuado por la Constitución Política y que exista uniformidad en los procedimientos y disposiciones que sean aplicables a cualquier tributo, evitando así la contradicción, repetición y falta de técnica legislativa en las leyes ordinarias.

1.10.7 Código de comercio. Decreto 2-70 y sus reformas

En esta ley se regulan las relaciones mercantiles de las personas individuales y jurídicas, así como la forma de organización. Lo anterior se puede observar en el artículo 1 del Código de Comercio de Guatemala, el cual indica lo siguiente:

“ARTÍCULO 1. APLICABILIDAD. Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las del Derecho Civil que se

aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil.”

1.10.8 Código de trabajo. Decreto No. 1441 y sus reformas

Este Código regula las relaciones entre el empleador y los empleados y la forma de resolver los conflictos entre los mismos; así como los contratos de trabajo, individuales y colectivos que se celebren para iniciar la relación laboral.

1.10.9 Ley orgánica del instituto guatemalteco de seguridad social. Decreto 295

Ley que tiene como objetivo la creación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, la cual es creada en beneficio del pueblo de Guatemala.

Esta ley es aplicable a todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios, quienes deberán contribuir al sostenimiento del régimen de Seguridad Social en proporción de sus ingresos, teniendo el derecho de recibir protección y beneficios para sí mismos o para sus familiares que dependan económicamente de ellos, en los siguientes casos:

- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Maternidad.
- Enfermedades generales.
- Invalidez
- Orfandad
- Viudez
- Vejez
- Muerte (gastos de entierro)

1.10.10 Ley de bonificación anual para trabajadores del sector privado y público. Decreto 42-92

Ley que tiene como objetivo mejorar la situación económica y social, estableciendo una remuneración anual adicional a sus sueldos y salarios, que

permita al empleado completar la satisfacción de sus necesidades y que además permita al patrono su cumplimiento oportuno para no afectar el desarrollo empresarial.

Esta bonificación debe ser equivalente al cien por ciento (100%) del sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, y se pagará a los trabajadores que hubieran laborado durante un año ininterrumpido con el patrono. Si la duración de la relación laboral fuera menor a un año, esta prestación será proporcional al tiempo laborado.

1.10.11 Ley reguladora de la prestación de aguinaldo para los trabajadores del sector privado. Decreto 76-78.

Ley que tiene como objetivo la regulación del pago del aguinaldo, cumpliendo con el mandato Constitucional. Esta prestación se otorgará anualmente a los trabajadores y será equivalente al cien por ciento (100%) del sueldo o salario ordinario mensual que se devengue, por un año de servicios continuos con el patrono. Si la duración de la relación laboral fuera menor a un año, esta prestación será proporcional al tiempo laborado.

1.10.12 Ley de bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado. Decreto 78-89 y sus reformas

El objeto de esta ley es aumentar la productividad y eficiencia laboral e incrementar los beneficios laborales de los trabajadores, mejorando el nivel de vida de los habitantes y el bienestar familiar.

CAPÍTULO II

MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE NÓMINAS

2.1 Diferencia entre norma, política y procedimiento

Es importante tener claro lo que significa una norma, una política y un procedimiento, por tal razón, a continuación se presenta la diferencia.

- **Norma:** La norma es toda ley o regla de carácter obligatorio, que se establece para ser cumplida por personas específicas en un lugar determinado. La norma es un término que proviene del latín y significa “escuadra”. Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite disciplinar ciertas conductas o actividades.
- **Política:** Joaquín Rodríguez Valencia define la política como “líneas de guía, un marco en el que el personal operativo pueda obrar para balancear las actitudes y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.”(21:124)

Para facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos es necesario determinar en forma clara las políticas o lineamientos generales que le permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

- **Procedimiento:** Para Joaquín Rodríguez Valencia, los procedimientos son “un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario.” (21:100)

Es decir que un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre los mismos

resultados, bajo las mismas circunstancias. El no utilizar de manera uniforme los procedimientos que existen en una organización da como resultado el desperdicio de tiempo y esfuerzos en el trabajo de oficina.

Según los conceptos anteriores, se puede establecer que las normas son generales y de cumplimiento obligatorio para todo el personal de una organización, mientras que las políticas son lineamientos más específicos para un departamento y los procedimientos son la forma por la cual se llevarán a cabo las normas y las políticas.

Sin embargo, para que tanto las normas, políticas y procedimientos se hagan de conocimiento a todo el personal, deben ser trasladadas de forma escrita y para ello se utilizan los manuales como instrumentos de comunicación.

2.2 Antecedentes y definición de los manuales

El uso de los manuales data desde los años de la segunda guerra mundial, esto se debió a que al frente de la batalla se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue a través de los manuales que se llegó a instruir a los soldados para indicarles de las actividades que debían desarrollar.

Los primeros intentos de manuales fueron en forma de circulares, memorándums o instrucciones internas, en donde se establecían las estrategias a realizarse en un combate. Estos intentos carecían de formato y perfil técnico; sin embargo, fueron la base para la elaboración de los manuales administrativos.

Con el paso de los años los manuales se adaptaron a las necesidades de las empresas y poco a poco se fueron elaborando de forma más concisa, clara, práctica y con mejores argumentos que pudieran orientar y ayudar al nuevo trabajador.

Un manual administrativo se puede definir como “un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.” (21:55)

De acuerdo con la definición anterior, se puede decir que un manual es un instrumento de control que indica la forma de actuar del personal, facilita las labores de auditoría, y ayuda en la inducción y adiestramiento del personal de nuevo ingreso para un puesto, por lo que se puede deducir que un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

Cabe mencionar, que los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, con relación a los objetivos, funciones, normas, políticas y procedimientos.

Los manuales administrativos son herramientas útiles de comunicación entre la empresa y el personal, en donde se transmite lo que se desea alcanzar y de qué manera se deben de realizar los procesos, por lo que también se convierte en una herramienta de control. Es importante mencionar que los manuales deben estar sujetos a revisiones periódicas, para que puedan ajustarse a los cambios que sufren las empresas al transcurrir el tiempo; además, no deben ser inflexibles, porque deben reformarse al surgir nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

2.3 Importancia de los manuales

Los manuales son importantes para las organizaciones porque permiten desarrollar e implementar las normas, políticas y procedimientos necesarios para obtener un sistema administrativo confiable, de acuerdo a las necesidades de la administración.

Además, los manuales estandarizan y controlan la forma en que el personal debe laborar dentro de la empresa, esto es importante porque cada empleado en la organización debe saber sus atribuciones y el momento en que interviene, evitando así que se evadan responsabilidades.

Los manuales facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa para que cada persona realice las acciones adecuadas en cada una de las unidades administrativas de la empresa. La elaboración de este tipo de manuales depende de la información y las necesidades de cada empresa, puesto que el alcance de cada uno de ellos se ve limitado únicamente por las exigencias de la administración.

2.4 Objetivos de los manuales

Como se mencionó anteriormente, los manuales constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo que su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

Los Manuales cumplen con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para designar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Ayudar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Ahorrar tiempo y esfuerzos en la realización de funciones.

2.5 Ventajas y desventajas de los manuales

Los manuales pueden ofrecer una serie de beneficios que reflejan la importancia de éstos, pero así mismo, tienen ciertas limitaciones que de ninguna forma le restan importancia.

A continuación se mencionan las ventajas y desventajas que conlleva contar con un manual administrativo:

2.5.1 Ventajas

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias para la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles administrativos.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de personal de nuevo ingreso.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayuda a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones y las normas.
- Evita discusiones y mal entendidos en las operaciones.

- Asegura continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Es un instrumento útil en la capacitación del personal.
- Incrementa la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilita una delegación de funciones efectiva.

2.5.2 Desventajas

- Algunas empresas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los empleados.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando fuera los aspectos informales.

2.6 Clasificación de los manuales

El tipo de manual depende del propósito que se desee lograr, por lo que el autor Joaquín Rodríguez Valencia, los clasifica de la siguiente forma:

- Por su contenido
- Por su función específica
- Por su ámbito de aplicación

2.6.1 Por su contenido

Los manuales administrativos dependiendo del contenido que presenten se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Manual de historia
- Manual de organización

- Manual de políticas
 - Manual de procedimientos
 - Manual de contenido múltiple
- **Manual de historia:** “Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.” (21:60)
 - **Manual de organización:** El propósito de este tipo de manual, es mostrar de forma específica y detallada, la estructura organizacional de la empresa, describiendo los objetivos, las funciones, las autoridades y las responsabilidades de los puestos y las relaciones que se tendrán con otras áreas.
 - **Manual de políticas:** Estos se caracterizan por incluir guías básicas que sirven para realizar las actividades e implementar estrategias dentro de la organización.

Al definir correctamente las políticas dentro de la empresa se logrará:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones.
 - Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
 - Servir de base para una constante y efectiva revisión.
- **Manuales de procedimientos:** “Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el

personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.” (21:61)

Estos manuales suelen tener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Cabe mencionar, que estos manuales facilitan las labores de auditoría, puesto que son herramientas útiles para la evaluación del control interno, por medio de ellos se puede visualizar si los empleados están realizando adecuadamente las actividades asignadas.

- **Manual de contenido múltiple:** Este manual es una combinación de dos o más manuales, los cuales se dividen por secciones. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, puesto que en este tipo de manual se combinan dos categorías. Las razones por las cuales se agrupan en un solo documento son las siguientes:

- Son más accesibles para consulta.
- Resultan más viables económicamente.
- Por instrucción de Junta Directiva.

2.6.2 Por su función específica

De acuerdo a esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales. Estos manuales pueden ser:

- Manual de producción
- Manual de compras
- Manual de ventas
- Manual de nóminas
- Manual de finanzas
- Manual de contabilidad
- Manual de crédito y cobranzas

- Manual de personal
 - Manual técnico
 - Manual de adiestramiento o instructivo
-
- **Manual de producción:** Este tipo de manual sirve como elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases, lo cual lo convierte en un importante auxiliar para unificar criterios en cuanto a los procesos de fabricación.

 - **Manual de compras:** Este manual es importante porque describe los procedimientos y lineamientos para realizar las compras dentro de una institución, como por ejemplo: los límites de autorización para realizar las compras, la periodicidad de las compras de insumos, etc.

 - **Manual de ventas:** El objetivo de este manual es mostrar los aspectos esenciales del trabajo de ventas como por ejemplo las políticas de ventas, los procedimientos, los controles, etc., por lo que se considera que este tipo de manual ayuda al personal de ventas a tomar decisiones cotidianas.

 - **Manual de nóminas:** Un manual en el área de nóminas es importante puesto que aquí se encuentran las normas de control interno que sirven como garantía a la empresa de que los recursos monetarios son distribuidos de forma adecuada a la administración del personal. Este manual debe describir los procedimientos para calcular los sueldos, prestaciones laborales, horas extras, liquidaciones laborales, etc.

 - **Manual de finanzas:** Dentro de este manual se describen las responsabilidades financieras de todos los niveles de la administración, aquí se pueden encontrar instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

- **Manual de contabilidad:** Este manual sirve para establecer los principios y técnicas contables que debe seguir todo el personal que elabora pólizas contables. Como parte del contenido de este tipo de manual se puede mencionar: las operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, etc.
- **Manual de créditos y cobranzas:** El propósito de estos manuales es establecer políticas y procedimientos técnicos que indiquen principalmente los requisitos que deben llenar los clientes para otorgar créditos, las garantías, los niveles de aprobación para otorgamiento de los créditos, los límites para aprobación de créditos y las formas de cobro de los créditos.
- **Manual de personal:** En este manual se comunican las actividades y políticas que aplican al personal, como por ejemplo: los requisitos que se deben llenar en el reclutamiento y selección de personal, la administración de personal, los lineamientos para el manejo de conflictos personales, la periodicidad de las capacitaciones, etc.
- **Manual técnico:** Este manual contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para una unidad administrativa responsable de una actividad
- **Manual de adiestramiento o instructivo:** Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo general son más detallados que los manuales de procedimientos. Este manual se basa en el supuesto de que el usuario sabe muy poco o nada de las labores de un puesto. El manual de adiestramiento también incluye técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para que el usuario compruebe su nivel de comprensión.

2.6.3 Por su ámbito de aplicación

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas, y de acuerdo con su ámbito de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades. De acuerdo al ámbito de aplicación, los manuales se clasifican en:

- Generales
- Específicos

- **Manuales generales**

Los manuales generales son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación. Estos manuales pueden ser:

- **Manual general de organización:** Este es el resultado de la planeación organizacional y define toda la estructura funcional de la empresa.
- **Manual general de procedimientos:** Este manual tiene como objetivo establecer los lineamientos de todos los departamentos de una organización para unificar la forma de realizar las operaciones en la institución.
- **Manual general de políticas:** El objetivo de este manual es establecer las políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcionen los límites dentro de los cuales puedan actuar los empleados.

- **Manuales específicos**

Los manuales específicos concentran la información de un área o una unidad administrativa de la organización. Dentro de esta clasificación se encuentran los siguientes:

- **Manual específico de reclutamiento y selección:** Como se mencionó anteriormente, estos manuales se refieren a un área específica, y en este caso, este manual tiene como objetivo establecer las instrucciones sobre la forma de llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal indicado para la empresa.
- **Manual específico de auditoría interna:** El objetivo de este manual es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con el departamento de Auditoría Interna.
- **Manual específico de políticas de personal:** En este manual se definen las políticas y se establecen las guías o instrucciones con respecto a asuntos relacionados con el personal, como por ejemplo: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.
- **Manual específico de procedimientos de tesorería:** El propósito de este manual es establecer procedimientos a seguir en el área de tesorería, con el fin de seguir una secuencia de pasos en la forma de realizar el trabajo, por ejemplo: ingreso a caja, pago a proveedores, etc.

2.7 Estructura de un manual administrativo de políticas y procedimientos

Las políticas y los procedimientos son una parte esencial de la administración de negocios, puesto que proporciona un parámetro con el cual se puede medir el desempeño individual de los empleados.

Para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos no existe un criterio específico, sin embargo hay que tomar en cuenta que estos deben cumplir con los requerimientos y objetivos de la organización, según Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro “Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos”, básicamente los manuales deben contener lo siguiente:

- Carátula
- Portada
- Tabla de contenido
- Introducción
 - Objetivos del manual
 - Alcance
 - Cómo usar el manual
 - Revisiones y recomendaciones
- Cuerpo
 - Declaración de políticas
 - Descripción narrativa de los procedimientos
- Flujogramas

2.7.1 Carátula y portada

Se refiere a la primera hoja del Manual que se está elaborando, generalmente debe incluir lo siguiente:

- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Departamento al que va dirigido
- Título del manual
- Responsables de la elaboración
- Lugar y fecha en que fue creado

2.7.2 Tabla de contenido

Luego de la portada, generalmente se utiliza un índice para visualizar rápidamente la estructura básica del manual que se está elaborando. Para la presentación del

índice o tabla de contenido se pueden exponer de forma resumida los títulos principales que serán desarrollados por el manual o se puede realizar un esquema más profundo y a detalle de cada uno de los ítems que componen cada título en particular.

2.7.3 Introducción

La introducción es una breve explicación del contenido del documento, por lo que se debe elaborar de forma clara y sencilla, transmitiendo las ideas generales, por las cuales se justifica la implementación del manual. La introducción tiene como propósito explicar al usuario el contenido del documento, que se pretende lograr, el alcance que tendrá, la forma de utilizarse y la periodicidad con que se realizarán las actualizaciones del manual. Para realizar la introducción de un manual, se deben tomar en cuenta los puntos siguientes:

- **Objetivos del manual:** Se debe explicar de forma resumida el propósito que se pretende lograr con el manual, es decir que es lo que se busca al crear un manual. Los objetivos de un manual pueden ser muy variados; sin embargo, generalmente lo que se pretende es lo siguiente:
 - Uniformar rutinas de trabajo.
 - Controlar la ejecución de un proceso clave.
 - Asignar responsables en la ejecución de un procedimiento.

- **Alcance del manual:** De forma breve se deben describir los límites del manual y lo que abarcará. En esta sección se deben mencionar los departamentos de la organización que serán afectados en la creación del nuevo manual.

- **Como usar el manual:** Este es el apartado más importante de la introducción, puesto que establecerá a que personal va enfocado el manual, aquí se especificará todo cuanto el usuario tiene que saber para utilizar el manual.

- **Revisiones y recomendaciones:** Esta sección detallará la frecuencia en que se llevarán a cabo las revisiones, además establecerá el departamento encargado de evaluar, realizar, comunicar y recomendar los cambios al contenido del manual dependiendo de las necesidades de la empresa.

2.7.4 Cuerpo

En esta sección del manual se presentarán por escrito, en forma narrativa y secuencial las políticas y procedimientos que las áreas administrativas deberán tomar en cuenta para realizar determinados procesos. Además, se deberá dejar claro el nombre del área responsable de llevar a cabo cada actividad.

Es importante que las políticas escritas establezcan los límites de referencia dentro de los que el personal de la empresa puede realizar sus actividades diarias, estos límites dependerán de los objetivos de la empresa.

- **Declaración de políticas:** Para establecer las políticas se sugiere una serie de pasos, los cuales se describen a continuación:
 - Realizar una lista de políticas aplicables a la organización.
 - Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función para:
 - Precisar los límites que tendrán las políticas,
 - Determinar la prioridad en las políticas desarrolladas,
 - Presentar un borrador de políticas, para la aceptación y modificación correspondiente,
 - Solicitar la aprobación de políticas a la dirección superior,
 - Conforme las políticas se vayan aprobando, integrarlas al manual.
- **Descripción narrativa de los procedimientos:** Para la narrativa de las políticas “es conveniente y recomendable utilizar textos especializados para describir las políticas, y al definir las centrarse en los aspectos siguientes: propósitos, definición, contenido, responsables de su observación.” (21:131)

2.7.5 Flujogramas:

El flujograma también es conocido como diagrama de flujo y se puede definir como la representación gráfica de un proceso. Generalmente los diagramas de flujo son utilizados para describir paso a paso las operaciones que se realizarán dentro de un proceso.

Los flujogramas utilizan una variedad de símbolos definidos donde cada uno representa un paso del proceso y la ejecución de dicho proceso es representado a través de flechas que van conectando entre ellas los pasos que se encuentran entre el punto de inicio y el punto de fin del proceso.

Antes de comenzar con el proceso de creación de un diagrama de flujo, se deben definir las ideas principales que deben incluirse, es decir, que se deben especificar los nombres de los responsables de cada paso en los procesos; además, se deben establecer los fines con los que se utilizará el diagrama de flujo, para determinar la cantidad y calidad de datos que se incluirán en el flujograma; y por último, se deben tener claros los límites del proceso que se pretenden describir y sobre todo el punto de inicio y fin del proceso.

Es importante mencionar, que los flujogramas pueden realizarse de dos formas: pueden ser verticales que van desde arriba (punto de inicio) hacia abajo (punto final) o pueden ser horizontales, que van desde la izquierda (punto de inicio) hacia la derecha (punto y final).

2.8 Planeación y proceso de elaboración

“Para que un manual satisfaga las necesidades de los usuarios y justifique el tiempo y dinero que se invierte en su elaboración es necesario planearlo con mucho cuidado.” (21:64)

A continuación se presentarán algunas indicaciones generales para la planeación en la elaboración de los manuales administrativos.

2.8.1 Etapa de planeación

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es importante determinar los resultados que se quieren alcanzar dentro de la empresa, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto únicamente se puede lograr por medio de la planeación.

“Planificar es fijar un curso de acción completo con una secuencia de operaciones involucrando el tiempo y los recursos necesarios para su realización” (27:1)

Planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, por lo que carecer de una adecuada planeación al momento de realizar un manual de políticas y procedimientos, implica graves riesgos como por ejemplo desperdicio de esfuerzos y recursos, es decir que planear ayudará a determinar riesgos y minimizarlos.

Luego de definir la planeación, es importante establecer las etapas que ayudarán al momento de planear la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, por lo cual se detallan a continuación:

- Definición del personal responsable de la elaboración de los manuales.
- Planeación para la elaboración de los manuales.
- Programación del plan.
- Elaboración de presupuesto.

- **Definición del personal responsable de la elaboración de los manuales**

Para dar inicio a la elaboración de los manuales, es necesario establecer un área dentro de la organización, que se encargue del proceso de la elaboración de dicho manual. Esta área generalmente se conoce como: Departamento de Organización y Métodos, Departamento de Sistemas y Procedimientos, Departamento de

Servicios Administrativos o Departamento de Planeación y Organización. Ésta área debe tener un nivel jerárquico elevado, puesto que tiene una responsabilidad directa en la elaboración de políticas de trabajo, la estructura organizacional, la fijación de los procedimientos de la empresa y la aplicación de técnicas para simplificar el trabajo.

En el caso de que la empresa no cuente con presupuesto para crear un departamento que elabore sus manuales, puede optar por la opción de contratar los servicios profesionales de un despacho de consultores externos que se encarguen de realizar el trabajo.

- **Planeación de la elaboración de los manuales**

Como ya se mencionó anteriormente, la planeación implica crear el futuro desde el presente, creando una visión y estableciendo de forma anticipada los objetivos, estrategias, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.

Es importante planear, porque al no hacerlo se incurren en retrasos en la obtención de resultados, se duplican los trabajos o se trabaja en exceso, se pierde información esencial y no se presta la importancia necesaria a la distribución de los puestos de trabajo.

Los aspectos a considerar en una adecuada planeación son:

- Disponer de tiempo suficiente para elaborar la planeación, esto ayuda a evitar que se pierda el tiempo.
- Incluir a otras personas en la revisión de los planes. Esta revisión no debe ser únicamente por el supervisor del proyecto sino que también puede incluirse al personal que está participando en la elaboración del manual.
- Confirmar por escrito las estimaciones de tiempo, dinero y personal.

- Planificar las posibles modificaciones del manual, dentro de los seis meses siguientes a la implementación el manual necesitara ser revisado y actualizado.

- **Programación del plan**

En esta etapa se establecen las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción y elaboración de gráficas y todos los demás aspectos de la elaboración del manual. La técnica comúnmente usada en esta etapa es la gráfica de barras o de Gantt, la cual sirve para especificar las responsabilidades y programar las actividades de cada uno de los involucrados de la elaboración de un proyecto de manual.

- **Elaboración de presupuesto**

La elaboración de un presupuesto es la etapa final de la planeación de un manual, acá se incluirán todos los costos de las actividades que fueron establecidas en el cronograma de actividades.

2.8.2 Etapa de elaboración

Una vez planificada la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, se inicia con el proceso de ejecución del trabajo planificado. Cabe mencionar que no existe un modelo para la elaboración de los manuales; sin embargo a continuación se presenta un modelo.

- **Recopilación de la información**

El primer paso para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, es tener comunicación con los funcionarios de las unidades administrativas para realizar un trabajo en conjunto. Para la recopilación de la información se pueden tomar en cuenta los siguientes métodos:

- Investigación documental: Este método sirve para verificar si existe algún tipo de norma por escrito que se relacione con los procedimientos que se están estableciendo.

- Observación: En esta técnica es indispensable ir a las áreas involucradas y visualizar como las personas ejecutan su trabajo, tomando nota de lo que cada empleado realiza.
- Cuestionario: Por medio del cuestionario se puede obtener información con relación a las tareas que realizan los empleados y al conocimiento que tienen de la normativa interna vigente. Para que este método sea efectivo, no es necesario realizarlo con todo el personal, basta con seleccionar una muestra representativa.
- Entrevista: Las entrevistas se utilizan para recabar información de forma verbal, éste método ayuda a verificar el trabajo administrativo por medio de la viva narración de las personas.

- **Procesamiento de la información**

Luego de reunir la información a través de los métodos anteriormente mencionados, se debe realizar un análisis y una depuración de toda la información que se obtuvo, esto con el objeto de clasificar la información que se agregará en el proyecto del manual que se está elaborando. Cabe agregar que en esta etapa se encontrarán varias contradicciones para elaborar los procesos, por lo que es importante realizar reuniones con los funcionarios de las áreas involucradas para uniformar la información que se incluirá dentro del manual.

- **Redacción**

Después de haber dejado bien definido los objetivos que tendrá el proyecto del manual, se inicia la etapa de redacción, por lo que se debe tomar en cuenta a qué personas irá dirigido para que pueda ser redactado con un lenguaje claro, sencillo y comprensible a los lectores.

- **Elaboración de gráficas**

Esta sección servirá específicamente para describir a través de los flujogramas o bien describir de forma gráfica los procedimientos y los responsables de realizar cada una de las actividades, esto con el objeto de que las personas entiendan de mejor forma, el contenido del manual propuesto.

- **Formato y composición**

Al elaborar un manual de políticas y procedimientos, es importante tomar en cuenta la apariencia que éste llevará, puesto que el formato y composición influyen para que los manuales sean leídos y utilizados por los empleados.

Cuando se habla de darle formato al texto, se refiere a utilizar el mismo tipo y tamaño de letra al momento de redactar los párrafos del manual, además de la alineación a la izquierda que mostrarán todos los párrafos. Un texto con un buen contenido pero mal formateado pierde calidad.

La composición es la manera en la que se distribuye el texto sobre la página. Se debe tomar en cuenta que una adecuada composición facilita la lectura. Los lineamientos para el diseño de la composición de un manual se mencionan a continuación:

- Usar los espacios blancos con eficacia.
- Dejar márgenes amplios.
- No sangrar los párrafos.
- Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto.

2.8.3 Etapa de revisión y aprobación

Para la revisión del proyecto de manual que se está elaborando, se debe contar con un analista que se encargue de coordinar las revisiones que crea necesarias y que verifique que se lleven a cabo las correcciones planteadas. En esta etapa es importante reunir a todos los involucrados del manual para revisar el material que se tiene, debiendo considerar los siguientes aspectos:

- Revisar el material de manera justa y objetiva.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Indicar lo que está bien y lo que necesita correcciones.
- Revisar con detalle y hacer todos los cambios desde el principio.
- Revisar rápidamente y devolver el material en el período acordado.
- Evitar hacer cambios sólo por gustos personales.

Siempre es importante realizar una rigurosa revisión final, la cual ayudara a verificar que la información que tiene el manual sea suficiente y real, que no hayan contradicciones y que no ocurran traslapes entre las autoridades y responsabilidades de las distintas áreas de la empresa.

Luego de terminar las revisiones del proyecto del manual, es necesario hacerlo del conocimiento a las autoridades correspondientes para su respectiva lectura y aprobación.

- **Distribución y control**

En cuanto se obtenga la aprobación, se inicia el proceso de reproducción y distribución a los empleados. En esta etapa se recomienda programar capacitaciones al personal encargado de realizar las funciones y actividades establecidas dentro del manual, esto ayudará a que pueda ser utilizado de forma correcta y además ayudará a esclarecer las dudas que puedan surgir.

Al momento de realizar la distribución de los manuales, se debe tomar en cuenta que la elaboración de estos representa un costo para la empresa, por lo que únicamente se deben distribuir a las personas que directamente están involucradas con el uso del nuevo manual, como lo son el área interesada y el ente fiscalizador de la empresa.

Es importante que el departamento que se encargó de desarrollar el proyecto seleccione a los funcionarios y unidades de la empresa que deben contar con

ejemplar de los mismos. Luego de establecer a quiénes se les compartirá copia del manual, es importante asignar un número a cada ejemplar y llevar un registro en donde se anote el nombre de la persona que tiene en su poder dicho manual, para evitar que se extravíen y recorran toda la empresa.

- **Revisión**

Es importante que luego de que el manual ha sido dado a conocer, se establezca un período de tiempo para efectuar revisiones del contenido y poder realizar las correcciones que se crean necesarias, de tal forma que se puedan mantener actualizados, puesto que si se deja que el manual se vuelva obsoleto, se pierde el tiempo y dinero que se invirtieron en su elaboración.

Como promedio, se puede establecer que a los seis meses de haberse implementado un manual es necesario realizar una revisión, y a los dos años es posible que una buena parte de dicho manual ya contenga información inexacta, por lo tanto es importante que la tarea de actualización de los manuales se realice de forma permanente.

2.9 Definición de nómina de sueldos y área de nóminas

2.9.1 Nómina de sueldos

“En una empresa, la nómina es la suma de todos los registros financieros de los sueldos de un empleado, los salarios, las bonificaciones y deducciones. En la contabilidad, la nómina se refiere a la cantidad pagada a los empleados por los servicios que prestó durante un cierto período de tiempo.” (26:1)

“Esta palabra que tiene su origen en el término latino *nomina* también permite referirse a la **relación nominal** de los individuos que, en una oficina, **perciben haberes** y deben justificar con su firma que los han recibido.” (25:1)

Otra definición de nómina puede ser: El “documento contable y de control que muestra el monto de los salarios pagados de una manera detallada, así como las deducciones analíticamente y como consecuencia, la cantidad neta pagada al trabajador en un período determinado.” (31:9)

Tomando en cuenta lo anterior, el término de nómina se puede definir como un instrumento que permite de forma ordenada, realizar el pago de sueldos o salarios a los trabajadores, tomando en cuenta que la remuneración deberá ser adecuada a la naturaleza y magnitud de los servicios y no podrá ser inferior al salario mínimo.

La nómina de sueldos constituye un documento formal que respalda los desembolsos por concepto de sueldos. Generalmente cada empresa tiene su propio diseño; sin embargo, es recomendable que la nómina de sueldos a utilizar tenga como base el modelo del libro de salarios autorizados por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Para llevar de forma adecuada el control del pago de los salarios, se debe tomar en cuenta lo que establece el Código de Trabajo en su artículo 102:

“Todo patrono que ocupe permanentemente a diez o más trabajadores, 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.

Todo patrono que ocupe permanentemente a tres o más trabajadores, sin llegar al límite de diez, debe llevar planillas de conformidad con los modelos que adopte el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.” (5:39)

El procedimiento de nómina consiste en determinar el valor bruto devengado por cada trabajador, efectuar las deducciones correspondientes, calcular el valor neto

a pagar, preparar los cheques de pago o las acreditaciones a la cuenta bancaria de cada trabajador y llevar adelante el registro individual de lo devengado por cada empleado.

Independientemente del sistema que utilice la empresa para realizar los pagos de la nómina, está claro que pagar la nómina significa desembolsos de efectivo, los cuales tienen una relación directa con el proceso contable, por lo que del pago de la nómina surgen obligaciones por pagar y procesos contables a registrar.

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 rigen por las siguientes normas:

- El trabajador está 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 debe ser adecuada a la naturaleza y magnitud de los servicios y no puede 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.

2.9.2 Tipos de nómina de sueldos

Según la magnitud de la empresa, se debe diseñar el modelo de la nómina apropiada y que sea adaptable al tipo de empresa, ya que la nómina cambiará sustancialmente de una compañía a otra, sujeto a las variaciones de salarios, deducciones, acumulativos y bonos establecidos por la empresa.

Para la elaboración de la nómina se debe tomar en cuenta que existen varios tipos, entre los cuales se citan los siguientes:

Según su presentación:

- Nómina manual: La nómina se elabora por cálculos enteramente manuales, generalmente este tipo de nómina es usada en pequeñas empresas o de mediana capacidad.
- Nómina sistematizada: Se elabora a través de una computadora, la cual permite generalmente por medio de codificaciones, calcular automáticamente, tanto el monto a pagar a cada empleado, como los descuentos a efectuar en el período a pagar.

Según forma de pago:

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

Según el tipo de personal:

- Nómina ejecutiva o mayor: Este tipo de nómina es para el pago de directivos y alta gerencia, generalmente esta nómina es confidencial.
- Nómina de empleados: Nómina que se utiliza para el personal que pertenece a mandos medios y personal administrativo en general.
- Nómina de obreros: Esta nómina se utiliza para el personal operativo; la cual a su vez puede ser dividida, para efectos de costo en personal de producción y personal de mantenimiento.

Según el tipo de relación laboral:

- Nómina de honorarios: La que está hecha para las personas que son autónomos y/o independientes y declaran sus propios impuestos, como por ejemplo los abogados, notarios, registradores, médicos, etc.

- Nómina de comisiones: Destinada para el personal que recibe sueldo por realizar ventas y se lleva una comisión, en este caso el patrón les retiene el impuesto para declararlo.
- Nómina de sueldos y salarios: son las más comunes, los conceptos de pago y deducción son múltiples y al final de la relación laboral se otorga un monto líquido a percibir.

2.9.3 Normas básicas para el control interno de la nómina

El objetivo principal de contar con normas de control interno para la nómina es que los recursos monetarios destinados a los sueldos y salarios del personal, se distribuyen de forma correcta; puesto que, durante el proceso de pago surgen riesgos que pueden variar de acuerdo a la naturaleza de la organización, como por ejemplo el realizar pagos a empleados inexistentes o bien pagar sueldos y tiempos de trabajo inexactos y no autorizados adecuadamente; sin embargo, para evitar cualquier tipo de riesgo, es importante restringir el acceso a la información de la nómina únicamente para empleados autorizados. A continuación se describen las normas básicas a considerar para la elaboración y pago de la nómina de empleados: (29:1)

- Temas que deben ser aprobados por personas autorizadas:
 - La contratación de personal.
 - El salario a pagar.
 - Las deducciones que se realizarán en la nómina.
 - Las horas extras y otros pagos especiales.
- Se deben utilizar relojes marcadores para controlar efectivamente el tiempo de trabajo, indispensable para el pago de horas extras.
- En caso de trabajo a destajo, se deben establecer los controles, de forma que la producción del trabajador pueda ser determinada.

- Debe existir segregación de funciones:
 - Entre el personal que controla el tiempo de trabajo, el personal que elabora la nómina, el personal que autoriza la nómina y el personal que paga la nómina.
 - Entre el personal que contrata o despide y el personal que elabora la nómina.

- Las contrataciones o despidos deben ser inmediatamente notificados al área de nóminas, lo anterior evita que se realicen pagos a personal que ya no labora para la empresa.

- El tiempo a pagar a cada trabajador debe ser aprobado por el jefe del departamento respectivo.

- Los cálculos realizados en la elaboración de la nómina, deben ser revisados antes de llevar a cabo el procedimiento de pago.

- El pago de la nómina debe ser aprobado por un funcionario responsable.

- Cuando la nómina sea pagada con cheque:
 - Debe existir una cuenta bancaria que se utilice únicamente para estos fines.
 - La cuenta bancaria en donde se lleve a cabo el pago de la nómina debe ser conciliada por una persona distinta de la que elabora y de la que paga la nómina.
 - La persona responsable de realizar la conciliación, debe recibir directamente el estado de cuenta bancario de la cuenta monetaria.

- Cuando la nómina se paga en efectivo:

- Debe hacerse un retiro del banco exactamente por el neto a pagar.
- Deben ser tomadas las medidas necesarias para evitar el robo por parte de empleados o personas ajenas a la empresa.

- Cada trabajador al recibir su remuneración debe firmar un recibo en el que aparezcan detallados los diferentes conceptos que han intervenido en el cálculo.

- El pago de la nómina debe ser periódicamente supervisado por un funcionario independiente del departamento de nóminas.

- Los funcionarios que pagan la nómina deben ser rotados periódicamente.

- La distribución contable de la nómina debe ser revisada por una persona que no pertenezca al departamento de nómina.

2.9.4 Componentes de la nómina

Los componentes de la nómina se dividen en dos grandes áreas, la primera son los ingresos de los empleados, los cuales incluyen el sueldo ordinario, las bonificaciones, horas extras, etc.; y la segunda son las deducciones en donde se pueden mencionar el seguro social, el impuesto sobre la renta, anticipos, descuentos judiciales, créditos comerciales, etc.

A continuación se definirán de forma más detallada los componentes de la nómina:

- **Ingresos de los empleados o montos devengados**

Se refiere a todos aquellos ingresos que percibirá el empleado como retribución a su trabajo.

➤ **Sueldos y Salarios:**

El sueldo es la retribución que el patrono paga al trabajador dando cumplimiento a lo que se establece en el contrato de trabajo al iniciar la relación laboral, tomando en cuenta que todo servicio prestado por un trabajador debe ser remunerado por parte del patrono. Lo anterior se encuentra estipulado en el artículo 18 del Código de Trabajo, el cual hace mención a lo siguiente: “Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a presentar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.” (5:8)

Tanto el sueldo como el salario son retribuciones al empleado por su labor desempeñada; sin embargo, estos conceptos difieren puesto que la palabra sueldo se utiliza para la remuneración de trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina, el cual es pagado de forma quincenal o mensual, mientras que la palabra salario se utiliza para la remuneración de trabajos manuales, de taller o trabajos de agricultura, y este puede ser pagado por hora, por día o semanalmente.

El Artículo 103 del Código de Trabajo, establece: “Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia.” (5:40)

En el Acuerdo Gubernativo 303-2015, en su artículo 2, se establece el salario mínimo para el año 2016 de la siguiente forma:

“Para las actividades No Agrícolas se fija el salario mínimo en la suma de OCHENTA Y UN QUETZALES CON OCHENTA Y SIETE CENTAVOS (Q.81.87) DIARIOS, equivalente a DIEZ QUETZALES CON VEINTITRÉS CENTAVOS (Q.10.23) POR HORA en jornada ordinaria diurna de trabajo o lo proporcional para las jornadas mixta o nocturna, salario que será aplicable a partir del uno de enero del año dos mil dieciséis.” (20:1)

A continuación se muestra un cuadro elaborado por el Ministerio de Trabajo, en donde se muestran los salarios mínimos para el 2016:

Cuadro No. 2
Salario mínimo 2016

| ACTIVIDADES ECONÓMICAS | HORA DIURNA ORDINARIA | HORA ORDINARIA JORNADA MIXTA | HORA ORDINARIA NOCTURNA | SALARIO DIARIO | SALARIO MENSUAL | BONIFICACIÓN INCENTIVO | SALARIO TOTAL |
|--------------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------------|----------------|-----------------|------------------------|---------------|
| NO AGRÍCOLAS | Q.10.23 | Q.11.70 | Q.13.65 | Q.81.87 | Q.2,497.04 | Q.250.00 | Q.2,747.04 |
| AGRÍCOLAS | Q.10.23 | Q.11.70 | Q.13.65 | Q.81.87 | Q.2,497.04 | Q.250.00 | Q.2,747.04 |
| EXPORTADORA Y DE MAQUILA | Q.9.36 | Q.10.70 | Q.12.48 | Q.74.89 | Q.2,284.15 | Q.250.00 | Q.2,534.15 |

Fuente: Ministerio de Trabajo, año 2015.

El salario mínimo debe fijarse periódicamente y considerando las modalidades de cada trabajo, de las condiciones de cada región y de las posibilidades patronales en cada actividad económica. Al fijar el salario mínimo, también se debe tomar en cuenta la forma de pago de los salarios con la finalidad de que no salgan perjudicados los trabajadores.

➤ **Bonificación Incentivo:**

Retribución que fue creada mediante el decreto número 78-89, del Congreso de la República de Guatemala, como un ingreso adicional para el empleado, ya que esta bonificación no sustituye al salario mínimo establecido por la ley o bien al salario acordado entre trabajador y patrono.

El artículo No. 1 indica lo siguiente: “Se crea la bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado, con el objeto de estimular y aumentar su productividad y eficiencia.” (10:1)

En el año 2001, se actualizó el decreto número 78-89, por medio del decreto 37-2001, el cual en su artículo No.1, hace mención a lo siguiente:

“Se crea a favor de todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen, una bonificación incentivo de DOSCIENTOS CINCUENTA QUETZALES (Q.250.00) que deberán pagar a sus empleados junto al sueldo mensual devengado, en sustitución de la bonificación incentivo a que se refieren los decretos 78-89 y 7-2000...” (7:1)

Cabe agregar que esta bonificación no se toma en cuenta para el cálculo de la indemnización, aguinaldo y bonificación anual, tampoco está afecta al pago de las cuotas patronales ni laborales del IGSS, IRTRA e INTECAP.

➤ **Horas extras:**

Según el Código de Trabajo de Guatemala, en su artículo No. 121, define las horas extras como el trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites de tiempo de la jornada ordinaria (8 horas) o que exceda el horario pactado en el contrato laboral de trabajo, por lo que estas horas deben ser remuneradas por lo menos en un cincuenta por ciento más de la jornada laboral.

Cabe agregar que en el mismo artículo, la ley establece lo siguiente: “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 tal jornada...” (5:45)

La realización de horas extraordinarias es voluntaria; sin embargo, pueden ser exigidas por el empresario en los supuestos en los que exista un pacto al respecto o en los casos en los que sea necesaria la realización de las horas extras para prevenir o reparar siniestros, daños extraordinarios o urgentes. Se debe tomar en cuenta que según el Código de Trabajo, la jornada extraordinaria no puede exceder de un total de doce horas diarias.

- **Deducciones a los montos devengados**

Una vez determinado el valor total que el empleado va a devengar en una quincena o en un mes, se procede a restar los conceptos que por obligación el empleado debe pagar, ya sea a la empresa o a terceros.

- **Cuota laboral IGSS:**

Esta contribución es obligatoria para toda aquella persona que sea parte activa del proceso de producción de bienes y servicios, siendo el patrono el encargado de realizar los descuentos en el sueldo ordinario y extraordinario de cada trabajador. Todo patrono que cuente con tres o más empleados, está obligado a inscribirse en el régimen que establece el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-. De manera que deben estar inscritos: los patronos, los empleados y las empresas.

Este descuento se debe realizar al momento de pagar la nómina, para lo cual se debe dejar constancia de la suma descontada en los registros contables. El patrono es el responsable del pago total de las cuotas propias y de la entrega de las descontadas a sus trabajadores, las cuales se deben reportar al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, dentro del plazo de los veinte primeros días del mes siguiente a reportar, por medio de una Planilla de Seguridad Social.

Según acuerdo No. 36/2003, del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en su artículo No.1, establece lo siguiente:

“ARTICULO 1. Para mantener los programas de cobertura del Régimen de Seguridad Social, es obligatorio que se contribuya con el Instituto en un porcentaje de los salarios que paguen los patronos del sector privado y el Estado como patrono, así también deben contribuir los trabajadores permanentes y temporales con un porcentaje de sus salarios, según la tabla siguiente: (18:1)”

Cuadro No. 3

Porcentajes de contribución al régimen de seguridad social

| PROGRAMAS | PATRONO | TRABAJADOR |
|--|---------------|--------------|
| Accidentes en general | 3.00% | 1.00% |
| Enfermedad y maternidad | 4.00% | 2.00% |
| Invalidez, vejez y sobrevivencia | 3.67% | 1.83% |
| TOTAL DE CONTRIBUCIONES A PAGAR | 10.67% | 4.83% |

Fuente: Instructivo para la Aplicación del Reglamento Sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social.

Es importante mencionar que el programa de invalidez, vejez y sobrevivencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se encuentra normado a través del Reglamento Sobre Protección Relativa a Invalidez, Vejez y Sobrevivencia, No. 1124, el cual fue aprobado por el Acuerdo Gubernativo No. 93-2003, publicado en el Diario de Centro América, el 19 de marzo de 2003, el cual incluye protección con relación a invalidez, vejez, fallecimiento, orfandad y viudez.

El ente encargado de vigilar por que los patronos y afiliados cumplan con sus obligaciones es el departamento de inspección y de visita social del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Este departamento tiene la facultad de realizar las siguientes acciones:

- Visitar los lugares de trabajo cualquiera que sea su naturaleza, en distintas horas del día y aún de la noche.
- Revisar los libros de contabilidad, de salarios, planillas, constancias de pago y cualesquiera otros documentos.
- Examinar las condiciones higiénicas de los lugares de trabajo y las de seguridad personal que éstos ofrezcan a los trabajadores.

➤ **ISR para empleados en relación de dependencia:**

La relación de dependencia genera rentas del trabajo, lo cual está normado en la Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012, en su artículo 4, en donde menciona:

“2. Rentas del Trabajo: Con carácter general, las provenientes de toda clase de contraprestación, retribución o ingreso, cualquiera sea su denominación o naturaleza, que deriven del trabajo personal prestado por un residente en relación de dependencia, desarrollado dentro de Guatemala o fuera de Guatemala.” (8:2)

Es decir que todo trabajador en relación de dependencia, está obligado a contribuir con el fisco por medio del Impuesto Sobre la Renta. Este régimen de retención establece que el patrono al realizar los pagos de sueldos a sus empleados, debe descontar de una vez el impuesto que le corresponde pagar a cada empleado.

El cálculo de retención lo realiza el patrono al inicio de año o al inicio de la relación laboral con el empleado, tomando como base el sueldo que pagará anualizado y restando por concepto de deducciones personales Q.48,000.00 y las cuotas del seguro social. Si el resultado es menor a Q.300,000.00; se aplicará un 5% de impuesto, si el resultado es mayor, a los primeros Q.300,000.00 se le aplicará el 5% y a la diferencia un 7%. Este valor se divide dentro de 12 meses y este es el valor que se retendrá

mensualmente, tomando en cuenta que este es un dato estimado y no un dato real (artículo 73 de la Ley de Actualización Tributaria).

Al final del período, el empleado debe presentar al patrono las constancias de donaciones efectuadas durante el año, así como la copia de la planilla del IVA presentada a la Superintendencia de Administración Tributaria - SAT-, para que en base a esto el patrono realice el cálculo definitivo.

Si durante el período el patrono le retuvo de más al empleado, procederá a realizar la devolución respectiva durante los primeros dos meses del año siguiente a declarar, si se le retuvo de menos al empleado, se deberá cancelar la diferencia utilizando el formulario SAT-1431, el cual debe presentarse antes del 31 de marzo del año siguiente al período de imposición.

Con relación al tema de la planilla del IVA, se aclaran los siguientes puntos:

- No es obligatorio.
- No hay multa por no presentarla.
- Si se realiza la planilla, se aplica el IVA pagado, como deducción, es decir que resta los ingresos. Lo que se aplica es el IVA pagado en las compras, no el monto de las compras, por lo que una compra de Q.112.00 solo resta Q.12.00 de los ingresos.
- El trabajador pagó mensualmente el impuesto partiendo desde la base que no hay planilla, por lo que el fisco no puede emitir una sanción puesto que ya recibió el dinero del impuesto.

➤ **Cuotas sindicales:**

Se refiere a las cuotas que los trabajadores sindicalizados deben aportar al sindicato al que estén afiliados, y con autorización del empleado, esta cuota puede ser descontada a través de la nómina.

➤ **Embargos judiciales:**

Son los embargos ordenados por autoridad judicial competente contra los empleados. Estas cuotas deben descontarse por medio de la nómina de la empresa, y deben consignarse en la cuenta que el juez haya ordenado. El Código de Trabajo, en su artículo 97 establece que los salarios son embargables hasta en un cincuenta por ciento, para este caso si el empleado tiene que cumplir con varios embargos judiciales, tendrá prioridad el embargo por alimentación.

➤ **Cuotas de créditos a entidades financieras:**

Se refiere a las cuotas que el empleado debe pagar a una entidad financiera, para la amortización de un crédito que le haya sido otorgado, que con autorización y consentimiento del empleado, estas cuotas pueden ser descontadas a través de la nómina.

➤ **Deudas del empleado con la empresa (anticipos)**

Otro de los descuentos que se pueden hacer a través de la nómina, son las deudas que el empleado deba pagarle a la empresa en donde labora, ya sea por un anticipo en el sueldo o un crédito otorgado por parte de la empresa, o bien por compensación por algún daño o perjuicio económico que el empleado le haya causado a la empresa.

Al respecto, el Código de Trabajo, en su artículo 99, hace mención a que “Los anticipos que haga el patrono al trabajador por cuenta de salarios, en ningún caso deben pagar intereses.”

Estos anticipos realizados al trabajador, deben ser descontados hasta extinguir la deuda y en caso de que se termine la relación laboral, el patrono puede realizar el respectivo descuento a través de la liquidación laboral.

2.9.5 Área de nóminas

El área de nóminas es la unidad responsable de organizar y controlar que el sistema de pagos sea veraz y oportuno a los empleados, así como que se cumplan las obligaciones laborales, fiscales y de seguridad social que establecen las leyes del país.

Esta área tiene a cargo dos procesos importantes: primero la administración de sueldos y salarios, remuneraciones y control de descuentos y beneficios; y segundo, tiene a cargo las funciones de prestaciones y servicios al personal, ascensos, traslados, bajas, cumplimiento de leyes y reglamentos y otras funciones existentes en la organización cuyo objetivo sea otorgar beneficios al personal.

2.9.6 Objetivos del área de nóminas

Los objetivos del área de nóminas deben ser los siguientes:

- Procesar toda la información necesaria sobre los recursos humanos, para realizar los pagos y deducciones correspondientes al personal académico, mandos medios y superiores, empleados de confianza y personal administrativo.
- Realizar los pagos al personal de forma oportuna y con base a los contratos vigentes y a lo establecido en la normativa legal.
- Controlar y supervisar las altas y bajas de personal que ocurran dentro de la institución.
- Controlar la asistencia del personal.

2.9.7 Importancia del área de nóminas

La elaboración de una nómina, bien sea semanal, quincenal o mensual, reúne varios detalles y procedimientos que van mucho más allá de hacer un depósito en la cuenta del trabajador o emitir un cheque.

La preparación y posterior generación de la nómina incluye rubros como conceptos salariales específicos, asignaciones salariales, deducciones, retenciones de ley, prestaciones sociales, préstamos, bonificaciones especiales, pago de horas extras, etc., lo cual implica una revisión minuciosa de las variaciones que deben llevarse a cabo.

Cuando se elabora la nómina, además de trabajar con el sueldo del empleado (aspecto que de por sí es importante), se trabaja con las expectativas, compromisos, responsabilidades y con las necesidades de los empleados de la empresa. El empleado organiza su presupuesto y adquiere cierto número de compromisos, basándose en el capital que estima que contará al final de la semana o la quincena. Por ende, los retrasos que se ocasionen en el pago a consecuencia de un error del departamento de nóminas o debido a la entrega tardía de los soportes correspondientes al departamento de administración, pueden acarrearle varios inconvenientes al empleado.

Cuando se presentan situaciones en las que el empleado debe acudir reiteradamente al departamento de nómina para tramitar reclamos por errores o diferencias en su recibo de pago, no solo se produce malestar en los empleados que deben esperar cierta cantidad de días para cobrar la diferencia de pago, sino que genera retrasos en la gestión del departamento, puesto que se tiene que invertir tiempo en la corrección de los pagos.

Por lo mencionado con anterioridad, se considera importante el departamento de nóminas, puesto que los sueldos y salarios representan una proporción importante del gasto para todas las instituciones, por lo que es importante contar con un

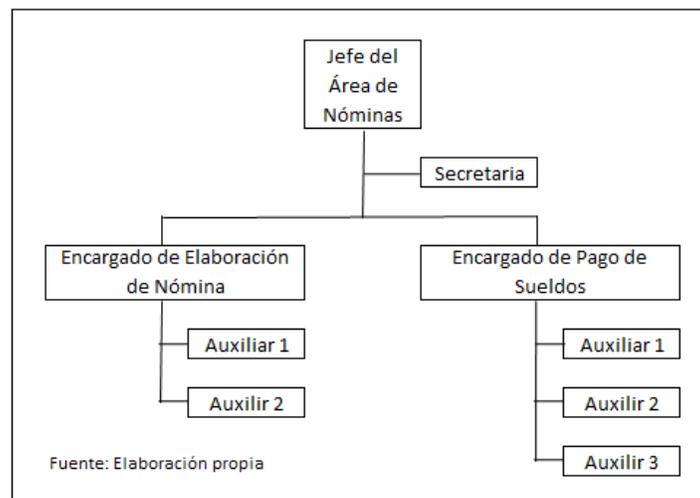
departamento que eficientemente realice los cálculos de los sueldos y salarios de los empleados.

Otra de las razones en donde se puede ver reflejada la importancia, es que esta área es la responsable de administrar y controlar las operaciones referentes a los procesos de liquidaciones laborales, teniendo en cuenta las disposiciones legales vigentes.

2.9.8 Estructura organizacional del área de nóminas

El número de personal que comprende ésta área, variará de acuerdo al tamaño y naturaleza de la empresa. Básicamente, el Área de Nóminas de una empresa, se integra de la siguiente forma:

Cuadro No. 4
Estructura organizacional del área de nóminas



- **Jefe de nóminas:** Para el área de nóminas debe existir un jefe, quién se debe encargarse de dirigir, coordinar, planificar y programar las actividades del área, además de encargarse de velar por el cumplimiento de las políticas internas de la entidad, así como del cumplimiento de la normativa laboral.

El jefe de nóminas tiene como responsabilidad la supervisión de las funciones y procesos que desempeñe su equipo de trabajo, así como el cumplimiento de los objetivos planteados en el área y la autorización de los pagos quincenales a los empleados.

- **Asistente de nómina o secretaría:** Es la persona encargada de asistir directamente al jefe de nómina, así como de llevar el control de la papelería que ingresa y egresa del área.
- **Encargado de elaboración de la nómina:** Persona que se encarga de supervisar la elaboración de la nómina, de tal forma que esta pueda estar lista para ser aplicada como corresponde.
- **Encargado de pago de sueldos:** Persona encargada de velar por que los pagos de la nómina se realicen de forma correcta y a tiempo.
- **Auxiliares de nómina:** Personas que se encargan de ayudar en el proceso de elaboración y pago de la nómina.

2.9.9 Funciones del área de nóminas

Las funciones del área de nóminas están orientadas a controlar y administrar los recursos monetarios destinados al pago de sueldos y salarios en cualquier entidad, cumpliendo de esta forma con las obligaciones del patrono. Las actividades que realiza el personal en el área de nóminas, deben ser autorizadas y supervisadas por el jefe de nóminas.

Entre las funciones que tiene este departamento se encuentran las siguientes:

- Elaborar la nómina de pago de forma quincenal (sueldos, salarios, suplencias, horas extras) del personal que labora en la empresa.
- Introducir modificaciones en la nómina de acuerdo a los diferentes movimientos de personal (Altas o ingresos, bajas o egresos, transferencias, ascensos, promociones, creaciones de cargos, etc.).

- Llevar el control de las deducciones aplicadas a los montos brutos del sueldo del personal por conceptos de: Impuesto sobre la renta, seguro social, pensión alimenticia, fondo de jubilación, caja de ahorros, etc.
- Implementar mecanismos para cumplir con los pagos derivados de decretos, convenios y otros.
- Ordenar los pagos por conceptos de las diferentes deducciones que se efectúan en la nómina de pago.

El encargado de la elaboración de la nómina juntamente con sus auxiliares, tienen como principales atribuciones las siguientes:

- Ingresar a los datos de los nuevos empleados a la nómina.
- Correr el proceso de actualización de la nómina.
- Generar la planilla.
- Imprimir la planilla.
- Realizar la planilla del IGSS y las notas de crédito para pago de cuotas laborales y patronales del IGSS.
- Revisar el cálculo del ISR asalariados.
- Elaborar liquidaciones laborales.
- Revisar reporte de horas extras, comisiones y aumentos de sueldo.
- Reunir la documentación de soporte para elaborar la nómina quincenal, de bono 14 y de aguinaldo.

Las principales atribuciones del equipo de trabajo del encargado de pago de sueldos, son las siguientes:

- Verificar que en el banco existan fondos suficientes.
- Generar el listado de empleados con el monto a acreditar.
- Confirmar el pago en la Banca Empresarial.
- Aplicar el pago.

- Imprimir boletas de pago y entregarlas a los empleados para las respectivas firmas.
- Realizar el pago de las cuotas laborales y patronales al IGSS.
- Revisar liquidaciones y realizar finiquitos laborales.
- Realizar pólizas e integraciones contables del área de nóminas.
- Elaborar y actualizar integración de deducciones a los empleados.
- Trasladar al área de Recursos Humanos los documentos del personal para archivarse en el expediente correspondiente.
- Archivar nóminas de sueldos, planillas de IGSS, pago y proyecciones del ISR, finiquitos, liquidaciones laborales, pólizas contables e integraciones contables.

CAPÍTULO III

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

3.1 Antecedentes de la profesión

La contabilidad ha venido evolucionando conforme el desarrollo de las civilizaciones y el incremento en las transacciones mercantiles, y como consecuencia el desarrollo de la profesión de Contaduría Pública y Auditoría. Este desarrollo ha sido estimulado con la aparición de nuevas empresas que necesitan de una mejor organización.

En Guatemala, la profesión de Contador Público y Auditor se inicia con la creación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el año de 1937.

En el año de 1950, se constituyó formalmente el Colegio de Economistas y Contadores Públicos y Auditores. Creado por el Decreto No. 332 del año 1947, el cual obliga a la colegiación profesional, que fue derogado por el Decreto 62-91 del Congreso de la República, el cual nuevamente fue derogado por el Decreto 72-2001, el cual se encuentra actualmente vigente.

El 7 de noviembre de 1968, se fundó el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores - IGPA -, el cual contribuyó al desarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas y en la actualidad el Instituto cuenta con sus propios pronunciamientos acorde a la legislación y práctica profesional guatemalteca.

El proceso de globalización, hizo necesario la sustitución de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Guatemala, por la aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's) emitidas por la International Accounting Standards Committee (IASC), lo anterior se debió a que los reportes financieros generados en el país deben proporcionar información financiera para su análisis, interpretación, consolidación y toma de decisiones en otros países.

3.2 Definición de auditoría

La palabra auditoría tiene su origen en el verbo inglés “to audit”, que significa revisar o intervenir, el origen etimológico de la palabra es el verbo latino “audire”, que significa “oír”, que a su vez tiene su origen en que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación principalmente oyendo.

El propósito de una auditoría es incrementar el grado de confianza de los presuntos usuarios en los estados financieros. Esto se logra con la expresión de una opinión por el auditor sobre si los estados financieros están elaborados, en todos los aspectos importantes, de acuerdo con un marco de referencia de información financiera aplicable. En el caso de la mayoría de los casos, esa opinión es sobre si los estados financieros están presentados de forma razonable.

“Conceptualmente, la auditoría es la actividad consistente en la emisión de una opinión profesional sobre si el objeto sometido a análisis representa adecuadamente la realidad que pretende reflejar o cumple con las condiciones que han sido acordadas en el nivel de servicio.” (24:183).

La función de la auditoría es verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, verás y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones de la empresa se den en la forma planeada; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados dentro de la institución; además, que se cumplan con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Auditoría es evaluar la forma como se administra y opera la empresa, para aprovechar de mejor manera los recursos.

“Se entiende que una auditoría puede ser llevada a cabo por personal de la organización o alguien externo a ella. Cualquiera que sea el tipo de auditoría que se aplique, el personal que la realice debe contar con la experiencia requerida en

las actividades entregadas, como madurez, capacidad de análisis y síntesis, e independencia” (24:183).

Cuando se habla de que las auditorías se pueden realizar por medio de personal que labora en la empresa se refiere a la auditoría interna, mientras que al contratar los servicios de profesionales independientes se refiere a la auditoría externa.

3.2.1 Auditoría externa

Se conoce a la auditoría externa como el examen crítico, sistemático y detallado de los estados financieros, realizado por un Contador Público y Auditor como profesional independiente, es decir que no tiene ninguna clase de vínculos laborales con la empresa, y para llevar a cabo su trabajo utiliza técnicas determinadas que lo llevan a la emisión de una opinión independiente sobre la forma en que opera el sistema y el control interno de una empresa, formulando sugerencias para el mejoramiento de la forma en que opera la empresa.

Esta simple actividad preventiva produce efectos como los siguientes:

- El conocimiento por parte del personal de una empresa de que se efectúa una auditoría por personas externas, la cual realiza de forma periódica y continua, evita la omisión de un delito, puesto que este puede ser descubierto con facilidad.
- Estas evaluaciones permiten, en gran medida, descubrir los fraudes cometidos.
- La propia auditoría puede facilitar muchas veces la prueba.

Los usuarios de los informes presentados por los auditores externos, generalmente son los accionistas de una sociedad, inversionistas, agencias gubernamentales y público en general. El dictamen de los auditores externos tiene trascendencia a terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

3.3 Definición de contador público y auditor

Se puede definir a los Contadores Públicos y Auditores de la siguiente forma:

“Los Contadores Públicos y Auditores, son personas que prestan sus servicios en forma individual o son miembros de despachos de Contadores Públicos que ofrecen sus servicios profesionales de auditoría a sus clientes. Por razón de su educación, entrenamiento y experiencia los auditores independientes están capacitados para realizar auditorías de estados financieros, de cumplimiento y operativas.” (24:23).

El Contador Público y Auditor es un dictaminador financiero, informador y analista, diagnostica y pronostica resultados sobre la base del principio de revelación racional y equitativa. Dentro del servicio, ya sea como profesional independiente dentro de la empresa ya sea como Gerente General, Gerente Financiero y/o Administrativo, Contralor, Auditor Interno, Contador General, colabora con el estado, la banca, la industria, el comercio y el agro en la evaluación de los recursos e ingresos. Asesora a incrementa el grado de productividad y rentabilidad de las empresas e imprime con su desempeño credibilidad a los estados financieros e informes interviniendo también en controversias tributarias o de carácter mercantil como experto. Es el responsable de emitir una opinión objetiva con respecto a los Estados Financieros elaborados según principios y normas profesionales vigentes en el país, con el propósito de proporcionar información fidedigna y oportuna.

Para el trabajo del Contador Público y Auditor, son indispensables la objetividad e independencia de juicio y la integridad moral.

3.4 Perfil del contador público y auditor

Para llevar a cabo trabajos de asesoría eficientemente el perfil del Contador Público y Auditor debe comprender tres elementos importantes que son los

conocimientos adquiridos, las actitudes y los valores. Este conjunto de elementos le permite desarrollar funciones y roles en varios campos laborales.

3.4.1 Conocimientos adquiridos

Se refiere a estudios universitarios que le permitan al contador público y auditor desarrollar sus competencias profesionales. El Contador Público y Auditor debe ser un profesional universitario preparado de forma integral por lo que debe poseer conocimientos sociales, científicos y tecnológicos.

La formación académica es determinante para su participación en el desarrollo económico y social, esto le permite poseer conocimiento de responsabilidades morales, conceptos básicos y bases técnicas para la presentación y análisis de la información que es requerida por los diferentes usuarios.

Dentro de los conocimientos académicos del Contador Público y Auditor están: Contabilidad, auditoría, presupuestos, finanzas, etc. Así como también debe de poseer habilidades y actitudes creativas, amplios conocimientos del entorno económico, así como capacidad de análisis sobre responsabilidades legales y profesionales que asumirá cuando esté contratado.

3.4.2 Las actitudes

Es necesario que el contador público y auditor desempeñe un papel importante en todo el proceso económico ya sea como contador público y auditor dependiente o independiente, por lo que debe reforzar sus conocimientos y adquirir actitudes y habilidades acordes a la realidad. La forma de actuar del Contador Público y Auditor se manifiesta en acciones concretas hacia sus clientes, colegas y gremio. Estas acciones se muestran a través de las siguientes actitudes y habilidades:

- Capacidad para tomar decisiones razonadas y fundamentadas.
- Objetividad
- Elevado interés social.
- Capacidad de sistematizar el proceso contable.

- Capacidad para analizar e investigar
- Manejo de cifras y símbolos en el área financiera y de auditoría.
- Carácter confidencial.
- Comportamiento profesional.

3.4.3 Los valores

Éstos se refieren a los principios morales que debe poseer el contador público y auditor, los cuales pueden ser:

- Responsabilidad: Cumplir a tiempo con el trabajo, además de la obligación de responder por su actuación.
- Honradez y Honestidad: Actuar en forma recta y clara apegado a las leyes y normas establecidas.
- Solidaridad: Apoyar el desarrollo de la profesión a través de la difusión de los conocimientos.
- Respeto: No ofender ni difamar a sus colegas o al gremio, si observa alguna situación irregular debe reportarla ante el ente encargado.
- Integridad: Hacer siempre lo correcto, es decir que hace todo aquello que se considere bien y que no afecte los intereses de las demás personas.
- Credibilidad: Un contador público y auditor debe actuar de manera consistente con la buena reputación de la profesión y abstenerse de cualquier comportamiento que pueda desacreditar a una persona o profesión.

- Lealtad: A los principios y a la profesión a la que pertenece, el contador público y auditor debe ser fiel y constante al cumplimiento de las leyes.

3.4.4 Campo de acción

El campo de acción puede ser analizado desde distintos puntos de vista, el más apropiado es considerar la posición que tiene el contador público y auditor al ejercer su trabajo. El contador público deber ser un especialista en información financiera y contable así como en la implementación de controles, debe tener la capacidad de desempeñarse en diversos campos, de donde se desglosan varias áreas en las que puede ejercer su profesión. Los principales campos de acción que el contador público y auditor puede explorar y buscar en ellos una especialidad, son los siguientes:

Cuadro No. 5
Campos de acción del contador público y auditor

| | | |
|---|--|---|
| AUDITORÍA | FINANZAS | FISCAL |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ De estados financieros ✓ Operacional ✓ De control interno ✓ Administrativa ✓ interna ✓ integral | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtención de financiamiento ✓ Administración de capital de trabajo ✓ Análisis e interpretación de estados financieros ✓ Evaluación de punto de equilibrio ✓ Presupuestos ✓ Administración de fondos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesor fiscal ✓ Gestión y representación ante el fisco ✓ Arbitrajes fiscales ✓ Interpretación de leyes fiscales y tributarias ✓ Elaboración y verificación de declaraciones tributarias |
| ASESOR DE NEGOCIOS | DOCENCIA | GOBIERNO |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aspecto financiero ✓ Aspecto mercantil ✓ Aspecto fiscal ✓ Aspecto de planeación ✓ Aspecto de organización ✓ Aspecto de control ✓ Otros tipos de asesoría ✓ Contraloría | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesor de educación media (bachillerato) ✓ Catedrático universitario ✓ Investigador educativo ✓ Funcionario e instructor de educación universitaria | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contabilidad gubernamental ✓ Auditoría gubernamental ✓ Finanzas públicas ✓ Contraloría general de cuentas ✓ Administración financiera del estado ✓ Administración pública ✓ Presupuesto público |
| AMBITO PROFESIONAL | | OTRO SECTOR ECONÓMICO |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo a los gremios profesionales ✓ Apoyo en clubes de la comunidad ✓ Apoyo a instituciones sin fines de lucro ✓ Contador de costos ✓ Contador general ✓ Servicios a pequeñas empresas | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesor sindical ✓ Asesor en mercados financieros ✓ Interventor judicial |

Los profesionales de la Contaduría Pública, deben ser multifacéticos para desempeñar otras funciones, según sean las necesidades de las empresas.

En ese sentido, el Contador Público y Auditor está provisto de los conocimientos necesarios para prestar servicios a las empresas con fines lucrativos o no lucrativos y aun a la administración pública.

3.5 Habilidades y destrezas del contador público y auditor

Para un adecuado ejercicio de su profesión, el Contador Público y Auditor debe tener en cuenta las siguientes habilidades y destrezas:

- Alto conocimiento, el dominio y aplicación de la legislación guatemalteca.
- Amplio dominio del diseño e implementación de manuales contables en las diferentes áreas de una empresa, de acuerdo al control interno existente.
- Conocimiento del giro normal de las empresas del país.
- Capacidad científica y técnica para realizar, participar y dirigir actividades de investigación en el campo contable, financiero y social, con el objeto de administrar y utilizar los recursos de los cuales se disponen.
- Ser visionario, para proyectarse hacia el futuro, producir cambios y anticipar hechos.
- Tener capacidad de líder.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para manejar grandes volúmenes de datos.
- Capacidad para identificar, analizar e interpretar los fenómenos y problemas de tipo contable, financiero y administrativo, a efecto de poder plantear las diferentes opciones de solución de acuerdo al contexto nacional, tanto en el sector público como el privado.

- Poseer conocimientos, habilidades y criterios para tomar decisiones en materia contable y financiera.
- Manejo de relaciones públicas.
- Formación especializada para asesorar a los niveles de conducción en el campo operativo, contable, fiscal y financiero, con el objeto de que se tome la opción más adecuada a las condiciones de la organización.
- Registrar, mediar, comprobar e interpretar la información relacionada con actividades económico-financieras susceptibles de ser cuantificadas, generadas por los agentes económicos de la sociedad.
- Examinar, analizar y dictaminar la información financiera preparada por las empresas que requieren sus servicios.
- Asesorar en aspectos fiscales financieros y administrativos a las personas involucradas en el rol económico-financiero del país.

3.6 Habilidades y destrezas del consultor

Un consultor debe ser un experto en la materia sobre la que consulta, sobre la que ofrece sus servicios de asesoramiento, acompañamiento y apoyo empresarial, por lo que debe contar con las siguientes habilidades y destrezas:

- Trato con los clientes: El consultor desarrolla la capacidad de llevarse bien con los clientes. El buen trato genera confianza y credibilidad, le permite al consultor buscar la información que necesita.
- Capacidad para diagnosticar problemas: Se dice que cuando se conoce las causas del problema, se tiene más del 50% del problema resuelto, por lo que diagnosticar el problema de manera efectiva es una de las mayores habilidades de un consultor.
- Capacidad para proponer soluciones efectivas: El consultor logra plantear soluciones que tienen mucho sentido común, que son factibles económicamente y fáciles de implementar.

- Capacidad, pericia y evidentes conocimientos técnicos: Un consultor se capacita todos los días, se mantiene actualizado en su profesión, por lo que se convierte en un autodidacta. El consultor suma a su experiencia las capacidades, la pericia y los conocimientos para desempeñarse efectivamente en su especialidad.
- Habilidades de comunicación: El consultor debe hacerse entender, deber ser capaz de conversar, de motivar y de estimular a la gente para la implementación de las acciones que propondrá. Además, en la habilidad de comunicación se incluye la capacidad de escuchar y es ahí donde está una de las maneras más efectivas de encontrar soluciones.
- Sabe comercializar y vender sus habilidades: El consultor también es un empresario, su producto es el conocimiento. El consultor se sabe vender a sí mismo como persona confiable y competente.
- Capacidades gerenciales: Un consultor debe estar preparado para asumir roles gerenciales en forma transitoria para sus clientes.

Un consultor debe generar valor desde los primeros días que llega a la empresa. Debe tener capacidad para vender sus servicios y contar con una evidente capacidad analítica para diagnosticar y resolver problemas, debe saber manejar un negocio y esto se verá reflejado en sus opiniones, sugerencias, consejos y puntos de vista.

En general, la consultoría profesional es la transmisión de conocimientos para ser aplicados en el desarrollo de algún proyecto, actividad o logro de objetivos definidos de alguien ajeno al consultor, quien solicita el consejo, consulta o asesoría. El profesional en contaduría está en posición de asesorar o hacer las

funciones de consultor, puesto que cuenta con preparación académica y con la experiencia que adquiere en la práctica de su profesión.

3.7 Normas Aplicables a los Contadores Públicos y Auditores

3.7.1 Normas internacionales de auditoría

El Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (International Auditing Practices Committee -IAPC-) es el órgano autorizado para la emisión de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), las cuales tienen como objetivo primordial desarrollar, modificar y reformular normas claras y de fácil entendimiento y aplicación, con el fin de proporcionar un mayor nivel de aseguramiento en lo que respecta a la uniformidad de la práctica de auditoría en todo el mundo.

Las Normas Internacionales de Auditoría deben ser aplicadas, en forma global, en la auditoría de estados financieros y deben aplicarse también, con la adaptación necesaria, a la auditoría de otra información y de servicios relacionados. En circunstancias excepcionales, un auditor puede juzgar necesario apartarse de una NIA para lograr en forma más efectiva el objetivo de un trabajo. Cuando tal situación surge, el auditor deberá estar preparado para justificar la desviación.

➤ NIA 315 – Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno

La Norma Internacional de Auditoría 315 (NIA 315), establece la responsabilidad que tiene el auditor de identificar y valorar los riesgos mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuesta a los riesgos.

3.7.2 Código de ética del IFAC para contadores profesionales

La Federación Internacional de Contadores (IFAC) ha establecido al Consejo de Normas de Ética para Contadores, cuyo objetivo es “desarrollar y emitir, bajo su propia autoridad, normas éticas de alta calidad y otros pronunciamientos para que los Contadores profesionales puedan emplearlas en todo el mundo.” (17:3)

El Código de Ética para Contadores Profesionales, establece requisitos éticos para los mismos. A continuación se mencionan los principios fundamentales:

- Integridad: Ser franco y honesto en todas las relaciones profesionales y empresariales.
- Objetividad: No permitir que prejuicios, conflicto de intereses o influencia indebida de terceros prevalezcan sobre los juicios profesionales.
- Competencia y diligencia profesional: mantener el conocimiento y la aptitud profesional al nivel necesario para asegurar que el cliente recibe servicios profesionales competentes basados en los últimos avances de la práctica y la legislación, así como actuar con diligencia de acuerdo a las normas técnicas y profesionales aplicables.
- Confidencialidad: Respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de las relaciones profesionales y empresariales, no revelar a terceros dicha información.
- Comportamiento profesional: cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y evitar cualquier actuación que pueda desacreditar a la profesión.

Es importante indicar que se este código recomienda al profesional de la contabilidad en ejercicio, que mantenga una especial atención en las circunstancias siguientes:

- Nombramiento profesional
- Conflicto de intereses
- Segundas opiniones
- Honorarios y otro tipo de remuneración

- Marketing de servicios profesionales
- Regalos e invitaciones
- Custodia de los activos de un cliente
- Amenaza al principio de objetividad
- Independencia en los encargos de auditoría y revisión
- Independencia en otros encargos que proporcionan un grado de seguridad

Además, se recomienda que el profesional de la contabilidad de la empresa mantenga especial atención en las circunstancias siguientes:

- Conflictos potenciales
- Preparación y presentación de la información
- Actuación con suficiente especialización
- Intereses financieros
- Incentivos

Cabe agregar que a partir del mes de febrero de 2013, la Junta Directiva del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala (CCPAG), resolvió adoptar el Código de Ética del IFAC, como guía a la acción moral y del Contador Público y Auditor en el ejercicio de su profesión, quedando así derogado el Código de Ética Profesional del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala.

3.8 Control interno

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.” (2:16)

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa.

De acuerdo al marco del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, el control interno consta de cinco componentes, los cuales se describen a continuación.

3.8.1 Entorno de control

El entorno de control influye para concientizar sobre el control a los funcionarios de una organización. Este componente es la base de todos los demás componentes del control interno, puesto q aporta disciplina y estructura. “Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados” (2:5).

3.8.2 Evaluación de los riesgos

Toda entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que deben ser evaluados. “La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.” (2:5)

3.8.3 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se cumpla con las instrucciones de la dirección. Ayudan a controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

3.8.4 Información y comunicación

Es identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Debe existir una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

3.8.5 Supervisión

“Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas... Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.” (2:6)

CAPÍTULO IV
EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN EL DISEÑO DE UN MANUAL DE
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE NÓMINAS PARA UNA
EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE EXTERNALIZACIÓN
(OUTSOURCING) DE PAGO DE PLANILLAS DE EJECUTIVOS Y ASESORES
DE NEGOCIO DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL
(CASO PRÁCTICO)

4.1 Antecedentes

La empresa Soluciones al Instante, S.A., ubicada en la ciudad capital, es una organización que se dedica a prestar servicios de manera tercerizada que se relacionan con el cálculo y pago de planillas de ejecutivos y asesores de negocio en instituciones del sistema bancario.

La Gerencia General de la empresa Soluciones al Instante, S.A., consciente de la importancia de tener un adecuado control del recurso humano dentro de su empresa, decide contratar los servicios de una Firma de Consultoría, para la elaboración de un manual de normas y procedimientos del área de nóminas y que por medio de la implementación, se mejoren y se orden los procesos del área de nóminas.

A continuación, se presentan los aspectos generales de la empresa, así como los papeles de trabajo que fueron elaborados por la Firma de Consultoría, por el compromiso adquirido, levantamiento de procesos y elaboración del manual de normas y procedimientos competentes.

4.1.1 Aspectos generales de la empresa

La empresa que presta servicios de outsourcing, fue constituida en la ciudad de Guatemala el 15 de julio de 1986, bajo el nombre de Soluciones al Instante, S.A.; sin embargo, fue hasta el 01 de septiembre de 1986 que inició operaciones formalmente. Ésta empresa se especializa en la contratación de personal

capacitado para prestar servicios de tercerización en cálculo y pago de planillas a ejecutivos y asesores en bancos privados del país.

La empresa está constituida con un capital social autorizado, suscrito y pagado de Q.2,500,000.00; dividido en 2,500 acciones comunes, por un valor nominal de Q.1,000.00 cada una. Esta empresa fue inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, bajo el régimen sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas.

Actualmente, la empresa cuenta con un total de 120 empleados, quienes se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Asamblea General de Accionistas (5 personas)
- Junta Directiva (3 personas)
- Secretaria de Junta Directiva (1 persona)
- Gerencia General (2 personas)
- Gerencia Jurídica (7 personas)
- Gerencia de Mercadeo (10 personas)
- Gerencia de Recursos Humanos (20 personas)
- Gerencia Financiera (15 personas)
- Gerencia de Servicios de Outsourcing (57 personas)

Soluciones al Instante, S.A., es una empresa con experiencia y profesionalismo en el ramo de cálculo y pago de nómina para ejecutivos y asesores de negocio de bancos del sistema, presta servicios de administración de personal y outsourcing en procesos de recursos humanos. La empresa lleva a cabo el servicio de manejar la información referente a los salarios y contratos de los empleados, esto le permite conocer y calcular los salarios netos, así como las retenciones y pago de impuestos que esto genera. Entre los servicios que presta la empresa, es el manejo de altas y bajas de personal.

El departamento de nóminas de la empresa, está formado por 8 personas, el Jefe del área, la secretaria, los encargados de elaboración y del pago de nómina de sueldos y los auxiliares. El gasto promedio de la nómina mensual asciende a Q. 650,000.00.

Con el tiempo, la empresa ha ganado credibilidad, lo cual ha generado el crecimiento de la misma, por lo que también ha incrementado el personal en las distintas áreas. Con dicho crecimiento, la Gerencia de Recursos Humanos se ha percatado que existen problemas para la delegación de funciones en el área de nóminas, además se han percatado que el proceso de liquidaciones se detiene por varios días en esta área, lo cual podría generarle costos a la empresa por demandas laborales ante el Ministerio de Trabajo, La Gerencia de Recursos Humanos ha observado que los problemas se deben al descontrol que el jefe del área de nóminas ha permitido dentro del departamento, por la falta de políticas y procedimientos por escrito.

En base a lo anterior, se ha platicado con la Gerencia General para buscar solución a los problemas y se ha propuesto la elaboración de un manual de políticas y procedimientos que sirva de guía al departamento de nóminas, para tener un mejor control y registro de la elaboración de la nómina de sueldos, del pago de impuestos, de la elaboración y pago de liquidaciones laborales y demás prestaciones laborales, especificando la labor que tiene que realizar cada persona para evitar la duplicidad de funciones y la pérdida de tiempo. Sin embargo, se estableció que la empresa Soluciones al Instante, S.A., no cuenta con un área específica para desarrollar este proyecto, por lo que la mejor solución es contratar los servicios de una firma de consultoría especializada. La empresa decide solicitar cotización a varias firmas consultoras, concluyendo que la propuesta de la firma consultora Díaz González es la que mejor se adecua a lo que la empresa de outsourcing necesita. A continuación se presenta el proceso para adquirir los servicios de la firma consultora Díaz González, lo cual dará inicio con la carta de solicitud de cotización.

4.2 Carta de solicitud de cotización



*Servicios de Outsourcing
Soluciones al Instante, S.A.*

Guatemala, 12 de enero de 2015

Licenciado
Edgar Leonel Díaz
Socio Consultor
Díaz González Firma Consultora
Contadores Públicos y Auditores
Guatemala, Ciudad

Estimado Licenciado Díaz

Nosotros, una empresa guatemalteca de servicios de outsourcing, por este medio nos dirigimos a usted, deseándole éxitos en sus actividades cotidianas.

Sirva la presente para solicitar su consultoría y trabajo profesional en la realización de un trabajo especial, el cual consiste en la elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos para el Área de Nóminas de la empresa. Este trabajo deberá establecer las políticas y procedimientos relacionados con el cálculo y pago de la nómina de sueldos, así como el pago de horas extras y cálculo y pago de las liquidaciones laborales.

Entendemos que su Firma presenta dentro sus calificaciones principales el brindar asesorías en el levantamiento de procesos y preparación de manuales de normas y procedimientos, por lo que confiamos en que los servicios de su prestigiosa firma serán de utilidad en el levantamiento de procesos que necesitamos realizar para la elaboración del Manual del Área de Nóminas.

Por tal motivo agradeceremos envíen su propuesta de servicios profesionales, considerando el alcance indicado anteriormente.

Atentamente,

Lic. Miguel Ángel Reyna
Presidente de Junta Directiva
Soluciones al Instante, S.A.

4.3 Propuesta de servicios profesionales



**PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES
ENERO 2015**

**SERVICIOS DE OUTSOURCING
SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A.**



Guatemala, 19 de enero de 2015

Licenciado
Miguel Ángel Reyna
Presidente de Junta Directiva
Soluciones al Instante, S.A.
Guatemala, Ciudad

Estimado Licenciado Reyna:

En relación a su carta del 12 de enero de 2015, mediante la cual solicita una asesoría, tenemos el agrado de presentarle a continuación nuestra Propuesta de Servicios Profesionales para la realización de un trabajo especial el cual consiste en la elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos para el Área de Nóminas de su empresa.

Existe un fuerte compromiso por parte de cada miembro de nuestro equipo para proveer a la empresa Soluciones al Instante, S.A., los servicios que usted espera y desea.

Por otra parte, comprendemos que los servicios profesionales de todo tipo son un costo importante para la empresa que usted dirige, en tal sentido, deseo reiterarle nuestro interés de ayudarle a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento.

Alcance del Trabajo

Nuestro trabajo consistirá en verificar si existen políticas antiguas para su respectiva actualización, levantamiento del proceso que se realiza para la elaboración y pago de la nómina, la elaboración y pago de horas extras y la elaboración y pago de las liquidaciones laborales.

Así como la determinación de directrices dentro del área de nóminas para la implementación de mejores prácticas respecto a COSO.

Como parte del proceso de elaboración del trabajo, será necesaria la cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación y otra información requerida en relación con la elaboración de nuestro trabajo.

Le recordamos que la responsabilidad de establecer juicios y criterios en cuando a la implementación y aplicación del manual de políticas y procedimientos corresponde la administración de la empresa.

Informes

Como resultado del trabajo, nosotros les presentaremos un informe conteniendo un diseño de Manual de Políticas y Procedimientos para el pago de planilla al personal de su empresa y directrices necesarias.



Limitación en el Alcance de los Servicios

Este compromiso de consultoría, será realizado de acuerdo a mejores prácticas, respecto a COSO. La consultoría será limitada en su naturaleza nuestro trabajo se enfocará en el diseño del manual de políticas y procedimientos en el área de nóminas.

Términos Generales de Negociación

1. Aceptación y acuerdos

La Administración de la compañía Soluciones al instante, S.A., acepta y está de acuerdo con lo siguiente:

- a. Los procedimientos que desarrollaremos, a solicitud de la Compañía, son limitados en su naturaleza.
- b. Nuestra responsabilidad está limitada a desarrollar los procedimientos convenidos y a informar según lo acordado, sujeto a las limitaciones aquí descritas, y no puede depositarse confianza en nuestro trabajo para identificar errores o fraudes, en caso existieran, nuestra responsabilidad no incluye la actualización a determinada fecha, de los procedimientos que aplicaremos, ni el desarrollo de los procedimientos adicionales.
- c. La administración de la compañía es responsable de proveernos la información correcta y completa que les requiramos. Nuestra responsabilidad no incluye la exactitud e integridad de la información que nos será entregada por la Compañía, aun cuando tuviéramos razones para creer que existe falta de exactitud e integridad en la información que nos haya sido entregada.
- d. En caso existieran restricciones significativas para el desarrollo de los procedimientos convenidos, las mismas serían reportadas a Ustedes de inmediato, para tomar las acciones correctivas aplicables.
- e. Cualquier informe que emitamos, será para uso exclusivo de la Administración de la Compañía. Ninguna persona o Entidad ajena, podrá citar o hacer referencia al mismo.
- f. La ejecución de los procedimientos convenidos iniciará en la fecha que, de mutuo acuerdo, convengamos posteriores a la fecha de aprobación y firma de esta propuesta.



2. Limitación de responsabilidades

- a. La Compañía se compromete a liberar a la Firma Consultora Díaz González y a su personal, de todo reclamo, responsabilidad y costos relacionados con éste compromiso, atribuciones a cualesquiera representaciones inadecuadas por parte de la Administración de la Compañía o por cualquier funcionario o empleado designado por estas.
- b. La Compañía se compromete a liberar a la Firma Consultora Díaz González y a su personal, de todo reclamo, responsabilidad y costos relacionados con este compromiso que resulten de, o se relacionen con, el incumplimiento por parte de la Compañía, con cualquiera de las condiciones de esta propuesta, incluyendo sin limitación las restricciones sobre el uso y distribución de nuestros informes.

3. Contratistas Independientes

Se entiende y acuerda que cada una de las partes aquí definidas, es un contratista independiente y que ninguna de las partes es, ni será considerada agente, socio, fiduciario o representante de la otra.

4. Interpretación y vigencia

Los acuerdos y compromisos de las partes contenidos en esta propuesta, seguirán vigentes después de que se haya concluido el trabajo, bajo los términos acordados.

Coordinación de la consultoría

Las fechas que hemos acordado para cada una de las etapas de nuestro trabajo se detallan a continuación:

| Actividad | Fecha prevista de inicio |
|--|--------------------------|
| Planificación del trabajo | 16 de febrero de 2015 |
| Trabajo de campo | 23 de febrero de 2015 |
| Diseño del Manual de Normas y Procedimientos | 16 de marzo de 2015 |

Les informaremos de inmediato sobre cualquier circunstancia que encontremos que pudiera cambiar significativamente las fechas de terminación establecidas.

Personal a cargo de la consultoría

La Firma de Consultoría Díaz González, cuenta en la actualidad con un equipo de profesionales altamente especializados en asuntos de levantamiento de procesos, que son parte integrante del equipo de trabajo o de apoyo que tendremos con el objeto de prestarles un servicio altamente calificado. Nuestro equipo está preparado para trabajar con usted y para usted. Todos y cada uno de los profesionales que estarán involucrados en la consultoría se han comprometido a cumplir con sus objetivos de forma exitosa.

Gerente Supervisor: Ernesto Leonel Dubón
Consultora: Evelin Yaneth Bautista González



Gerente Supervisor: Ernesto Leonel Dubón

Su experiencia profesional incluye la ejecución, planificación, supervisión y dirección de servicios de consultoría basados en el modelo de control interno COSO.

Cuenta con más de 10 años de experiencia en el campo de diseño de directrices para la implementación de mejores prácticas basadas en COSO. Su experiencia incluye trabajos de consultoría que desde la planificación ayudan a la incorporación de controles que puedan ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos.

- Ha sido instructor en varias capacitaciones sobre temas de control interno en la firma Consultora Díaz González.
- Ha participado como expositor en el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores.

Consultora: Evelin Yaneth Bautista González

Cuenta con 5 años de experiencia en la ejecución de trabajos de consultoría basados en el modelo de control interno COSO.

Su experiencia incluye trabajos de levantamiento de procesos y elaboración de manuales de normas y procedimientos para distintas empresas, otorgando excelentes aportes para la evaluación e implementación de controles internos que disminuyan los riesgos dentro de las organizaciones; además, cuenta con la debida suspicacia para la detección de puntos débiles en las organizaciones

Honorarios

Nuestros honorarios por la asesoría y consultoría serán de Q.69,000.00. Dichos honorarios serán facturados de la siguiente forma:

- 35% al inicio de nuestro trabajo.
- 35% contra la entrega del borrador de informe.
- 30% contra entrega del informe final.

En adición, facturaríamos ciertos gastos menores relacionados con el trabajo tales como: Impresión de informes, papelería y otros, con base en los montos reales incurridos.



Si encontráramos alguna circunstancia que pueda afectar, significativamente, el alcance de nuestro trabajo y los honorarios antes indicados, se los informaremos de forma inmediata.

Cualquier servicio adicional que ustedes soliciten, y que nosotros convengamos en proporcionar, serán materia de arreglos escritos por separado.

Atentamente,

FIRMA CONSULTORA DÍAZ GONZÁLEZ

Lic. Edgar Leonel Díaz
Socio consultor

Aprobado por:
Soluciones al Instante, S.A.

Nombre: Lic. Miguel Ángel Reyna
Cargo: Presidente de Junta Directiva
Fecha: 23/01/2015
Firma

4.4 Carta de Aceptación de la propuesta de servicios



*Servicios de Outsourcing
Soluciones al Instante, S.A.*

Guatemala, 28 de enero de 2015

Licenciado
Edgar Leonel Díaz
Socio Consultor
Díaz González Firma Consultora
Contadores Públicos y Auditores
Guatemala, Ciudad

Estimado Licenciado Díaz

Por medio de la presente, se confirma la aceptación de la propuesta de sus servicios como asesores externos, para la elaboración del manual de políticas y procedimientos, el cual será implementado en el área de nóminas de la empresa. Por tal razón, por medio de la presente se aceptan los términos, quedando a disposición para cumplir con los requerimientos solicitados por usted y su equipo de trabajo.

Atentamente,

Lic. Miguel Ángel Reyna
Presidente de Junta Directiva
Soluciones al Instante, S.A.

Cc. Archivo

4.5 Contrato de confidencialidad

CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD

Con el objeto de garantizar la confidencialidad de la información que se proporcionará para llevar a cabo el Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos para el área de nóminas, se hace necesaria la firma de un acuerdo que garantice unos niveles de confianza entre las partes. El documento se firmará una vez aceptado el acuerdo por ambas partes.

Por una parte, el Licenciado Miguel Ángel Reyna, casado, identificado con número de DPI 1823 12345 9874, representante legal de la empresa Soluciones al Instante, S.A.; y por la otra parte el Licenciado Edgar Leonel Díaz, casado, identificado con número de DPI 1763 78945 1234, socio de la firma consultora Díaz González. Reunidos en las instalaciones que ocupa la empresa Soluciones al Instante, S.A., ubicada en la 32 avenida 15-45, zona 10, del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, el día 4 de febrero de 2015.

EXPONEN

- I. Que las partes, anteriormente citadas, están interesadas en el desarrollo del presente contrato, para lo cual, aceptaron celebrar el presente acuerdo de Confidencialidad con el fin de establecer el procedimiento que regirá la custodia y no transmisión a terceros de la información distribuida entre las partes, así como los derechos, responsabilidades y obligaciones inherentes en calidad de remitente, propietario y destinatario de la información.
- II. Que las partes, en virtud de lo anteriormente expuesto, convinieron que el presente acuerdo de confidencialidad se rija por la normativa aplicable al efecto y, en especial por las siguientes.

CLÁUSULAS

PRIMERA: Definiciones

A los efectos del presente acuerdo, los siguientes términos serán interpretados de acuerdo con las definiciones anexas a los mismos. Entendiéndose por:

- **Información propia:** tendrá tal consideración y a título meramente enunciativo y no limitativo, lo siguiente: conceptos, ideas, conocimientos, políticas, procedimientos, técnicas, diseños, dibujos, borradores, diagramas, textos, bases de datos de cualquier tipo, aplicaciones, programas, marcas, logotipos, así como cualquier información de tipo técnico, financiero, publicitario, administrativo, de carácter personal o comercial de cualquiera de las partes, esté o no incluida en la solicitud de servicios presentada, independientemente de su formato de presentación o distribución, y aceptada por los destinatarios.

- **Fuente:** tendrá la consideración de tal, cualquiera de las partes cuando, dentro de los términos del presente Acuerdo, sea ella la que suministre la Información Propia y/o cualquiera de los implicados (accionistas, directores y cualquier otro empleado), que para los efectos de este contrato se referirá a la empresa Soluciones al Instante, S.A.

- **Destinatarios:** tendrán la consideración de tales cualquiera de las partes cuando, dentro de los términos del presente acuerdo, sean ellos quienes reciban la información propia de la otra parte, que para los efectos de este acuerdo se referirá a la firma consultora Díaz González.

SEGUNDA.- Información propia.

Las partes acuerdan que cualquier información relativa a sus aspectos financieros, comerciales, técnicos, y/o administrativos suministrada a la otra parte como consecuencia de la solicitud del diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos para el área de nóminas, con independencia de que tal transmisión sea oral, escrita, en soporte magnético o en cualquier otro mecanismo informático, gráfico, o de la naturaleza que sea, tendrá consideración de información confidencial y será tratada de acuerdo con lo establecido en el presente documento. Esa información, y sus copias y/o reproducciones tendrán la consideración de información propia para los efectos del presente acuerdo.

TERCERA.- Exclusión del presente acuerdo.

No se entenderá por Información propia, ni recibirá tal tratamiento aquella información que:

I – Sea de conocimiento público en el momento de su notificación al Destinatario o después de producida la notificación alcance tal condición de pública, sin que para ello el Destinatario violentara lo establecido en el presente acuerdo, es decir, no fuera el Destinatario la causa última de la divulgación de dicha información.

II – Pueda ser probado por el Destinatario, de acuerdo con sus archivos, debidamente comprobados por la Fuente, que estaba en posesión de la misma por medios legítimos sin que estuviese vigente en ese momento algún acuerdo de confidencialidad al suministro de dicha información por su legítimo creador.

III – Fuese creada completa e independientemente por el Destinatario, pudiendo este demostrar este extremo, de acuerdo con sus archivos, debidamente comprobados por la Fuente.

CUARTA.- Custodia y no divulgación.

Las partes consideran confidencial la información propia de la otra parte que le pudiera suministrar y acuerdan su guarda y custodia estricta, así como a su no divulgación o suministro, ni en todo ni en parte, a cualquier tercero sin el previo, expreso y escrito consentimiento de la Fuente. Tal consentimiento no será necesario cuando la obligación de suministrar o divulgar la información propia de la Fuente por parte del Destinatario venga impuesta por Ley en Vigor o Sentencia Judicial Firme.

QUINTA.- Soporte de la información propia.

Toda o parte de la Información propia, como los son papeles, libro de salarios o cualquier otro libro, cuentas, grabaciones, listas de personal y/o socios, programas de ordenador, procedimientos, documentos de todo tipo o tecnología en el que el suministro fuese hecho bajo la condición de Información propia, con independencia del soporte que la contuviera, tendrá la clasificación de secreta, confidencial o restringida.

SEXTA.- Responsabilidad en la custodia de la Información propia.

El Destinatario deberá dar a sus directivos y/o sus empleados, las directrices e instrucciones que considere oportunas y convenientes a los efectos de mantener el secreto, confidencial, o restringido de la información propia de la Fuente.

El Destinatario deberá advertir a todos sus directivos, empleados, etc., que de acuerdo con lo dispuesto en este acuerdo tengan acceso a la Información propia, de las consecuencias y responsabilidades en las que el Destinatario puede incurrir por la infracción por parte de dichas personas, de lo dispuesto en este Acuerdo.

Sin perjuicio de lo anterior, la Fuente podrá pedir y recabar del Destinatario, como condición previa al suministro de la Información propia, una lista de los directivos y empleados que tendrán acceso a dicha información, lista que podrá ser restringida o reducida por la Fuente.

Sin perjuicio de lo previsto en los párrafos anteriores, cada parte será responsable tanto de la conducta de sus directivos y/o empleados como de las consecuencias que de ella se pudieran derivarse de conformidad con lo previsto en el presente acuerdo.

SÉPTIMA.- Incumplimiento.

El incumplimiento de las obligaciones de confidencialidad plasmadas en este documento, por cualquiera de las partes, sus empleados o directivos, facultará a la otra a reclamar por la vía legal que estime más procedente, a la indemnización de los daños y perjuicios ocasionados, incluido el lucro cesante.

OCTAVA.- Duración del acuerdo de confidencialidad.

Ambas partes acuerdan mantener el presente Acuerdo de Confidencialidad, aún después de terminar sus relaciones comerciales.

Y en prueba de conformidad, las partes firman el presente acuerdo, por duplicado y a un solo efecto, en el lugar y fecha descrita al inicio del presente documento.



Lic. Miguel Ángel Reyna
Representante Legal
Soluciones al Instante, S.A.



Lic. Edgar Leonel Díaz
Socio consultor
Firma Consultora Díaz González

4.6 Carta de solicitud de información



Guatemala, 09 de febrero de 2015

Licenciado
Rodolfo Gómez
Gerente General
Soluciones al Instante, S.A.
Guatemala, Ciudad

Respetable Licenciado Gómez:

En relación con nuestros servicios de consultoría, los cuales consistirán en la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el área de nóminas, informamos que el próximo lunes 23 de febrero de 2015, tenemos programado dar inicio al trabajo de campo.

En tal sentido mucho agradeceremos su colaboración para recabar la información que necesitamos para dar inicio a nuestro trabajo, por lo que requerimos de la siguiente información:

Entrevistas al personal:

1. Entrevista con el Gerente General.
2. Entrevista con el Gerente de Recursos humanos.
3. Entrevista con el Gerente de Servicios de Outsourcing
4. Entrevista con el Gerente Financiero.

Documentación:

1. Copia de la misión y visión de la empresa.
2. Copia de la estructura organizacional de la empresa y sus funciones.
3. Copia del organigrama del área de nóminas.
4. Cualquier otra información financiera o administrativa, que proporcione información relevante sobre el proceso del cálculo y pago de la nómina de sueldos.

Esta no es una lista definitiva, por lo que en el transcurso de nuestro trabajo de campo, pueden surgir otros requerimientos.

Agradecemos desde ya su valiosa colaboración.

FIRMA CONSULTORA DÍAZ GONZÁLEZ

Lic. Edgar Leonel Díaz
Socio consultor

4.7 Planificación de consultoría

4.7.1 Comprensión del entorno de control

Soluciones al Instante, S, A.

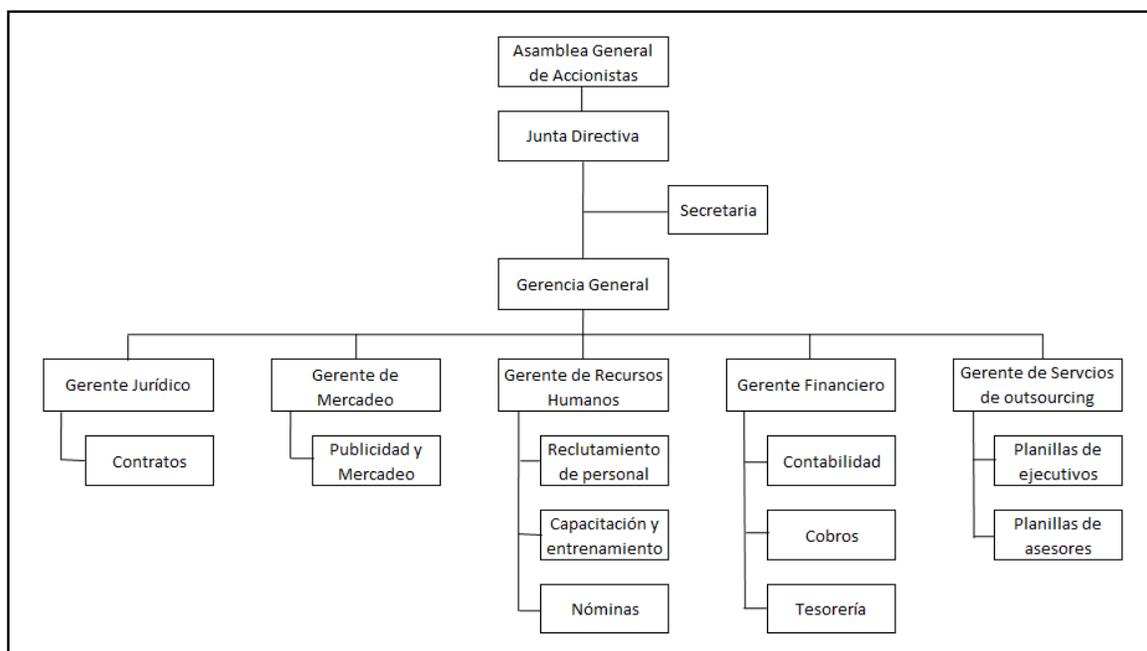
Misión

Somos una empresa que busca satisfacer las necesidades en el sistema financiero, proporcionando el mejor personal, capacitado y con experiencia en el ramo de cálculo y pago de planillas de ejecutivos y asesores de negocio de bancos privados nacionales.

Visión

Ser una de las empresas con la mayor aceptación en el mercado de outsourcing, en base al excelente servicio prestado a los clientes.

Organigrama empresarial



Junta directiva

Conformada por: presidente, vicepresidente y secretaria.

Objetivos

- Velar y proteger las inversiones de los accionistas, frente a cualquier tipo de riesgo que enfrente la empresa.
- Aumentar las utilidades.
- Brindar estabilidad y seguridad a los clientes internos y externos.

Gerente general

Objetivo

- Administrar los ingresos y egresos de la empresa, para luego rendir cuentas ante la Junta Directiva.

Área jurídica

Objetivo

- Velar porque la empresa cumpla con toda la normativa legal, vigente y aplicable.

Área de mercadeo

Objetivo

- Realizar publicidad y propaganda de los servicios que presta la empresa de outsourcing.
- Mantener la presencia de la empresa en el mercado.

Área de recursos humanos

En ésta área se encuentra el departamento de nóminas, conformado por: jefe de departamento, asistente del área, encargado de elaboración de la elaboración de la nómina, encargado del pago de sueldos y auxiliares.

Objetivo

- Reclutar, contratar y capacitar tanto al personal administrativo de la empresa, como al personal que prestará sus servicios a los bancos privados del sistema.

Área financiera

Objetivos

- Maximizar el capital de los accionistas.
- Asignación eficiente de fondos dentro de la empresa.
- Obtención de fondos en términos favorables.
- Fiscalización y control de los fondos.

Área de servicios y outsourcing

Objetivo

- Proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requieran los clientes externos.

El entorno de control como tal aporta disciplina y estructura. Los factores dentro de él son importantes de recalcar en el funcionamiento de la organización para la obtención de mejores resultados.

Para la empresa Soluciones al Instante, S.A., es importante impulsar la integridad y valores éticos de manera que se traduzcan en normas de comportamiento que reflejen la manera de actuar y el compromiso que se tenga. Es indispensable para la realización de toda actividad dentro de la organización, para el bienestar de la misma.

La competencia profesional se refleja a través de conocimientos y habilidades dentro de las tareas de cada puesto de trabajo, función que debe llevarse a cabo según los objetivos de la empresa Soluciones al Instante, S.A., en cada una de sus áreas que aportan al cumplimiento.

Dentro de la empresa Soluciones al Instante, S.A., la cultura organizacional es influida de manera directa por la junta directiva, la experiencia y calidad de sus miembros implicaran el grado de vigilancia y el acierto en sus acciones de manera que los planes estratégicos son fundamentales que coincidan con el entorno de control.

La empresa se ve afecta por la filosofía y el estilo de gestión. La manera en que la empresa determina medidas de políticas, indicadores de rendimiento e informes que demuestran el nivel para controlar las operaciones, además la manera en que adopta la presentación de la información financiera.

La estructura organizativa proporciona el marco en el cual se planifica, ejecuta, contra y supervisa toda actividad realizada por la empresa Soluciones al Instante, S.A., para alcanzar los objetivos en su conjunto. Definición de áreas clave en autoridad y responsabilidad.

El control interno incluye la autoridad como responsabilidad para las actividades en sentido de gestión, así como las relaciones jerárquicas y políticas. El establecimiento de rangos o límites, adecuado al conocimiento y experiencia a disposición en la labor de sus funciones.

El nivel de integridad, comportamiento, competencia se refiere a recursos humanos, aplicación de prácticas en las acciones de contratación para una adecuada selección.

De manera generalizada o específica se deben considerar todos los aspectos para que el control interno proporcione un grado de seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos.

4.7.2 Objetivo de la consultoría

Diseñar un manual de políticas y procedimientos para el área de nóminas de la empresa que presta servicios de outsourcing de pago de planilla de ejecutivos y asesores de negocio en una entidad bancaria.

4.7.3 Alcance

Se realizará la evaluación de procedimientos en cálculos y pagos en el área de nóminas.

4.7.4 Técnicas a utilizar

a. Entrevista.

Se entrevistará a personal clave para determinar factores que influyan en el pago de planilla.

b. Preguntas sobre políticas y procedimientos.

Se captará información respecto a las políticas y procedimientos que se posean.

c. Cuestionario

Se determinarán preguntas enfocadas al rubro de nóminas.

d. Observación de procedimientos

Se observará la manera en que realizan el proceso correspondiente a nóminas.

e. Análisis de información de políticas.

De manera narrada se analizará la información obtenida para el establecimiento de políticas necesarias.

4.7.5 Recursos

a. Financieros

Tiempo hora hombre

b. Físicos

Computadora personal.

Calculadora

Impresora

Juego de implementos (lápiz, lapicero, marcador, entre otros).

8

c. Humanos

Para la realización del trabajo de consultoría se contará con el apoyo de:

Gerente Supervisor: Ernesto Leonel Dubón

Consultor: Evelin Yaneth Bautista González

4.7.6 Cronograma

| No. | Descripción de la Actividad | Tiempo del trabajo a realizar | | | |
|-----|---|-------------------------------|---|-------|---|
| | | Febrero | | Marzo | |
| | | 3 | 4 | 1 | 2 |
| 1 | Planificación de la consultoría | | | | |
| 2 | Trabajo de campo | | | | |
| 3 | Evaluación del trabajo | | | | |
| 4 | Entrega de diseño de políticas y procedimientos en el área de nóminas | | | | |

4.7.7 Cálculo de honorarios

| CÁLCULO DE HONORARIOS | | | |
|--|-------------------------|------------------------|---|
| | Horas Hombre | Valor en Q. | Total por hora invertida |
| FASE DE PLANEACIÓN (1 semana) | | | 18,000.00 |
| Socio consultor | 10 | 400.00 | 4,000.00 |
| Gerente supervisor | 20 | 350.00 | 7,000.00 |
| Consultor | 40 | 175.00 | 7,000.00 |
| FASE DE TRABAJO DE CAMPO (1 semana) | | | 14,000.00 |
| Gerente supervisor | 20 | 350.00 | 7,000.00 |
| Consultor | 40 | 175.00 | 7,000.00 |
| FASE DE EVALUACIÓN Y ENTREGA DEL DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS (2 semanas) | | | 28,000.00 |
| Gerente Supervisor | 40 | 350.00 | 14,000.00 |
| Consultor | 80 | 175.00 | 14,000.00 |
| SUB-TOTAL | | | <u>60,000.00</u> |
| GANANCIA 15% | | | <u>9,000.00</u> |
| TOTAL HONORARIOS | | | <u><u>69,000.00</u></u> |



Soluciones al Instante, S.A.

**Diseño de un manual de políticas y procedimientos en el área de nómina
Periodo de consultoría del 16 de febrero al 16 marzo 2015**

Programa de Consultoría

1. Objetivo

- Obtener suficiente y competente evidencia acerca del proceso de cálculo y pago de planillas en la empresa de outsourcing Soluciones al Instante, S.A., para el diseño de un manual de políticas y procedimientos.

2. Trabajo a Realizar en la consultoría

General

Elabore un cuestionario de control interno que brinde información primordial para la realización de pago de planillas.

| Fases | RF/PT |
|--|---|
| <p>1. Fase de entrevista</p> <p>1.1 Contacte y pacte una cita con los siguientes puestos: Gerente General Gerente de Recursos Humanos Gerente de Outsourcing Gerente Financiero</p> <p>1.2 Solicíteles información acerca de la última versión de políticas y procedimientos actualizada.</p> <p>1.3 Indáguelos acerca de controles clave que desearían estuvieran funcionando.</p> <p>1.4 Obtenga información acerca de los niveles de autoridad y responsabilidad que esperan funcionen en relación al proceso de cálculo y pago de planilla.</p> | <p>E</p> <p>E</p> <p>E</p> <p>E</p> |

| | |
|--|-------------------|
| <p>1.5 Específicamente indague al gerente financiero acerca de los insumos que se necesitan para el registro de la información de planillas.</p> | <p>E</p> |
| <p>2. Fase de Revisión Documental</p> | |
| <p>2.1 Revise la información obtenida relacionada a políticas y procedimientos e identifique controles y actividades clave.</p> | <p>A-1</p> |
| <p>2.2 Compile la información alineándola con las principales directrices que servirán para el diseño.</p> | <p>A-1</p> |
| <p>2.3 Identifique información relacionada al registro clave de información de planillas que se espera incluir en la información financiera.</p> | <p>A-2</p> |
| <p>2.4 Elabore una matriz en la cual evalúe de acuerdo a la evidencia obtenida el entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, proceso de información, comunicación y prácticas de supervisión.</p> | <p>A-3</p> |
| <p></p> | <p>A-4</p> |
| <p></p> | <p>A-5</p> |
| <p>3. Fase de diseño</p> | |
| <p>3.1 Realice una narrativa sobre las siguientes directrices del sistema de control interno relacionadas al cálculo y pago de planillas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Filosofía gerencial de gerencia general y gerencia de recursos humanos. b. Estándares de recursos humanos. c. Competencias del personal relacionado al proceso. d. Ética y valores esperados. e. Estructura organizacional ideal. f. Asignación de autoridad y responsabilidad. g. Funciones de la junta directiva para apoyar la gestión de planillas. | <p>M</p> |
| <p>3.2 Elabore una política por cada directriz incluida en el 3.1.</p> | |
| <p>3.3 Elabore un flujograma con los procedimientos por cada una de las políticas definidas en el 3.2.</p> | |
| <p>3.4 Elabore un informe en el cual se haga entrega del producto y se incluyan hallazgos relevantes si hubieran sido detectados. (2)</p> | |
| <p>3.5 Cruce papeles de trabajo hacia este programa para una mejor ubicación de los usuarios de la consultoría.</p> | |



Soluciones al Instante, S.A.
Diseño de un manual de políticas y procedimientos en el área de nómina
Periodo de consultoría del 16 de febrero al 16 de marzo 2015

Cuestionario de Control Interno

Objetivo

Captar evidencia primaria acerca del entorno de control relacionado al proceso de cálculo de pago de planillas en la empresa Soluciones al Instante, S.A.

| CUESTIONARIO | SI | NO | COMENTARIO |
|---|----|----|--|
| 1. Integridad y valores éticos | | | |
| a. ¿El personal relacionado a planillas conoce ampliamente aspectos laborales y éticos para no poner en riesgo a la empresa? | ✓ | | Se informó al momento de la contratación. |
| b. ¿Tiene conocimiento de alguna violación a la ética o fraude que se haya dado en los últimos tres años? | | ✓ | No existe ningún registro de fraude. |
| c. ¿Considera que la ética y valores de la empresa se practica en todas las áreas? | ✓ | | De parte de la junta directiva se ha promovido código de conducta. |
| 2. Competencia profesional | | | |
| a. ¿Se cuenta con un presupuesto de capacitación suficiente para fortalecer al personal de nóminas? | | ✓ | No se realizan capacitaciones en la empresa. |
| b. ¿Existe suficiente personal en el área de nóminas? | | ✓ | Se necesita la autorización para emplear trabajadores. |
| 3. Filosofía Gerencial | | | |
| a. ¿La gerencia general apoya y define estrategias para mejorar los servicios en el área de nóminas? | ✓ | | La responsabilidad es propia del área de nómina de mejorar |
| b. ¿Las gerencias usuarias del área de nóminas se comunican adecuadamente y generan insumos de calidad para un buen registro? | | ✓ | Existen errores al relacionar información con el área financiera. |

| CUESTIONARIO | SI | NO | COMENTARIO |
|---|----|----|--|
| 4. Estructura organizativa | | | |
| a. ¿Existe un plan estratégico detallado que permita fortalecer las operaciones del área de nóminas? | | ✓ | No se ha mostrado ningún documento de referencia |
| b. ¿Se cuenta con un mapa de controles relacionados al proceso de nóminas? | | ✓ | No se tiene conocimiento. |
| c. ¿Se ejecuta procesos de supervisión oportuna y continua en el área de planillas para asegurar la calidad del servicio e información? | | ✓ | No se supervisa el proceso de elaboración de nómina. |
| 5. Asignación de autoridad y responsabilidad | | | |
| a. ¿Existe una adecuada segregación de funciones en el área de nóminas? | | ✓ | Hace falta personal dentro del área |
| b. ¿En los perfiles de puestos de recursos humanos se detalla la autoridad y responsabilidad asignada? | | ✓ | No se ha mostrado ningún perfil de puesto que contenga esas características. |
| 6. Políticas y prácticas de recursos humanos | | | |
| a. ¿Existen políticas y procedimientos narrados y actualizados? | | ✓ | No existen o no se conocen en algunas áreas |
| b. ¿Las políticas y procedimientos han sido comunicados oportunamente al área de planillas? | | ✓ | No se les ha hecho saber sobre la existencia de políticas y procedimientos. |
| 7. Junta Directiva | | | |
| a. ¿La junta directiva cuenta con un miembro que conozca sobre estándares de recursos humanos y pago de nóminas? | | ✓ | Hace falta un miembro capaz para poder generar apoyo al área de nóminas. |
| b. ¿La junta directiva es informada y cuestiona a la gerencia general y la de recursos humanos acerca de los resultados relacionados al proceso de nóminas? | | ✓ | La relación no existe respecto a la evaluación de resultados. |



| | |
|----------|------------|
| PT | E |
| Elaboró: | EYB |
| Fecha: | 16/02/2015 |
| Revisó: | ELD |

Soluciones al Instante, S.A.

Diseño de un manual de políticas y procedimientos en el área de nómina

Periodo de consultoría del 16 de febrero al 16 de marzo 2015

Memorándum descriptivo de Entrevistas

Objetivo

Captar evidencia utilizando las técnicas de entrevistas en las áreas relacionadas a planillas.

Trabajo realizado

En nuestra entrevista con el Gerente General nos comunicó que ha estado apoyando al área de recursos humanos mediante la contratación de un nuevo gerente que ya tiene un año en el puesto, sin embargo, nota que todavía le falta control al diseñar y ejecutar el plan estratégico, para captar nuevos clientes de outsourcing y específicamente la atención a los bancos privados con los que se cuenta.

Considera que el gerente alcanzará su mejor nivel de eficiencia en los próximos 6 meses ya que tiene talento, por lo mismo fue que solicitó esta consultoría ya que sabe que no se cuenta con manuales de políticas y procedimientos.

El gerente general también pudo indicar que semanalmente le solicita un reporte de desempeño del área al gerente de recursos humanos y mensualmente se reúne con todos los gerentes para intercambiar requerimientos y probable apoyo.

El gerente general considera que las directrices dadas por la junta directiva en cuanto al sistema de control interno no son claras, pero le gustaría que en el manual se incluyera una propuesta basada en estándares de la organización COSO.

En nuestra entrevista al gerente de outsourcing nos indicó que debe existir una mayor agilidad en cuanto a cotizaciones de costos para servicios de planillas cuando se le requiere al área de recursos humanos. En su área si cuentan con políticas y procedimientos actualizados hasta hace un año, pero nunca ha recibida información de las del área de recursos humanos, lo cual considera un riesgo.

Solicitó que recursos humanos sea más certero en sus registros porque constantemente le mandan reportes con errores.

Gerente de recursos humanos nos indicó que se encontraba todavía en la fase de adaptación por conocer nuevas estrategias de la gerencia general y servicios de outsourcing, no le fue entregado ningún manual de políticas y procedimientos y se ha basado en la experiencia del personal del área y la propia que tiene de otros trabajos. Considera que los puntos clave de servicios de planilla son:

Reuniones semanales con el área de outsourcing y finanzas para obtener información de nuevos negocios, definir fechas clave para la entrega de insumos que sirven para realizar las planillas principalmente en las entidades bancarias.

Establecer la información que cada área debe enviarle para realizar cálculos laborales, oportunos y exactos.

Contar con un módulo del sistema informático, más ágil y que constantemente no presente problemas, ya que esto le ha ocasionado atrasos en los últimos meses.

Tener acceso más oportuno a la gerencia general y de ser posible a la junta directiva para buscar apoyo en los servicios clave de planilla.

Que le permitan reclutar a mayor y mejor personal para alcanzar objetivos.

Actualizar perfiles de puestos con una adecuada segregación de funciones.

Poder obtener mejoras y ascensos para su personal después de realizar las evaluaciones de desempeño respectivas; es importante mencionar que actualmente no se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño.

En la entrevista con el gerente financiero nos indicó que considera que no se encuentra alineado los conceptos incluidos en las planillas contra los registros de costeo e información laboral enviada a las autoridades del ministerio de trabajo y previsión social.

Debe generarse mayor información entre el área de servicios de outsourcing, recursos humanos y área financiera, para agilizar el registro final.

El área de recursos humanos debe generar y cerrar sus planillas a más tardar el día 28 de cada mes.

Planilla debidamente autorizada por la gerencia de recursos humanos.

Mayor detalle para las planillas.

Actualice el manual de políticas y procedimientos los cuales él no conoce en esa área. Es importante mencionar que por la falta de información integra y oportuna del área de recursos humanos se han incurrido en constantes pérdidas derivadas de multas en el IGSS y Ministerio de trabajo y previsión social.

| | |
|----------|------------|
| PT | A-1 |
| Elaboró: | EYB |
| Fecha: | 17/02/2015 |
| Revisó: | ELD |



Memorándum
 De Juan López (Gerente Recursos Humanos)
 Para Gerentes de Área
 Fecha: 5 noviembre 2014

Apreciables Gerentes, a continuación, encontrarán las principales decisiones relacionadas a Servicios de Recursos Humanos que se ofrecen a clientes:

1. Los servicios prestados consisten en:
 - a. Elaboración de planillas basadas en la información que el mismo cliente le proporciona.
 - b. Reuniones de análisis de información y retroalimentación los días 10 y 25 de cada mes.
 - c. Realización de cálculos de obligaciones fiscales laborales.
 - d. Envío de información de descuentos fiscales laborales al departamento contable de cliente.
 - e. Generación de movimientos contables identificados de acuerdo a los requerimientos contables del cliente.
 - f. Creación de una línea con contacto directo con ejecutivos asignados por el cliente.
2. Con cada cliente deberá firmarse un contrato de servicios.
3. Favor indicar a cliente sobre las fechas límites de recepción de información y nosotros les enviaremos un formato respectivo en programa Excel.
4. El Cliente deberá proveer base datos de empleados y su maestro de ingresos y descuentos.
5. Para información de nuestra planilla necesitamos lo siguiente:
 - a. Foto actualizada de cada uno de los empleados.
 - b. Curriculum vitae
 - c. Listado de principales actividades que realizan cada uno en su área.
6. Nuevas contrataciones enviarnos un mes antes los requerimientos de perfil, próximamente estaremos actualizando dichos perfiles a través de un manual.
7. Recursos humanos hará todo el proceso de contratación y solo pedirá el visto bueno final al gerente requirente.
8. Las horas extras se pagarán por memorándums de cada área, comisiones y otros tipos de ingresos deberán ser acompañados por el respectivo cálculo del gerente.
9. Recibirá información para pago de planillas hasta el día 25 de cada mes.
10. Se enviará información de cierre de planillas al área financiera el día 28 de cada mes, por lo que se les solicita a todas las áreas cumplir con las fechas asignadas.
11. Recursos humanos informará sobre descuentos fiscales que procedan.
12. Se emitirá un recibo de pago que se enviará a cada área para que lo distribuya dentro de sus empleados.

Att.

CFO

Conclusión

Al solicitar a las diferentes áreas toda la información relacionada al manejo de personal y planillas, todos nos indicaron que con lo único que se contaba era el presente memorándum el cual contiene la única documentación clave para identificar políticas relacionadas, lo cual utilizaremos para el diseño.

| | |
|----------|------------|
| PT | A-2 |
| Elaboró: | EYB |
| Fecha: | 17/02/2015 |
| Revisó: | ELD |



Empresa: SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A.
Fecha: 17/02/2015

Prueba de cumplimiento

Objetivo: Verificar que los datos proporcionados por el personal de la empresa sean verídicos.

Procedimiento: Se solicitó una muestra del personal que ha gozado vacaciones de enero a la fecha, comprobando a través del sistema y de la nómina de vacaciones que efectivamente el personal haya gozado de sus vacaciones.

| No. | Nombre | Código antigüedad | Área | Vacaciones pagadas s/nómina | Vacaciones pagadas s/control en sistema | Sueldo Nominal | Descuentos |
|-----|-----------------------------------|-------------------|------------------------------|-----------------------------|---|----------------|------------|
| 1 | Melany Ashly Lorenzana Rosales | 6868 | Cobros | ✓ | ✓ | ○ | ○ |
| 2 | Carlos Ramón Orozco Vásquez | 6359 | Ejecutivo | ✓ | ✓ | ○ | ○ |
| 3 | Brenda Coralia Barillas Corado | 6555 | Capacitación y entrenamiento | ✓ | ✓ | ○ | ○ |
| 4 | Flor Adelmira Cárcamo Solís | 6251 | Tesorería | ✓ | ✓ | ○ | ○ |
| 5 | Brandon Oswaldo Cardona Morales | 6931 | Ejecutivo | ✓ | ✓ | ○ | ○ |
| 7 | Fernando Alberto Chinchilla López | 6384 | Asesor | ✓ | ✓ | ○ | ○ |
| 8 | Orlando Francisco Saldaña Díaz | 6257 | Publicidad y mercadeo | ✓ | ✓ | ○ | ○ |
| 9 | Selvin René Elías Ortiz | 6678 | Contabilidad | ✓ | ✓ | ○ | ○ |
| 10 | Esthepany Carolina Olaverri Pérez | 6621 | Cobros | ✓ | ✓ | ○ | ○ |

- ✓ Si gozó vacaciones y se encuentra en la nómina de vacaciones.
- ✗ No gozó vacaciones y se encuentra en la nómina de vacaciones.
- Información cotejada contra las planillas de descuentos realizados y boletas de pago final a satisfacción.

Conclusión:

Al revisar la información de esta muestra de personal, se comprobó la existencia de planillas y controles que en el área de nóminas se realiza de un forma empírica sin documentación que los oriente, únicamente se cuentan con memorandums enviados por recursos humanos a las áreas.



| | |
|----------|------------|
| PT | A-3 |
| Elaboró: | EYB |
| Fecha: | 18/02/2015 |
| Revisó: | ELD |

Empresa: SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A.
Fecha: 18/02/2015

Prueba de Cumplimiento

Objetivo: Verificar que los datos proporcionados por el personal de la empresa sean verídicos

Procedimiento: De las bajas de los últimos 3 meses se solicitaron copia de las liquidaciones laborales para verificar el pago de la indemnización.

Bajas

| No. | Nombre | Código de Antigüedad | Área | Fecha de baja | Pago de indemnización | | Observaciones |
|-----|-----------------------------------|----------------------|---------------|---------------|-----------------------|---|---------------|
| 1 | Cesar Antonio Bardales Fernandez | 6421 | Ejecutivo | 13/02/2015 | SI | - | Ninguna |
| 2 | Eddy Eduardo Solares Luna | 6256 | Ejecutivo | 13/02/2015 | SI | - | Ninguna |
| 3 | Fernando Geobany Larios Gutierrez | 6438 | Ejecutivo | 13/02/2015 | SI | - | Ninguna |
| 4 | José Roberto Lucas Méndez | 6422 | Reclutamiento | 18/02/2015 | SI | - | Ninguna |

Conclusión

Se observó la documentación soporte de las bajas registrada en los últimos tres meses, verificando que los cálculos se realizan de manera correcta, según la ley; sin embargo, no existen políticas y procedimientos.



| | |
|----------|------------|
| PT | A-4 |
| Elaboró: | EYB |
| Fecha: | 18/02/2015 |
| Revisó: | ELD |

Empresa SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A.
Fecha 18/02/2015

Pruebas de cumplimiento

Objetivo: Verificar que los datos proporcionados por el personal de la empresa sean verídicos.

Procedimiento Se realizó una verificación de los procedimientos para el pago de nómina

| No. | Procedimiento | Si | No | Evidencia |
|-----|-----------------------------------|----|----|--|
| 1 | Control pago de planilla del IGSS | ✓ | | Se observo las constancias de pago |
| 2 | Retención del ISR | ✓ | | Verificación y comparación de retenciones. |
| 3 | Pago de Vacaciones | ✓ | | Verificación de planillas existentes. |
| 4 | Pago de horas extras | ✓ | | Verificación de notas de horas extras |
| 5 | Pago de indemnización | ✓ | | Verificación de pagos realizados. |
| 6 | Goce de Vacaciones | ✓ | | Verificación de personal |
| 7 | Cuenta bancaria | ✓ | | Osbervo pago de nómina |
| 8 | Impresión de boleta | ✓ | | Verificó impresión |
| 9 | Poliza preliminar | ✓ | | Se verificó el pago de nómina |

Conclusión

Todas nuestras observaciones son derivadas de la observación de los distintos procesos relacionados a nómina, en los cuales encontramos que el personal lo realiza empíricamente, basados en las experiencias del mismo personal interno que los ha capacitado y sin ninguna documentación que ampare políticas y procedimientos.



| | |
|----------|------------|
| PT | A-5 |
| Elaboró: | EYB |
| Fecha: | 18/02/2015 |
| Revisó: | ELD |

Soluciones al Instante, S.A.

Diseño de un manual de políticas y procedimientos en el área de nómina Período de consultoría del 16 de febrero al 16 de marzo 2015

Memorándum descriptivo de compilación de información clave

Objetivo

Compilar información relacionada al área de nóminas que permita obtener insumos para el diseño de un sistema de control.

Trabajo Realizado

Durante la observación de los diferentes procesos y memorándum enviado por el área de nóminas encontramos que las principales directrices y posibles políticas son:

1. Centralización de contrataciones en el área de nóminas
2. Fechas límite para el proceso de planillas
3. Requerimientos generales de ingresos y descuentos al personal.
4. No existe una política clara de indemnizaciones, sin embargo, se aplican según la ley.
5. No existe una política acerca de capacitaciones.

A través de la observación realizada en los diferentes procesos y que documentamos a los papeles de trabajo realizados anteriormente desarrollaremos los procedimientos del área.



| | |
|----------|--------------|
| PT | M-1/3 |
| Elaboró: | EYB |
| Fecha: | 19/02/2015 |
| Revisó: | ELD |

Empresa: Soluciones al Instante, S.A.

Objetivo: Evaluar el entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, proceso de información, comunicación y prácticas de supervisión.

| Matriz | | | | | | | Observaciones |
|--|----------------|-------|-------------|--------|-------|------|---|
| Componente | Control Eficaz | | | Riesgo | | | |
| | Suficiente | Medio | Ineficiente | Alto | Medio | Bajo | |
| Entorno de Control | | | | | | | |
| Se enfocan en los siguientes factores: | | | | | | | |
| Integridad y valores éticos | | | | | | | |
| Existe código de ética que los trabajadores encargados del área de nóminas, cumplen como parte de un compromiso asumido en la contratación para asumir su puesto dentro de la empresa. | ✓ | | | | | ✓ | Verificar el código de ética implementado por la empresa y analizar para efectos de actualización en base a mejores prácticas. |
| No se han presentado indicios de eventos fraudulentos dentro de la organización en base al cálculo y pago de planillas de empleados en la prestación de servicios de outsourcing. | | ✓ | | | ✓ | | Es necesario saber identificar banderas rojas de fraude en las transacciones bancarias realizadas por pago de nóminas, dándole seguimiento a las cuentas bancarias registradas, así como a la cantidad de personal de la empresa, conciliando el cuadro del monto de desembolso quincenal. |
| Compromiso con la competencia | | | | | | | |
| No se cuenta con capacitaciones para el personal del área de nómina. | | | ✓ | ✓ | | | La falta de capacitación hace que el personal encargado de cálculo y pago de nómina no se encuentre informado de cambios en los sistemas utilizados, así como manuales los cuales ponen en riesgo su labor y pueden perjudicar a la empresa, ya que toman referencia propia de su experiencia en el área. |
| El personal de nóminas no es funcional debido a la falta de elemento humano. | | | ✓ | ✓ | | | Es necesario que se permita el reclutamiento de mayor personal y con capacidades para que se puedan lograr alcanzar los objetivos de la empresa. |
| Junta directiva | | | | | | | |
| Dentro de la junta directiva no existe ningún miembro que conozca sobre estándares de recursos humanos y pago de nóminas. | | | ✓ | ✓ | | | Es importante que se establezca un miembro que tenga conocimientos sobre la función del área de recursos humanos y por consiguiente el pago de nóminas en aspectos legales y laborales que puedan asesorar al área de nóminas. |



| | |
|----------|--------------|
| PT | M-2/3 |
| Elaboró: | EYB |
| Fecha: | 19/02/2015 |
| Revisó: | ELD |

| Componente | Matriz | | | | | | Observaciones |
|---|----------------|-------|-------------|--------|-------|------|--|
| | Control Eficaz | | | Riesgo | | | |
| | Suficiente | Medio | Ineficiente | Alto | Medio | Bajo | |
| No existe relación entre la junta directiva y el área de recursos humanos respecto a resultados que genere el pago de nóminas | | | ✓ | ✓ | | | Al no existir una relación, la junta directiva pasa desapercibido en la importancia de los procesos de nómina dentro de la empresa |
| Filosofía Gerencial | | | | | | | |
| Existe apoyo directo del gerente general al área de recursos humanos | ✓ | | | | | ✓ | Se le ha brindado apoyo con un nuevo gerente, pero aún se encuentra en un periodo de adaptación para generar resultados eficientes |
| Generación de registros adecuados a la calidad | | | ✓ | ✓ | | | Los conceptos no se encuentran alineados contra los registros requeridos |
| Estructura Organizativa | | | | | | | |
| Plan estratégico de captación de clientes | | ✓ | | | ✓ | | No es aplicado de manera completa debido a que el gerente de recursos humanos no lo ha ejecutado del todo |
| Capacidad de Suministrar información | | ✓ | | | ✓ | | Semanalmente se entregan reportes de desempeño |
| Asignación de autoridad y responsabilidad | | | | | | | |
| Segregación de funciones en Planilla | | ✓ | | | ✓ | | Falta de delegación de responsabilidades para eficientar el proceso de cálculo y pago de nómina. |
| Perfil de puesto | | ✓ | | | ✓ | | No existen perfiles de puesto creados para personal encargado de nómina, por consiguiente, no se conoce la persona apta para desempeñar dicho cargo. |
| Políticas y prácticas de recursos humanos | | | | | | | |
| Existencia de políticas y procedimientos en el área de recursos humanos | | | ✓ | ✓ | | | No existen, el gerente del área de recursos humanos ha realizado su labor a través de su propia experiencia y eso ha transmitido al personal a su cargo. |



| | |
|----------|--------------|
| PT | M-3/3 |
| Elaboró: | EYB |
| Fecha: | 19/02/2015 |
| Revisó: | ELD |

| Componente | Matriz | | | | | | Observaciones |
|--|----------------|-------|-------------|--------|-------|------|--|
| | Control Eficaz | | | Riesgo | | | |
| | Suficiente | Medio | Ineficiente | Alto | Medio | Bajo | |
| Políticas en el área de planillas | | ✓ | | | ✓ | | Los empleados desconocen la existencia de algún documento que genere información de que hacer y cómo hacer su labor en el área de planillas. |
| Evaluación de riesgos | | | | | | | |
| Procesos de nominas | | | ✓ | ✓ | | | El proceso de nómina en cálculo y pago de nómina debe ser cuidadoso para no generar pérdidas con efectos legales. |
| Actividades de control | | | | | | | |
| Políticas y procedimientos apropiados | | ✓ | | | ✓ | | No se poseen políticas y procedimientos actualizados, por lo cual son productos incompetentes para la labor diaria de todo empleado dentro de la empresa. |
| Información y comunicación | | | | | | | |
| Generación de información en canales de comunicación | | ✓ | | | ✓ | | La generación de información existe, pero no es adecuada con la comunicación que se debería establecer dentro de todas las áreas de la empresa, respecto a la necesidad de unificar criterios y exponer sus necesidades en base a información compartida para satisfacer los requerimientos de su trabajo. |
| Supervisión | | | | | | | |
| Validez de procesos | | ✓ | | | ✓ | | Los procesos deben ser supervisados respecto a los análisis de controles claves establecidos. |



| | |
|----------|--------------|
| PT | M 4/1 |
| Elaboró: | EYB |
| Fecha: | 18/02/2015 |
| Revisó: | ELD |

Soluciones al Instante, S.A.

Narrativa de directrices del sistema de control interno relacionadas al cálculo y pago de planillas

La gerencia general brinda su apoyo a la gerencia de recursos humanos, emprendiendo la labor de brindarle un manual de políticas y procedimientos que estimulen la eficiencia esperada en el área de recursos humanos.

La gerencia general habilita un presupuesto para el área de nóminas que le permite contar con personal competente y recursos necesarios para cumplir con sus objetivos.

Esta área le brinda informes semanales sobre reportes de desempeño.

El área de nómina debería tener un documento que exprese políticas y procedimientos para poder brindarle a los nuevos empleados el conocimiento base requerido para saber conducirse en su labor dentro de la empresa. El Gerente de recursos humanos dará el ejemplo cumpliendo con todas la políticas y procedimientos documentadas.

La gerencia de recursos humanos elaborará un perfil con competencias, nivel académico, autoridad y responsabilidad por cada puesto del área de nóminas, éste será comunicado y aceptado por el personal por lo menos una vez cada año.

El gerente de recursos humanos deberá emitir una serie de aspectos éticos e incluirse en un código que deberá ser revisado por lo menos una vez al año y comunicado al personal, las faltas a la ética serán sometidas a consideración de la junta directiva y sancionadas de acuerdo a las leyes de Guatemala.



| | |
|----------|--------------|
| PT | M 4/2 |
| Elaboró: | EYB |
| Fecha: | 18/02/2015 |
| Revisó: | ELD |

Soluciones al Instante, S.A.

Narrativa de directrices del sistema de control interno relacionadas al cálculo y pago de planillas

El gerente de recursos humanos deberá fundamentar los valores organizacionales y dar el ejemplo para que el personal se adhiera a ellos.

Gerencia general deberá emitir por lo menos un objetivo específico para el área de nóminas que impacte en los objetivos propios, a su vez la gerencia general deberá generar un plan estratégico que incluya objetivos, estrategias y medidores enfocados en apoyar los objetivos de la gerencia general mencionadas en el párrafo anterior.

Deberá emitirse un proceso claro de supervisión de parte de la gerencia general hacia la estructuración del plan estratégico relacionado a nóminas.

El área de nóminas deberá contar con un supervisor que responda ante las operaciones y cumplimiento normativo de los procesos y su personal.

En el área de nóminas deberán crearse puestos suficientes y competentes para cumplir con sus objetivos y operaciones, además permita la adecuada segregación de funciones.

En la junta directiva se deberá contar con un director especializado en temas de compensaciones y aspectos laborales con el objetivo de fiscalizar dicha gestión en la gerencia general y el área de recursos humanos.



*Servicios de Outsourcing
Soluciones al Instante, S.A.*

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE NÓMINAS

Guatemala, 16 marzo 2015



Servicios de Outsourcing
Soluciones al Instante, S.A.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE NÓMINAS

ÍNDICE

| <u>CONTENIDO</u> | <u>PAG.</u> |
|--|--------------------|
| Introducción | i |
| Objetivos | i |
| Alcance | i |
| Instrucciones de uso | ii |
| Revisiones y recomendaciones | ii |
| | |
| Políticas | |
| Cálculo y pago de la nómina de sueldos | 1 |
| Prestaciones laborales | 3 |
| Pago de horas extras | 5 |
| Ascensos y promociones | 5 |
| | |
| Procedimientos | |
| Simbología | 6 |
| Ingreso de nuevo personal a la nómina de sueldos | 7 |
| Cálculo y pago de la nómina de sueldos | 8 |
| Baja de personal | 11 |
| Cálculo y pago de horas extras | 13 |

16/03/2015

Autorizado por: Gerente General



SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A. DEPARTAMENTO DE NÓMINAS

Introducción

El presente manual es propiedad de la empresa de servicios de outsourcing, Soluciones al Instante, S.A., el cual ha sido elaborado con la finalidad de dar a conocer la forma en que se deben realizar las actividades dentro del departamento de nóminas.

Las políticas y procedimientos establecidos en este manual, son de aplicación obligatoria para todo el personal que labora en la empresa Soluciones al Instante, S.A.

Objetivos

El objetivo general de este documento es proporcionar a los empleados los lineamientos de forma clara y concisa para el cálculo y pago de la nómina de sueldos.

Además, se pretenden los siguientes objetivos específicos:

- a. Servir de instrumento a la administración para revisión y control del área.
- b. Establecer y uniformar las operaciones del área.
- c. Especificar la delegación de funciones de tal forma que se elimine la duplicidad de funciones y se disminuyan al máximo los errores operacionales.

Alcance

Este manual abarca procedimientos que se operan en el área de nóminas, relacionados con el cálculo y pago de la planilla de sueldos de manera quincenal de la empresa, horas extras y cálculo y pago de liquidaciones laborales.

16/03/2015

Autorizado por: Gerente General

Instrucciones de uso

El uso de este manual es obligatorio para el personal del área de nóminas de la empresa Soluciones al Instante, S.A., el cual mostrará al inicio las políticas a aplicar al momento de realizar los cálculos y pagos de la planilla de sueldos, así como la forma en que se deben realizar los procedimientos y las personas encargadas de llevar a cabo dichos procedimientos.

Revisiones y recomendaciones

Toda modificación al contenido del presente manual debe estar debidamente documentada y autorizada por la Gerencia General, quien será el ente encargado de delegar la responsabilidad de realizar supervisiones periódicas al presente manual. Luego de que la modificación al contenido del presente manual se encuentre autorizada por la Gerencia General, se procederá con la sustitución de la hoja del manual.

El incumplimiento del presente manual representará la toma de medidas disciplinarias.

16/03/2015
Autorizado por: Gerente General



Políticas

Cálculo y pago de nómina de sueldos

1. El pago de la nómina se realizará de forma quincenal, pagando en la primera quincena de mes el 50% del sueldo base, y el otro 50% en la segunda quincena de mes.
2. Los sueldos del personal serán fijados por el área de recursos humanos, lo cual se establecerá de acuerdo al perfil que presente el empleado que forma parte de la organización.
3. El personal de nuevo ingreso será agregado al sistema de nóminas de la empresa, de manera que se genere un código de registro específico, lo cual será responsabilidad del área de nóminas.
4. Todo empleado de nuevo ingreso deberá aperturar una cuenta bancaria en el Banco El Sol, S.A., debido a que la forma de pago se realizará únicamente por transferencia bancaria sin excepción alguna.
5. El monto devengado por el empleado, deberá ser depositado en la cuenta bancaria registrada a nombre de su persona, siendo el jefe del departamento de nóminas, el encargado de autorizar la transferencia del pago.

16/03/2015
Autorizado por: Gerente General





SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A. DEPARTAMENTO DE NÓMINAS

6. El jefe del área de Nóminas debe enviar carta al Gerente del Banco El Sol, S.A., autorizando las transferencias a las cuentas de los nuevos empleados registrados en la base de datos. Esta carta debe ser firmada por dos personas que tengan autorización de firmas en la cuenta bancaria.
7. El departamento de nóminas será el responsable de realizar los descuentos respectivos, tanto de ISR para empleados en relación de dependencia, IGSS, cuotas laborales y patronales, pensiones alimenticias, deudas y cualquier otro descuento que le corresponda al empleado, así como serán responsables de realizar los pagos respectivos a la Superintendencia de Administración Tributaria.
8. Todo cambio realizado en la nómina, debe ser justificado, para ello se debe adjuntar toda la documentación de soporte de los cambios a aplicar y debe ser autorizado por el Jefe del área en la autorización según fundamento.
9. La respectiva información de nómina será recibida el 25 de cada mes, debe estar determinada el día 28 de cada mes para trasladarla al área financiera.
10. Al finalizar con el procedimiento se procederá a elaborar una póliza preliminar adjuntando toda la documentación de soporte para el pago de nómina, la cual será trasladada al área de contabilidad quienes serán los encargados de registrar la póliza dentro del sistema.

16/03/2015

Autorizado por: Gerente General



SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A. DEPARTAMENTO DE NÓMINAS

Prestaciones laborales

11. El bono 14 se pagará el primer viernes del mes de julio de cada año, así mismo, el aguinaldo se pagará el primer viernes del mes de diciembre de cada año. Si el empleado no lleva un año completo laborado, estas prestaciones se pagarán de manera proporcional al tiempo laborado.
12. Se llevará un control en el departamento de nóminas, correspondiente a los días concedidos a cuenta de vacaciones a los empleados, con el objeto de completar el período vacacional. Para esto, los empleados deberán trasladar una copia de la carta de autorización de ausencia al departamento de nóminas, el cual será archivado para su respectivo control.
13. Se deberá realizar una provisión mensual por concepto de prestaciones laborales de la siguiente forma: vacaciones - 4.17%, aguinaldo - 8.33%, bono 14 - 8.33%, indemnizaciones - 8.33%.
14. Todos los empleados tendrán derecho a gozar de 15 días hábiles de vacaciones anualmente, lo cual será obligatorio.
15. Cuando una persona renuncie al cargo que ocupa, esta deberá presentar la carta respectiva con un mínimo de 15 días de anticipación a la Gerencia de Recursos Humanos.
16. Cuando una persona sea despedida, el área de Recursos Humanos, será la responsable de la elaboración de las cartas de despido y de notificar al empleado la causa y los efectos de tal acción.

16/03/2015

Autorizado por: Gerente General



**SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A.
DEPARTAMENTO DE NÓMINAS**

17. El área de nóminas será el responsable de elaborar las liquidaciones laborales de los empleados, lo cual será aprobado por el Gerente de Recursos Humanos.
18. Para el cálculo de indemnizaciones, se pagará lo equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos prestados. Este mes de salario será el promedio de los últimos seis meses laborados. El patrono obligado a pagar esta prestación únicamente en caso de despido del empleado.
19. Los finiquitos laborales serán elaborados por el auxiliar de pago de sueldos, quienes contactará al ex empleado para la entrega de finiquito y cheque por el valor de las prestaciones laborales correspondientes.
20. Para el cálculo de bono 14 y aguinaldo en las liquidaciones laborales, se tomará el promedio del sueldo ordinario de los últimos seis meses trabajados y se pagará de forma proporcional al tiempo laborado.
21. Para el cálculo de vacaciones en las liquidaciones laborales, se tomará en cuenta el promedio del sueldo ordinario, bonificaciones, horas extras y comisiones de los últimos tres meses laborados y se pagará de forma proporcional al tiempo trabajado.
22. El pago de prestaciones laborales ya sea por despido o renuncia, será efectuado por medio de cheque de la empresa, el cual será elaborado por el área de nóminas.

16/03/2015

Autorizado por: Gerente General

Pago de Horas Extras

23. Las horas extras se pagarán en la nómina de sueldos de la primera quincena del mes siguiente a las horas extras reportadas por el área a cargo.
24. El área de recursos humanos trasladará a nóminas de forma mensual el marcaje del personal, con lo cual se podrá realizar una comparación de las horas extras reportadas por el jefe del área y por el empleado.
25. En los primeros cinco días del mes, el jefe de cada área deberá autorizar y trasladar el reporte de horas extras del mes anterior, al departamento de nóminas.

Ascensos y Promociones

26. Para que un empleado sea promovido, debe haber cumplido como mínimo un año de laborar en la empresa.
27. El área de Recursos Humanos, evaluará el perfil del personal sugerido para ascender de puesto y serán los encargados de autorizar los ascensos y de realizar el aviso respectivo.
28. El personal será evaluado de forma semestral por parte del jefe de cada área, quienes serán las personas encargadas de solicitar la promoción de un empleado.

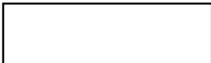
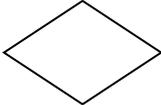
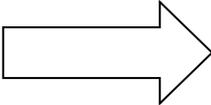
16/03/2015
Autorizado por: Gerente General





Procedimientos

Simbología

| Símbolo | Significado |
|---|-----------------------|
|  | Inicio o término. |
|  | Actividad. |
|  | Decisión. |
|  | Traslado a otra área. |
|  | Conector de página |

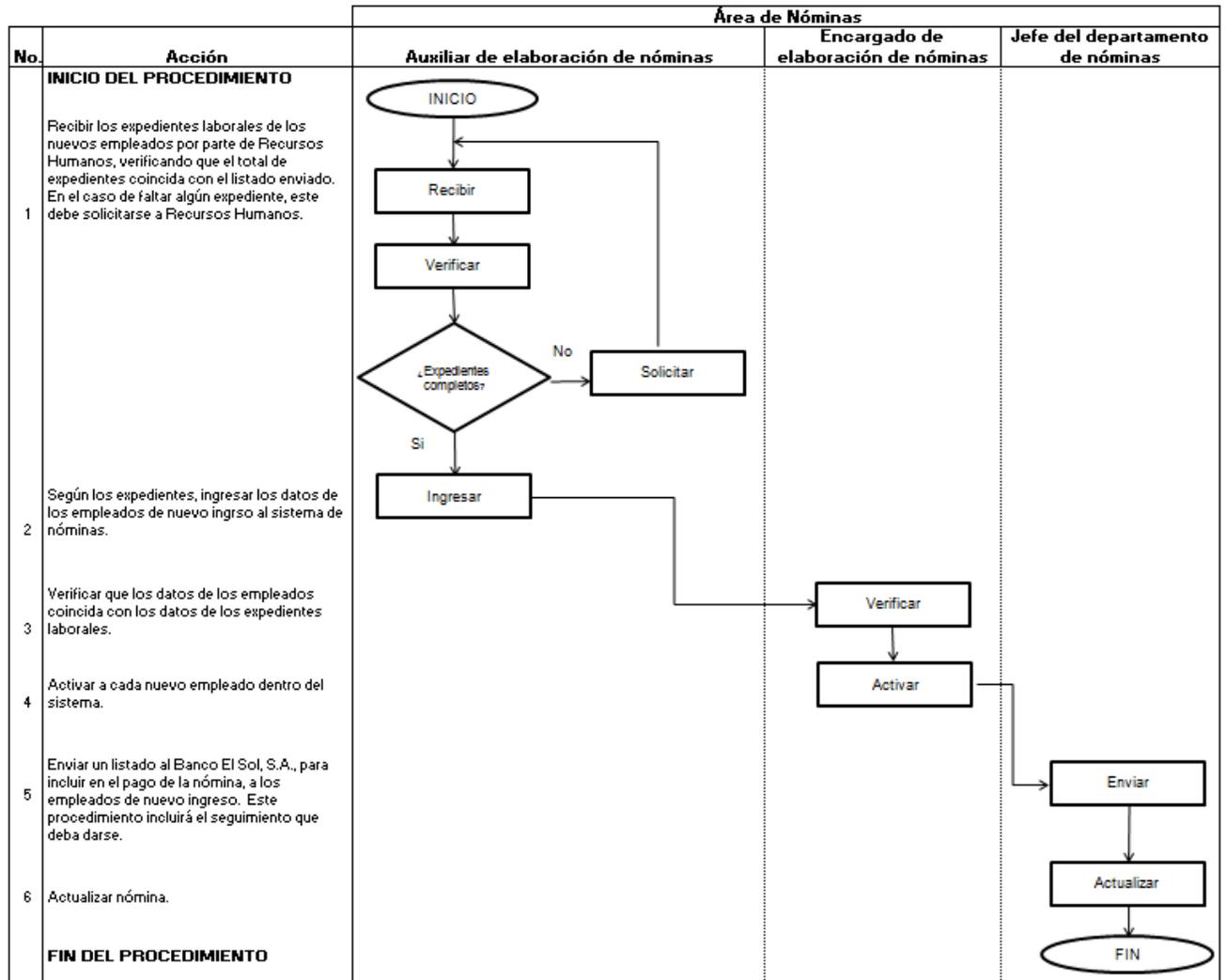
Fuente: Normas ANSI para elaborar Diagramas de Flujo Administrativos (30:1)

16/03/2015
Autorizado por: Gerente General





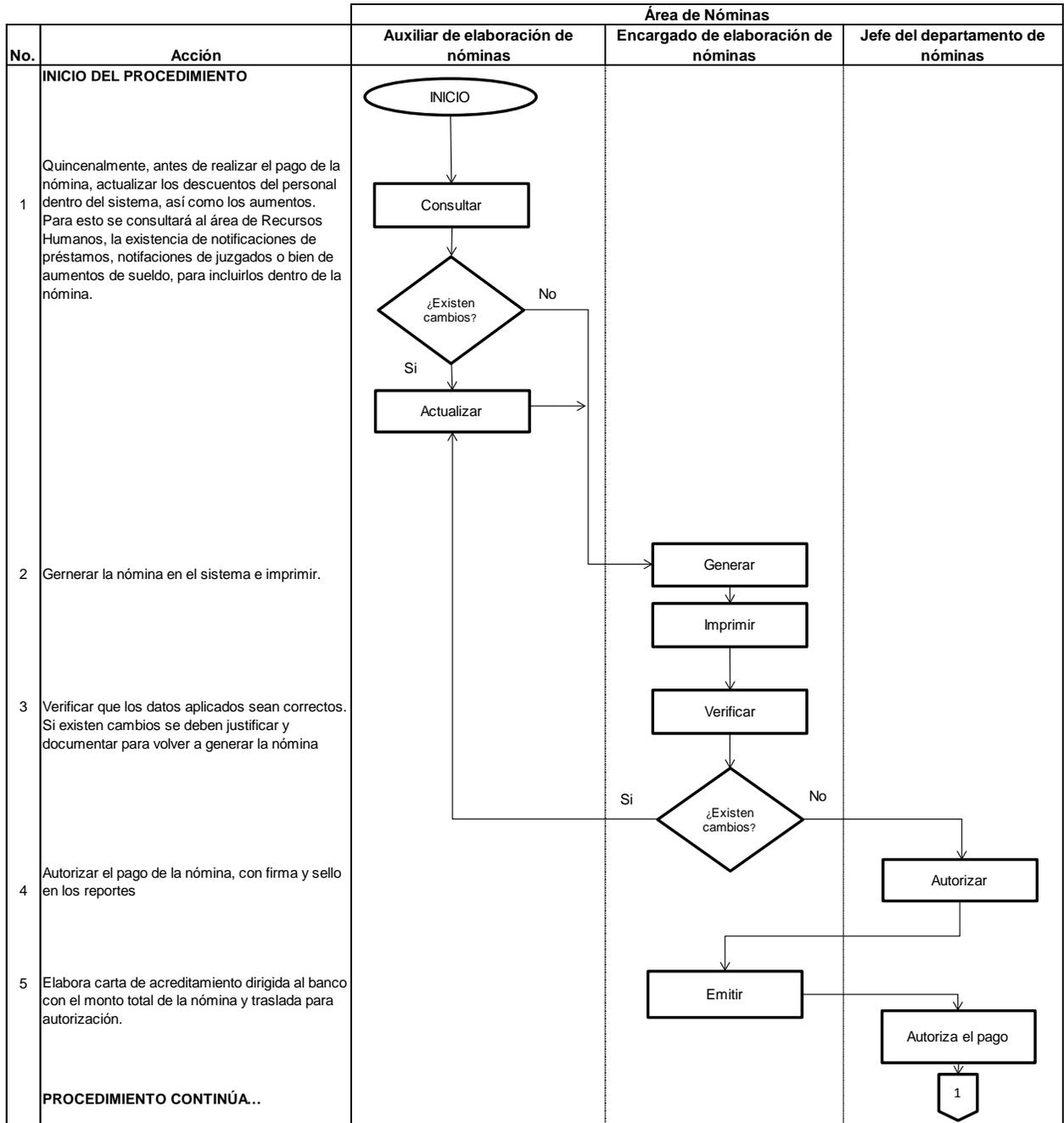
SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A.
DEPARTAMENTO DE NÓMINAS
PROCEDIMIENTO: Ingreso de nuevo personal a la nómina de sueldos



16/03/2015
 Autorizado por: Gerente General



SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A.
DEPARTAMENTO DE NÓMINAS
PROCEDIMIENTO: Cálculo y pago de la nómina



16/03/2015

Autorizado por: Gerente General



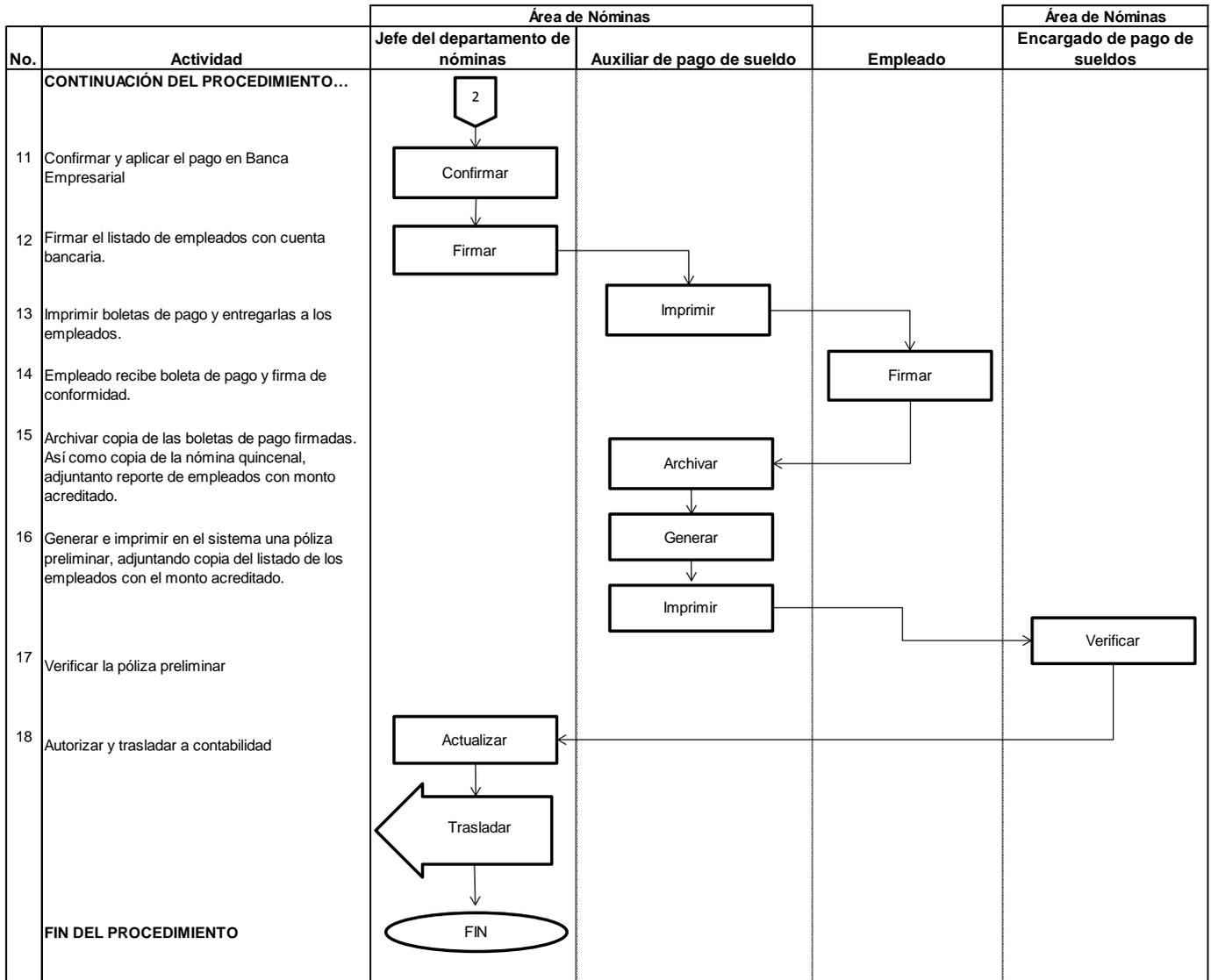
SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A.
DEPARTAMENTO DE NÓMINAS
PROCEDIMIENTO: Cálculo y pago de la nómina

| No. | Acción | Área de Nóminas | | |
|-----|---|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| | | Auxiliar de pago de sueldos | Encargado de pago de sueldo | Jefe del departamento de nóminas |
| | CONTINUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO... | 1 | | |
| 6 | Verificar que existan fondos suficientes en el banco para efectuar el pago de la nómina de sueldos. | | | |
| | | | | |
| 7 | Generar del sistema el listado de todos los empleados, con número de antigüedad, número de cuenta y monto a acreditar y verificar que los datos sean correctos. | | | |
| 8 | Ingresar al sistema de Banca Empresarial para colocar el monto total a pagar de acuerdo a la planilla ya generada y autorizada. | | | |
| 9 | Insertar en la Banca Empresarial el archivo de los empleados. | | | |
| 10 | Verificar que el monto a pagar sea igual en la nómina física y en el archivo insertado en la Banca Empresarial. | | | |
| | PROCEDIMIENTO CONTINÚA... | | | 2 |

16/03/2015
 Autorizado por: Gerente General



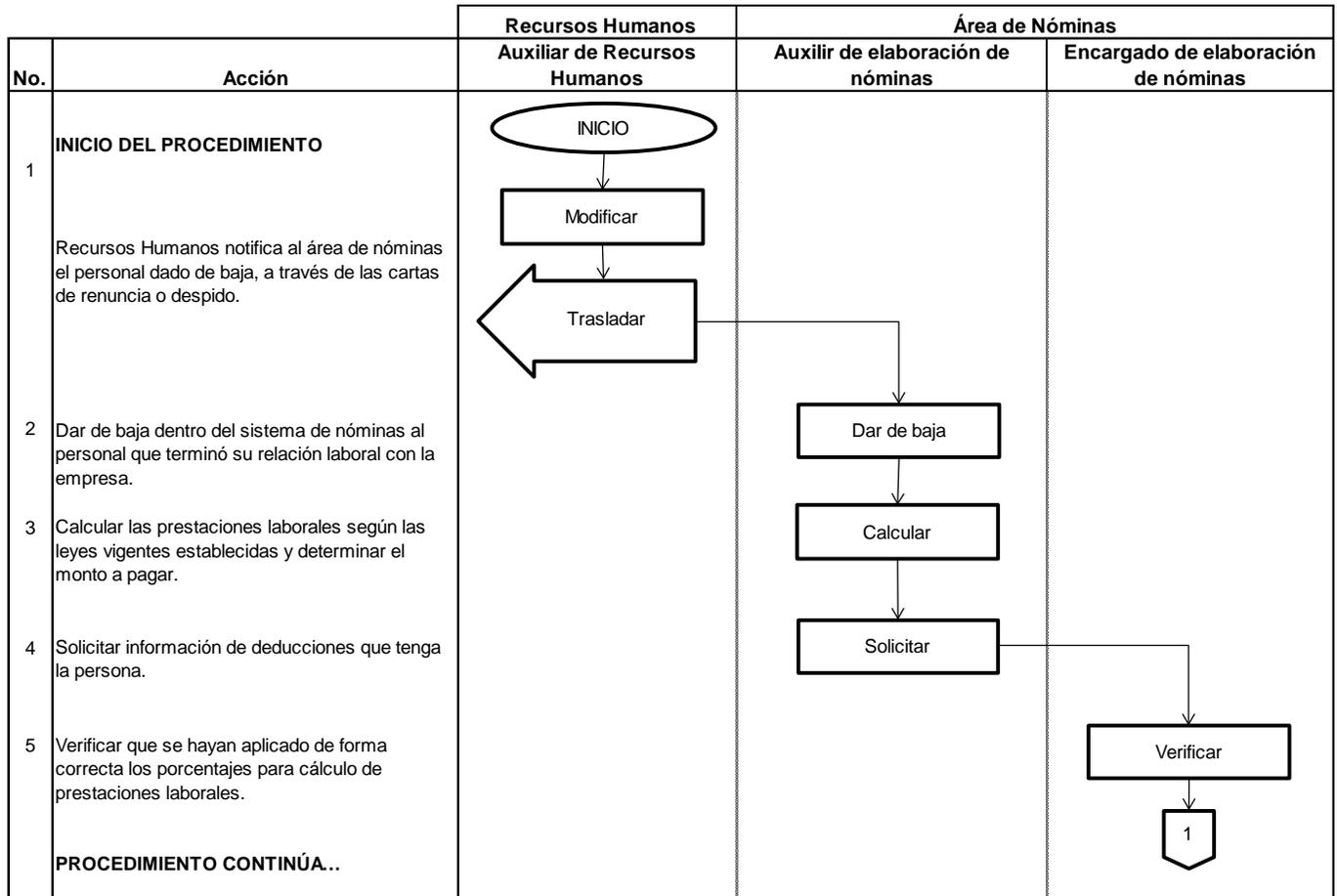
SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A.
DEPARTAMENTO DE NÓMINAS
PROCEDIMIENTO: Cálculo y pago de la nómina



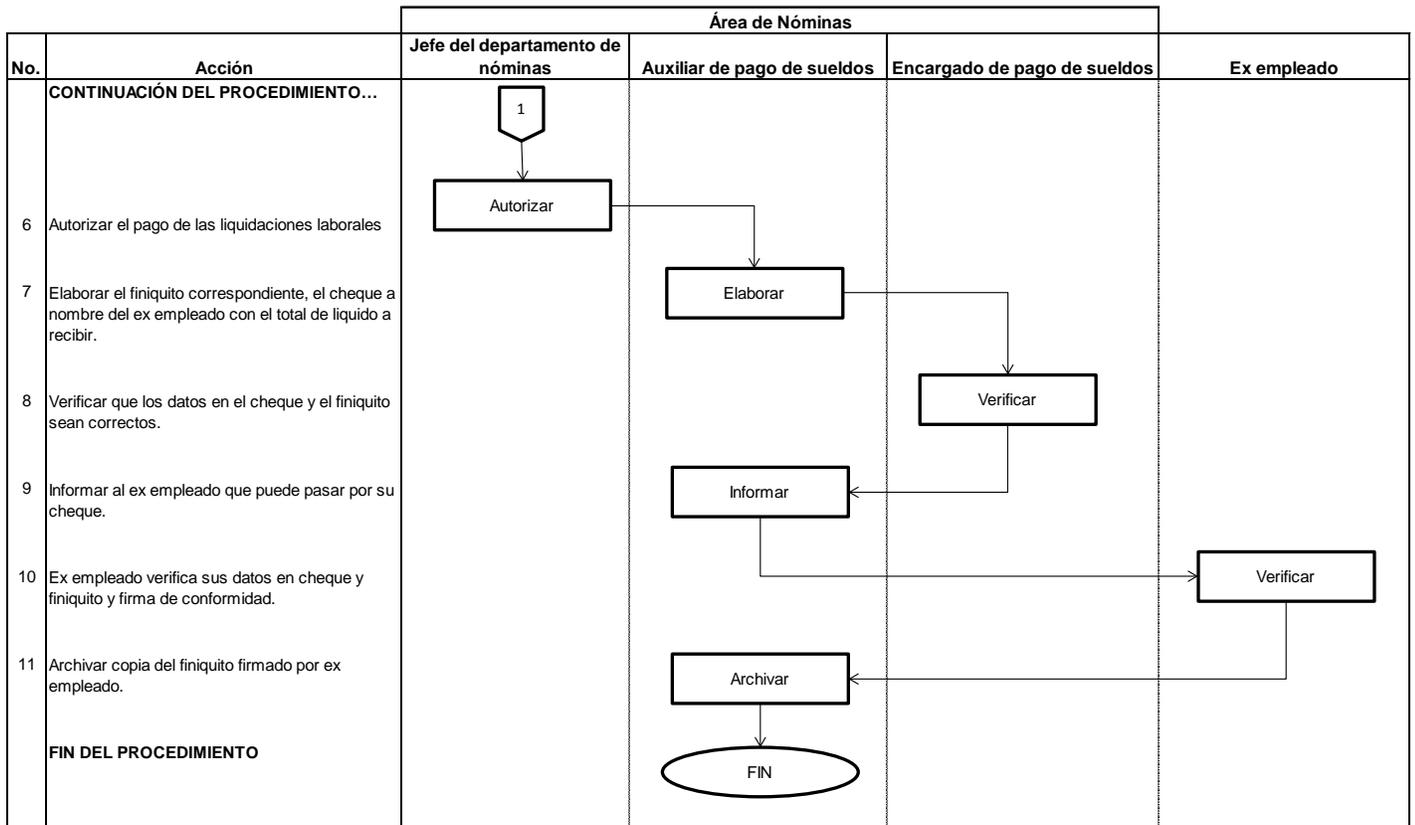
16/03/2015
 Autorizado por: Gerente General



SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A.
DEPARTAMENTO DE NÓMINAS
PROCEDIMIENTO: Baja de personal



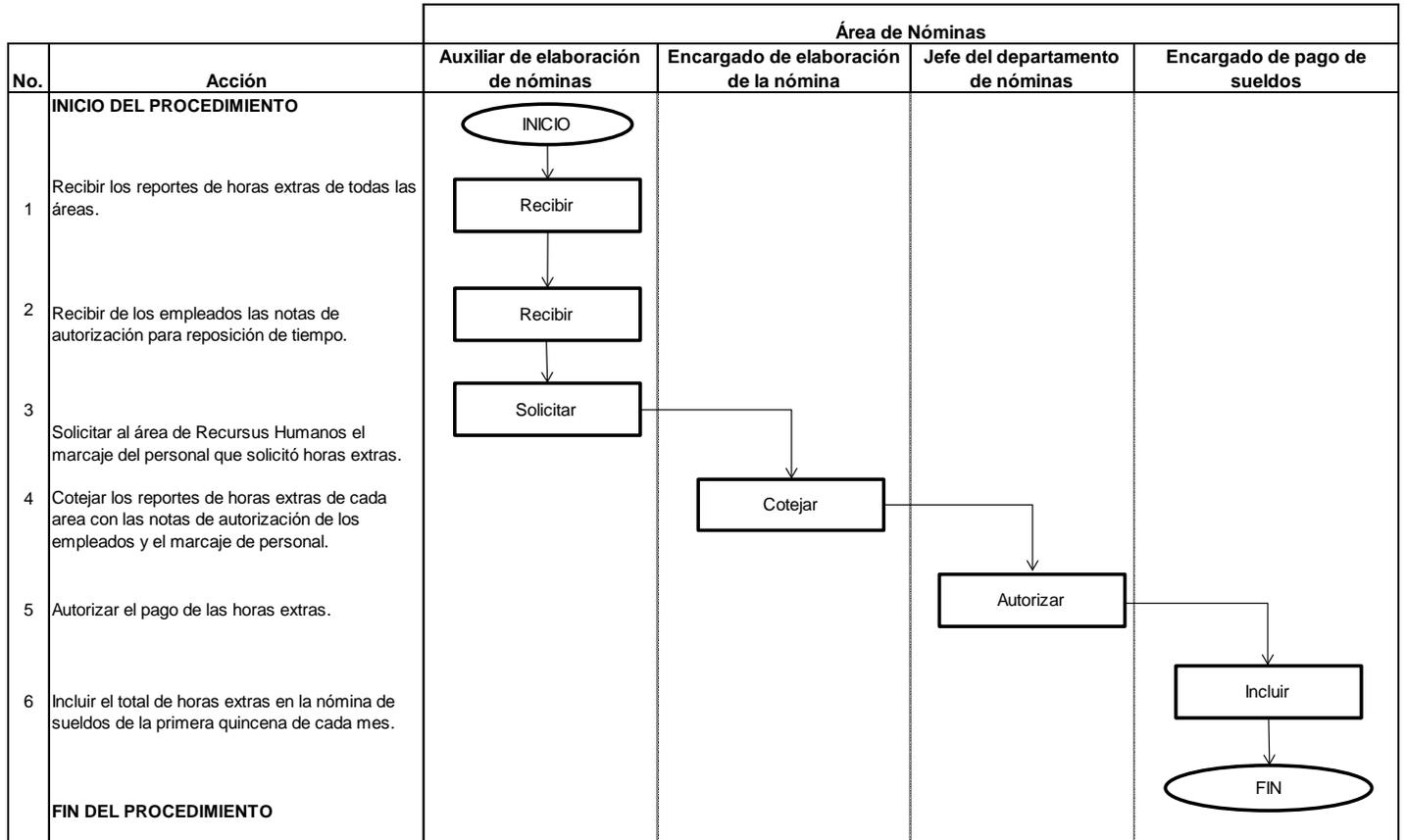
16/03/2015
 Autorizado por: Gerente General



16/03/2015
 Autorizado por: Gerente General



SOLUCIONES AL INSTANTE, S.A.
DEPARTAMENTO DE NÓMINAS
PROCEDIMIENTO: Pago de horas extras



16/03/2015
 Autorizado por: Gerente General

4.12 Informe de entrega

Guatemala, 16 de marzo 2015

Para:

Lic. Rodolfo Gómez

Gerente General

Apreciable licenciado Gómez es un placer saludarle y a la vez hacer entrega del manual de políticas y procedimientos solicitado por su persona de acuerdo a nuestra oferta de servicio por lo cual usted encontrará a continuación el diseño de los siguientes productos:

1. Directrices (principios) de control interno para el área de nóminas, las cuales deberán ser comunicadas por parte de la junta directiva.
2. Políticas relacionadas a impulsar las directrices de junta directiva.
3. Procedimientos que permite ejecutar las políticas.

A la vez es importante mencionar que existe una serie de deficiencias de control interno que deberán ser corregidas a la brevedad para permitir que el presente manual funcione eficientemente. Estas deficiencias se adjuntan a la presente carta de entrega.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval border. The signature is stylized and appears to read 'Edgar Leonel Díaz'.

Edgar Leonel Díaz
Socio Consultor

Deficiencias del Control Interno

1. Falta de integración de los registros proporcionados de parte del área de nóminas hacia otras áreas.
2. No existen documentos actualizados, aunque en algunas áreas expresaron que ellos si poseen este tipo de control más no conocen las funciones de otra área.
3. El área de recursos humanos necesita mayor cantidad de personas para poder cumplir con sus objetivos.
4. No existe capacitación constante a todos los colaboradores, en este caso en específico a el área de nóminas.
5. Hace falta controles que reduzcan tentaciones a fraude que puedan existir en el cumplimiento de objetivos en el área de nómina.
6. Los planes propuestos por los altos directivos deben difundirse en toda la organización, la jerarquía debe ser apropiada a las necesidades, gerentes y directivos que alineen las relaciones entre ellos.
7. Es fundamental que exista un perfil de puesto que enmarcara los requerimientos para formar parte del área de nóminas, afianzando resultados positivos en cálculo y pago de nóminas.
8. Es necesario contar con la participación de personal de la junta directiva, en el rol de fiscalizador, se debe tener a la persona con la capacidad necesaria en aspectos que ayuden a mejorar las prácticas realizadas.

9. Falta de agilidad en cotizaciones de costos para servicios de planilla cuando se le requiera a recursos humanos.
10. Falta de actualización de perfiles.
11. Ineficiencia del módulo del sistema informático.
12. Falta de controles de razonabilidad.
13. Falta de seguridad en el acceso a bases de datos de nóminas.
14. Inexistencia de libros auxiliares nómina.
15. Generación de información errónea en informes de nóminas.

Recomendación

Se recomienda llevar a cabo evaluaciones periódicas en aspectos considerados en el manual o fuera del mismo, para añadirle, modificarle o realizar cualquier cambio aprobado por la Gerencia General.

Las directrices brindan información que se debe alinear a mejores prácticas dentro de la organización para así mantener el control interno a un nivel de eficiencia óptimo en la utilización y aprovechamiento de los recursos.

Los riesgos deben ser considerados para poder mitigarlos de manera que la organización no se encuentre expuesta a sufrir pérdidas como efecto de no poseer controles.

CONCLUSIONES

1. El outsourcing es una herramienta que ayuda a la planificación del crecimiento de las empresas modernas, puesto que estas siempre buscan la reducción de los costos y gastos, lo cual se logra con la subcontratación, reduciendo de esta forma el pasivo laboral de la empresa y permitiendo que la empresa dedique sus esfuerzos al diseño de estrategias para lograr el crecimiento esperado. Con la subcontratación se logra otorgar valor agregado a los clientes y a los productos, a través de subcontratar personal capacitado y ágil para llevar a cabo los procesos.
2. El departamento de nóminas dentro de una organización juega un papel importante, al tener la responsabilidad de organizar y controlar que los pagos a los empleados se realicen de forma adecuada y oportuna, cumpliendo las obligaciones laborales, fiscales y de seguridad social que establecen las leyes del país; así mismo, es el responsable de elaborar los cálculos de prestaciones laborales del personal que dejó de laborar para la empresa.
3. La participación en una organización del Contador Público y Auditor como profesional independiente, es considerado de forma valiosa, puesto que estos profesionales poseen experiencia y capacitación para realizar diferentes tipos de auditorías, además de que ellos cuentan con una percepción imparcial de la situación de la empresa, lo cual ayuda a la formulación de observaciones objetivas.
4. Con el desarrollo del presente trabajo de tesis, se comprobó que al prestar el servicio de consultoría externa dentro de una organización se pueden determinar políticas y procedimientos que a través del diseño de un manual, logre alcanzar los objetivos en aspectos como la eficiencia y la eficacia, fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normativas.

RECOMENDACIONES

1. Considerando que las empresas actuales necesitan reducir costos, estas deben evaluar la subcontratación como una opción favorable a la organización, tomando en cuenta que las empresas de outsourcing presentan diferentes tipos de servicios capacitados para cubrir las necesidades de las empresas. Sin embargo, es importante mencionar que antes de contratar servicios de outsourcing se debe realizar una evaluación de las posibles empresas de outsourcing que ofrezcan los servicios que la organización desee para escoger la mejor opción.
2. El departamento de nóminas debe realizar una revisión minuciosa de los registros que se presentan en la nómina, tomando en cuenta las variaciones que se producen quincenal o mensualmente por bajas, altas, traslados, aumentos y descuentos del personal, de tal forma que la empresa pueda evitar posteriores reclamos por parte de los empleados ante el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
3. Es importante que las empresas que no cuenten con un departamento de Auditoría Interna, contraten los servicios de Auditores Externos capacitados, que puedan ayudar a mejorar los procesos dentro de la organización a través de la evaluación del control interno.
4. Es recomendable que se evalúen por lo menos una vez al año, las políticas y procedimientos implantados a través del manual diseñado por la consultoría externa, dirigido al área de nóminas de la empresa Soluciones al Instante, S.A., verificando la aplicación y vigencia del producto presentado, con el objeto de que los procedimientos se encuentren vigentes y adecuados a los cambios que puedan generarse en la normativa interna o externa para el cumplimiento de objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Comité Internacional de Prácticas de Auditoría -IAPC-. Federación Internacional de Contadores -IFAC-. Normas Internacionales de Auditoría -NIA-. Edición 2013. Traducidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. Coopers & Lybrand. Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO). Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1997. 420 páginas.
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. Instituto de Auditores Internos de España. Control Interno – Marco Integrado. Marco y apéndices. Mayo 2013. 211 páginas.
4. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio de Guatemala. Decreto número 2-70 y sus Reformas. 158 páginas.
5. Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo. Decreto 1441 y sus Reformas. 226 páginas.
6. Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario. Decreto 6-91. 79 páginas.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 37-2001. 4 Páginas.
8. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria. Decreto 10-2012. 25 páginas.
9. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público. Decreto 42-92. 3 páginas.
10. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado. Decreto 78-89. 1 página.
11. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92. 52 páginas.
12. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto 73-2008. 7 páginas.
13. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos. Decreto 37-92. 22 páginas.

14. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles. Decreto 15-98. 17 páginas.
15. Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto 295. 30 páginas.
16. Congreso de la República de Guatemala. Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado. Decreto 76-78. 4 páginas.
17. Federación Internacional de Contadores -IFAC-.Código de Ética de IFAC para Contadores Profesionales. Cuarta Edición. 2007. Traducidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 277 páginas.
18. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Acuerdo No. 36/2003. Instructivo para la Aplicación del Reglamento Sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social. 27 páginas.
19. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Acuerdo No. 1124. Reglamento Sobre Protección Relativa a Invalidez, Vejez y Supervivencia. 21 páginas.
20. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Salario Mínimo 2016. Acuerdo Gubernativo 303-2015. 3 Páginas.
21. Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. 3ra Edición. International Thomson Editores, S.A, de C.V. México DF. 2002. 180 páginas.
22. Schneider, Ben. Outsourcing, la Herramienta de Gestión que Revoluciona el Mundo de los Negocios. Editorial Norma, S.A. Colombia. Abril 2004. Primera edición. 287 páginas.
23. Tarziján, Jorge. Fundamentos de Estrategia Empresarial. Alfaomega Grupo Editor, S.A. México. Septiembre 2008. Primera edición. 496 páginas.
24. Taylor y Glezen. Auditoría, Integración de Conceptos y Procedimientos. Editorial Limusa y Noriega. México, D.F. 1997. 355 páginas.

WEBGRAFÍA

25. Se recuperó: <http://definicion.de/nomina/#ixzz3PVeajf4O>, Definición de Nómina, 08/04/2015, 12:45 horas.
26. Se recuperó: <http://es.wikipedia.org/wiki/N%C3%B3mina>, Definición de Nómina, 09/04/2015, 20:15 horas.

27. Se recuperó:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/plnadm.htm>,
Definición de Planeación, 10/03/2015, 21:30 horas.

28. Se recuperó:
http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnosticos/economicos/Lineamientos_PYMES_05-05-2011.pdf, Lineamientos de Política Económica,
Social y de Seguridad 2012-2020, 10/04/2015, 15.30 horas.

29. Se recuperó: <http://www.nominascbtis1.blogspot.com/2011/04/normas-del-control-interno-para-la.html>, Normas Para el Control Interno de la Nómina,
20/02/2015, 21:18 horas.

30. Se recuperó: <https://prezi.com/wayxfvbqjvks/diagrama-de-flujo-ansi/>, Diagrama
de Flujo Ansi, 05/05/2015, 18:00 horas.

31. Se recuperó: <http://www.slideshare.net/medc/administracion-de-nominas>,
Administración de la Nómina, 02/06/2015, 21:35 horas.