

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**"DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN
DE UNA NÓMINA EJECUTIVA EN UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS
SUBCONTRATADOS"**



EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JULIO 2018

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	PC. Marlon Geovani Aquino Abdalia
Vocal Quinto	PC. Carlos Roberto Turcios Pérez

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREA PRÁCTICAS BÁSICAS

Área de Matemática – Estadística	Lic. Felipe Hernández Sincal
Área de Contabilidad	Lic. Carlos Echeverría Guzmán
Área de Auditoria	Lic. José Antonio Vielman

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez
Secretario	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Examinador	Lic. José Antonio Vielman

Guatemala, 28 de Julio del 2017

Licenciado Luis Antonio Suárez Roldán
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

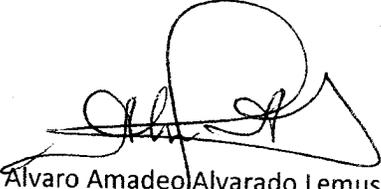
Presente:

Respetable Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con relación a la designación contenida en el dictamen de Auditoría Cambio-Tema 15-2017 de fecha 25 de mayo del 2017, emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, donde fui designado como asesor de tesis del alumno Emerson Domingo Tercero Padilla, quien efectuó la investigación del puesto de tesis titulado "DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA NÓMINA EJECUTIVA EN UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS SUBCONTRATADOS", el cual deberá presentar para poder someterse al examen privado de graduación profesional, previo a optar el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

El trabajo realizado por el alumno Emerson Domingo Tercero Padilla, en mi opinión reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala y estimo que es buen aporte, tanto para los estudiantes, como para los catedráticos interesados en conocer el tema en mención.

Atentamente,



Lic. Alvaro Amadeo Alvarado Lemus
No. Colegiado 1620

c.c. Archivo



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO S-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
VEINTIOCHO DE MAYO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 21-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de noviembre de 2017, se conoció el Acta AUDITORÍA 216-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de septiembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: “DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA NÓMINA EJECUTIVA EN UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS SUBCONTRATADOS”, que para su graduación profesional presentó el estudiante **EMERSON DOMINGO TERCERO PADILLA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDAN
DECANO

M.CH



DEDICATORIA

- A Dios: Gracias por tus bendiciones, por iluminarme y darme entendimiento.
- A mis padres: Miriam, Álvaro y Domingo por su apoyo, confianza, amor y ser ejemplo de vida.
- A mis hermanas: Por estar presente en todo momento.
- A mí esposa: Nelly, por ser mi amiga, consejera y mi compañera de toda la vida. Gracias por apoyarme en todo momento.
- A mis hijos: Jeremías y Amelia, por ser una bendición en mi vida y ser el motor de todos mis días.
- A mis familiares: Por su apoyo recibido.
- A mi asesor: Alvaro, por la amistad, orientación y el apoyo que me ha brindado.
- A la Universidad: San Carlos de Guatemala, por ser mi alma mater y por brindarme sus conocimientos para culminar mis estudios.
- A mis amigos y compañeros de trabajo.

ÍNDICE GENERAL

	Página No.	
INTRODUCCIÓN	I	
CAPÍTULO I		
LA EMPRESA DE SERVICIOS SUBCONTRATADOS		
1.1	Definición de empresa	01
1.1.1	Función económica de la empresa	01
1.1.2	La empresa desde el punto de vista social	02
1.2	Reseña histórica de la empresa moderna	02
1.3	Definición de servicios de subcontratación	04
1.4	Reseña histórica de la subcontratación	04
1.5	Servicios subcontratados en Guatemala	06
1.6	Objetivos de los servicios subcontratados	07
1.7	Ventajas y desventajas de los servicios subcontratados	08
1.7.1	Ventajas	08
1.7.2	Desventajas	09
1.8	Formas de organización legal de las empresas	10
1.8.1	Comerciante individual	10
1.8.2	Sociedad Mercantil	10
1.9	Principales actividades económicas	12
1.9.1	Actividades industriales	12
1.9.2	Actividades comerciales	12
1.9.3	Actividades de servicios	12

		Página No.
1.10	Principales leyes aplicables a las empresas que prestan servicios subcontratados en Guatemala	13
1.10.1	Código de Comercio, Decreto No. 2-70 y sus reformas	13
1.10.2	Código Tributario, Decreto No. 6-91 y sus reformas	13
1.10.3	Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto No. 10-2012	13
1.10.4	Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto No. 27-92 y sus reformas	13
1.10.5	Código Civil, Decreto Ley No. 106	14
1.10.6	Otras leyes aplicables	14
1.11	Tipos de servicios subcontratados	16
1.11.1	Subcontratación por capacidad	16
1.11.2	Subcontratación económica	16
1.11.3	Subcontratación por especialidad	16
1.11.4	Subcontratación dinámica	17
1.11.5	Subcontratación de nómina de salarios	17

CAPÍTULO II
EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR Y LA
SISTEMATIZACIÓN EN EL ÁREA DE NÓMINAS

2.1	Definición de auditoría	20
2.2	Antecedentes de la profesión	20
2.3	Definición de Contador Público y Auditor	22
2.4	Perfil del Contador Público y Auditor	23
2.4.1	Actitud	23
2.4.2	Habilidades y destrezas	24

	Página No
2.4.3	Conocimientos 24
2.5	Normas aplicables a los Contadores Públicos y Auditores externos 26
2.5.1	Código de ética 26
2.5.2	Ley de Colegiación Obligatoria 27
2.6	Función del Contador Público y Auditor como consultor externo 27
2.6.1	Asesoría financiera 28
2.6.2	Asesoría administrativa 28
2.6.3	Asesoría operacional 29
2.6.4	Asesoría contable 29
2.6.5	Asesoría tributaria 29
2.6.6	Asesoría en nóminas 29
2.7	Sistematización en el área de nóminas 30
2.7.1	Definición 30
2.7.2	Objetivos 31
2.7.3	Herramientas de la organización 31

**CAPÍTULO III
DISEÑO DE UN MANUAL DE NÓMINA EJECUTIVA
EN UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS
SUBCONTRATADOS**

3.1	Aspectos generales de los manuales 35
3.2	Objetivos de los manuales 35
3.3	Posibilidades y limitaciones de los manuales 36

	Página No.	
3.4	Clasificación de los manuales	37
3.4.1	Por su naturaleza o área de aplicación	37
3.4.2	Por su contenido	37
3.4.3	Por su ámbito	40
3.5	Características del manual	40
3.6	Metodología para la elaboración de un manual de procedimientos	41
3.6.1	Diseño del proyecto	41
3.6.2	Presentación del proyecto de manual de procedimientos a las autoridades competentes	44
3.6.3	Integración de los datos	46
3.7	Contenido de un manual	48
3.8	Estructuración del manual de procedimientos	49
3.8.1	Introducción	49
3.8.2	Objetivos	49
3.8.3	Instrucciones sobre el uso del manual	50
3.8.4	Plan de cuentas	50
3.8.5	Políticas y procedimientos	51
3.8.6	Diagramas de flujo	52

**CAPÍTULO IV
DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA NÓMINA
EJECUTIVA EN UNA EMPRESA QUE PRESTA
SERVICIOS SUBCONTRATADOS (CASO PRÁCTICO)**

4.1	Introducción	54
4.2	Solicitud de servicios profesionales	55

	Página No.	
4.3	Propuesta de servicios profesionales	56
4.4	Carta de aceptación del cliente	61
4.5	Situación actual de PSEMSA	62
4.5.1	Estructura organizacional de la empresa prestadora de servicios de tercerización	63
4.5.2	Planificación del trabajo	64
4.5.3	Evaluación de procedimientos	69
4.6	Informe y manual de procedimientos	72
4.6.1	Informe de debilidades	74
4.6.2	Manual de procedimientos para administrar la nómina ejecutiva	78
CONCLUSIONES		99
RECOMENDACIONES		100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.		Página No.
1	Organigrama de la empresa Prestadora de Servicios Empresariales, S.A.	63
2	Organigrama del departamento de Recursos Humanos PSEMSA	64
3	Flujograma del procedimiento de cálculo de nómina y horas extras	89
4	Flujograma del procedimiento de prestaciones laborales	92
5	Flujograma del procedimiento de cálculo Impuesto Sobre la Renta Asalariados	96

INTRODUCCIÓN

Los servicios subcontratados han sido una de las formas de organización que mejor se han adaptado al hacer negocios. Estos servicios se han caracterizado por la reducción de costos y hacer más eficientes los procesos de las empresas. Los mismos han sido utilizados desde los tiempos antiguos, sin embargo la primera organización de servicios subcontratados significativa se dio durante las guerras, basado en una estrategia militar que buscaba reducir costos operativos por medio de instalación de líneas de ensamblaje que permitía crear eficiencia y reducir el pago de salarios.

Las empresas de hoy en día, se enfrentan a un mundo globalizado donde las tendencias y cambios no tienen precedentes, por lo que buscan hacer más efectivos sus procesos a menor costo, para alcanzar ese objetivo la mayoría de ellas actualmente están utilizando servicios subcontratados. Además éstas buscan la tercerización porque existen empresas o personas que son especialistas en procesos, lo cual también ayuda a reducir gastos de capacitación de personal.

El objetivo de las empresas que utilizan servicios subcontratados es contratar a expertos profesionales que puedan guiar durante la transición del proceso actual a uno nuevo donde las actividades sean llevadas de manera especializada sin que el modelo genere retrasos para la empresa.

Tal es el caso de los servicios subcontratados para la administración de nóminas, donde el Contador Público y Auditor (CPA) es contratado para poder realizar el diseño de un manual de procedimientos para la correcta administración de la nómina ejecutiva, donde deberá identificar los procesos actuales, las mejoras

posibles y los pasos que deben seguirse para la administración de la nómina ejecutiva en una empresa que se dedica a prestar servicios subcontratados.

En este entorno, en el primer capítulo se definen los principales conceptos de empresas mercantiles así como, la empresa de servicios subcontratados, reseña histórica, clasificación, reseña histórica en Guatemala y la legislación aplicable.

En el capítulo dos se identifican los servicios que puede prestar el Contador Público y Auditor por medio de asesorías o consultorías, las habilidades y destrezas que este debe tener y las normas aplicables, así como, los pasos necesarios para el diseño de un manual en el área de nóminas, entre otros.

En el capítulo tres se enumera lo concerniente a los procedimientos para la elaboración de un manual de nómina ejecutiva, y el actuar y proceder del Contador Público y Auditor.

El cuarto capítulo muestra el caso práctico de la investigación desde la propuesta de servicios, el producto final que en este caso es el diseño de un manual de nómina ejecutiva en una empresa que presta servicios subcontratados.

Por último como resultado, se muestran las conclusiones y recomendaciones expuestas por la investigación, así como, las referencias bibliográficas las que son base de conceptos analizados en la tesis.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA DE SERVICIOS SUBCONTRATADOS

1.1 Definición de empresa

Empresa se deriva del latín “inprehensa”, que significa toma o conquista; representa una acción que conlleva esfuerzo y que se hace en conjunto. La Real Academia Española (RAE), la define como: “una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. (18:24)

La empresa dependiendo del contexto, puede tener varias acepciones dentro de las cuales también podemos definirla como:

- Una unidad negocio integrado por elementos humanos, materiales y técnicos, con el objetivo de participar en el mercado de bienes y servicios para la obtención de utilidades.
- La organización de los factores de la producción con el fin de obtener una ganancia ilimitada para sus propietarios.

1.1.1 Función económica de la empresa

La función económica de la empresa es producir bienes y servicios en las condiciones de máxima eficiencia, destinados al consumo o producción de bienes de capital.

En un sentido más específico, la función de una empresa es la generación de riqueza para sus propietarios a través de la maximización de los recursos que posee, así como, del apalancamiento externo necesario para hacerla crecer.

1.1.2 La empresa desde el punto de vista social

Es una asociación de personas que permite concretar objetivos sociales y comunitarios a través de estrategias de producción, que brindan espacios de inclusión de personas y grupos que se encuentran en situaciones de desventaja, mediante la creación de fuentes de trabajo y de derechos sociales.

La empresa desde el punto de vista social, tiene como objetivos: Generar fuentes laborales auto-sostenibles que garanticen la autonomía de las personas, facilitar el acceso a la salud e impulsar una cultura de emprendimiento para resolver temas de marginación. Todo ello con el afán de superar la indiferencia en la espera de soluciones de terceros.

1.2 Reseña histórica de la empresa moderna

La empresa moderna, tiene un origen reciente, de no más de unos 250 años, “se inició y desarrolló con la revolución industrial. La idea primordial era crecer y el éxito significaba llegar a ser una empresa grande y completa. Las compañías grandes norteamericanas eran el prototipo de la época. Se pensaba que tenían que estar totalmente integradas en forma vertical y debían poseer todos sus recursos para funcionar. Durante los años treinta del siglo veinte hubo depresión económica y se pensó que las compañías no eran suficientemente grandes iniciándose una era de inversión de recursos para mayor crecimiento y desarrollo en las empresas.

Luego en las décadas de los años sesenta y setenta hubo mayor desarrollo tecnológico y los recursos para la producción tenían que ser especializados para tener éxito. La producción en serie, característica de la economía de inicios de los años 60, fue cada vez más difícil. Hubo desplazamiento hacia la tecnología flexible que promueve la diversidad y satisface el deseo del cliente. Es aquí donde las empresas empiezan a sentir la necesidad de descentralizar todas sus

actividades recurriendo a los servicios de otras empresas expertas para ser más funcionales y económicas en los servicios al cliente.

A mediados de los años ochenta, una corriente en la tercerización de servicios (en inglés “outsourcing”), empezó a tomar fuerza. Esta teoría originada en Inglaterra, planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. Si bien tuvo sus enemigos, también contó con sus defensores, muchos de los cuales la ubican como el antecedente de la tendencia de los años noventa hacia contratar servicios externos de personal que proveen empresas especializadas.” (2:25)

El económico alemán Max Weber definió a la empresa como “la aspiración a la ganancia lograda con el trabajo capitalista incesante y racional, la ganancia siempre renovada, la rentabilidad.”(2:54). En la actualidad la corriente organizacional ha cambiado hacia la reubicación de recursos y servicios que permiten la maximización y especialización de los negocios.

En algunos países de América Latina se inicia hace más de 40 años cuando las compañías contrataban los servicios de vigilancia y limpieza, más tarde los de comedor y mantenimiento, hasta llegar a la actualidad, donde contratan servicios de tercerización y selección de personal, relaciones públicas, sistemas de información, mantenimiento de sistemas, procesamiento de datos entre muchas otras.” (2:36)

En Guatemala esta tendencia crece debido a distintas ventajas, entre ellas: la eficiencia en los procesos y ahorro en costos. La subcontratación presenta varias modalidades, las cuales pueden ser clasificadas por el tipo de ventajas que ofrecen a las empresas, el producto o servicio que se brindan y el tipo de contrato efectuado.

1.3 Definición de servicios de subcontratación

Los servicios subcontratados pueden definirse como la transferencia total o parcial a un especialista de determinado proceso; la importancia de la subcontratación radica en que la compañía enfoca sus esfuerzos en las actividades principales del giro de negocios. Los aspectos determinantes en esta transferencia son, justamente, la importancia y el grado de control sobre el proceso que se transfiere. Este sistema se basa en dos aspectos:

- Una institución debe concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que sabe hacer.
- Una institución debe utilizar las ventajas de las economías de escala y de las experiencias que tienen las empresas o personas que se dedican exclusivamente a proporcionar servicios.

J. Brian Heywood define la subcontratación como “la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un período específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado.” (3:27)

1.4 Reseña histórica de la subcontratación

La subcontratación de actividades es fruto de la economía actual con sus veloces cambios tecnológicos, la globalización de los mercados y la feroz competencia en negocios. Todas estas circunstancias en muy breve tiempo modificaron el escenario económico, surgieron compañías muy pequeñas y sumamente flexibles, que hicieron temblar a los grandes históricos de los negocios de todo el mundo (como la IBM). Como reacción éstos últimos comenzaron a contratar con terceros una serie de actividades no específicas, con la finalidad de fortalecer sus debilidades y así competir con las nuevas organizaciones.

“La implementación en sí los servicios subcontractados, como herramienta y estrategia de apoyo como tal, ocurrió a fines de la década de los ochenta en el Continente Europeo, donde IBM redujo sus costos en 10.000 millones de Libras Esterlinas y redujo su personal de 100,000 a 60,000 empleados”. (10:37)

La subcontratación recibió así un impulso violento de los teóricos de la dirección empresarial e incluso de los ideólogos e implementadores de las políticas económicas de los países. Un proceso similar se escenificó en el sector público, tomando auge el proceso mundial de privatizaciones de servicios públicos y empresas del Estado. Así se comenzó a transferir a terceros una serie de actividades que para los gobernantes no participaban de la finalidad específica del Estado.

En otros casos los políticos entendieron que ciertas actividades podían ser desarrolladas en forma más eficiente y más económica (desde el punto de vista de la reducción de los costos para el Estado). Esta situación se verificó no sólo en Latinoamérica sino también en países centrales como Estados Unidos y Gran Bretaña, donde las empresas la utilizaron para aliviar cargas estructurales y recibir servicios de calidad.

Como cualquier innovación, los empresarios, no compartían la idea de utilizar servicios subcontractados en sus empresas, al momento de ver los beneficios que las otras empresas obtenían, fueron contratando los servicios en áreas específicas; el primer beneficio que obtuvieron, fue la reducción de costos, pero el problema que presentaban es que el servicio era deficiente. Con la evolución de la técnica de los servicios subcontractados, muchos proveedores de servicios se asociaron formando consorcios que vendían servicios de calidad a toda clase de industrias que, aunque a veces, no eran de menores costos, eran tan innovadores, que muchos empresarios contrataron servicios subcontractados para

la mayoría de actividades complejas y no complejas que se desarrollaban dentro de su organización, y que a su juicio, no necesitaban personal permanente.

La práctica de los servicios subcontratados, ha evolucionado a un ritmo acelerado, de tal manera, que asociaciones profesionales y la red ejecutiva global, que ofrecen en el ámbito empresarial de Estados Unidos de Norte América, crearon el Instituto de Outsourcing, el cual tiene su sede en Nueva York; este es el ente que se ha convertido en la primera fuente de información independiente para los compradores, vendedores, observadores de los servicios subcontratados y los mercados relacionados. Vela por que las compañías involucradas en esta práctica, satisfagan las necesidades crecientes de los clientes, ofreciéndoles: un almacén de información oportuna, experiencia y especialización en las diferentes áreas que lo requieren.

1.5 Servicios Subcontratados en Guatemala

Desde los años sesenta, las empresas guatemaltecas y sus servicios iniciaron a evolucionar obligados por la competencia a nivel centroamericano, a través de lo que llamaron Mercado Común Centroamericano.

En la década de los años ochenta, la competencia entre empresas era tan grande que iniciaron a implementar la llamada Calidad Total, que significa, lograr la competitividad no solamente a los productos sino también en todas las funciones de la empresa. Se presentó el auge de la reingeniería, lo que significó empezar de nuevo, es aquí donde los empresarios con visión altamente profesional, iniciaron la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos, para alcanzar mejoras espectaculares.

A principios de la década de los noventa, las empresas pequeñas, que no estaban actualizadas, iniciaron a desaparecer por la mala calidad de su producto

y por la poca capacidad profesional de sus empleados; como resultado de eso, apareció la técnica llamada Benchmarking, por medio de la cual, las empresas medianas y pequeñas, iniciaron a implementar algunos procesos de calidad de las empresas líderes.

A mediados de la misma década, los propietarios o directivos en muchas empresas, observaron que el fin primordial de toda empresa, era darle una buena atención al cliente y para ello, era necesario evaluar, cuáles de los departamentos de su empresa le daban valor agregado al producto que producían y/o vendían y a los servicios de cada departamento, que contribuían de una forma profesional, a mejorar los estándares de calidad de la empresa. Es aquí, donde los directivos visionarios de algunas empresas, decidieron que todos aquellos departamentos o áreas de la empresa que les prestaban servicios deficientes, debían ser llevados a cabo por personas externas con experiencia en dichas áreas.

Para efectos de análisis, algunos profesionales confunden el término outsourcing, describiéndolo simplemente como los servicios prestados por otra empresa aunque sea de la misma corporación, sin embargo, aunque sea un grupo de empresas, cuando se hable de outsourcing, son servicios subcontratados o sea personas que no tiene ninguna relación con la administración, sus servicios deben dar valor agregado a la actividad que están realizando o al departamento de la empresa que están asesorando.

1.6 Objetivos de los servicios subcontratados

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio subcontratado son los siguientes:

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.

- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- Concentración en la propia actividad de la organización.

1.7 Ventajas y desventajas de los servicios subcontratados

1.7.1 Ventajas

Los servicios subcontratados permiten a las empresas desenvolverse con mayor facilidad en sus esquemas tradicionales de trabajo principalmente porque entrega a un proveedor de servicios procesos que no puede ejecutar de manera eficiente. Entre sus principales ventajas se encuentran:

- a. **Eficiencia en costos:** cuando una empresa ejecuta diversos proyectos requiere un control minucioso de los costos de cada uno, lo cual puede resultar difícil, dependiendo de la magnitud de la misma principalmente si el control se lleva de forma manual, es decir, que no cuenta con programas sistematizados que permitan dicho control; en cambio con los servicios subcontratados, el costo lo conoce previamente en su totalidad y lo formaliza a través de contratos para evitar variaciones en el mismo.
- b. **Eficiencia de recursos:** la aplicación de servicios subcontratados, permite aprovechar en mejor forma los recursos con que cuenta una empresa, ya que ésta obtiene un financiamiento del proyecto, lo cual permite invertir o disponer de recursos para otras actividades.
- c. **Disminución de riesgos:** la realización de actividades conlleva riesgos, los cuales deben ser asumidos por la empresa, en cambio con la contratación externa, es el vendedor de los servicios quien asume los mismos.

- d. Uso de expertos: este es un valor agregado al servicio, está representado por el tiempo de experiencia adquirido por la empresa contratada, lo cual la respalda en su totalidad. El uso de expertos mejora la calidad de los procesos de la empresa, pero implica un alto costo, mientras que los servicios subcontratados, brinda un servicio de gran beneficio sin afectar los costos.
- e. Entre otros podemos encontrar: concentración de esfuerzos, agilización, reducción de espacio y personal, reducción de costos de operación y entrenamiento de subordinados, auditoría permanente a los servicios, ahorro de tiempo ejecutivo-gerencial para la empresa que contrata.

1.7.2 Desventajas

Una mala implementación de servicios subcontratados, puede generar algunos problemas en una empresa, entre ellos:

- a. Baja en los niveles de servicio: el descontento de los empleados de la empresa por problemas en la comunicación interna, puede disminuir la productividad en distintas áreas de servicio.
- b. Desencanto de algunos empleados: esto puede asociarse por una parte a inseguridad en los trabajadores por temor de éstos a ser desplazados; y por la otra, puede haber problemas asociados a una menor remuneración del personal interno, en comparación al externo
- c. Cultura reactiva del recurso humano: resistencia al cambio, esto debe cambiar a favor de una cultura que busque anticiparse a los problemas relacionados con la adquisición de la empresa, de esta manera se

involucra no solo el departamento, sino también al proveedor que pueda proponer soluciones para posibles problemas que surgen.

1.8 Formas de organización legal de las empresas

Según el Código de Comercio de Guatemala en su artículo número dos indica que: “Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

- La industria dirigida a la producción transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
- La banca, seguros y fianzas.
- Las auxiliares de las anteriores.” (17:2)

De acuerdo al Código de Comercio los comerciantes podrán organizarse legalmente de la siguiente forma:

1.8.1 Comerciante individual:

“El comerciante individual es el sujeto que ejerce una actividad mercantil en nombre propio y con finalidad de lucro, mediante una organización adecuada. Lo que caracteriza al comerciante que ejercita actos de comercio.”(17:2)

1.8.2 Sociedad Mercantil:

Según el código de comercio decreto 2-70, “Son comerciantes sociales, las sociedades organizadas bajo la forma mercantil, cualquiera que sea su objeto; asimismo, ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualquier actividad que

se refiera a la industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios, la banca, seguros y fianzas.”(17:2)Se clasifican en:

- a. **Sociedad Colectiva:** de acuerdo con el Código de comercio de Guatemala, en su artículo 10 y artículo 59, la define como:“La que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente ante las obligaciones sociales. Si en la escritura social se consigna que exime a los socios de la responsabilidad ilimitada y solidaria, no producirá efecto alguno con relación a terceros; pero los socios pueden convenir entre sí que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada.”(17:12)

- b. **Sociedad en Comandita Simple:**“Es la integrada 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 la responsabilidad limitada al monto de su aportación. Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones.” (17:13)

- c. **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** “Es la que se integra por 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. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones.” (17:15)

- d. **Sociedad Anónima:**“Es la sociedad que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está

limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. En el momento de la suscripción de las acciones es indispensable pagar por lo menos el veinticinco por ciento (25%) de su valor nominal. El capital pagado inicial debe ser por lo menos de cinco mil quetzales (Q.5,000.00).” (17:16)

- e. **Sociedad en Comandita por Acciones:**“Es la sociedad en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales, y uno o varios socios comanditados tienen responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma como los accionistas de las sociedades anónimas. Las aportaciones deben estar representadas por acciones.” (17:37)

1.9 Principales actividades económicas

Las actividades económicas de la empresa pueden dividirse en tres grande grupos: industriales, comerciales y de servicios.

1.9.1 Actividades industriales

Se caracterizan por la transformación de elementos naturales en otro tipo de producto o bien por la modificación de elementos físicos o químicos en otros.

1.9.2 Actividades comerciales

Las actividades comerciales se caracterizan por la labor de comprar y vender, es decir, no se necesita alterar productos que se compran.

1.9.3 Actividades de servicios

Las actividades de servicios son aquellas que proporcionan beneficios a la sociedad. Las empresas prestadoras de servicios se han incrementado en la

última década y algunos ejemplos de las actividades económicas del sector de servicios son: gobierno, salud(hospitalario), educación, banca y seguros, servicios legales y financieros, así también,turismo y transporte.

1.10 Principales leyes aplicables a las empresas que prestan servicios subcontratados en Guatemala

Todas Las empresas ya sean prestadoras de servicios o productoras de bienes deben apegarse a la legislación vigente en Guatemala, en especial las siguientes leyes que son las que regulan lo referente a las actividades mercantiles, civiles y laborales.

1.10.1 Código de Comercio, Decreto No. 2-70 y sus reformas

Ley que regula las relaciones mercantiles de las personas individuales y jurídicas, así como su forma de organización.

1.10.2 Código Tributario, Decreto No. 6-91 y sus reformas

Ley 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.

1.10.3 Ley de Actualización Tributaria, Decreto No. 10-2012, Libro I, Impuesto Sobre la Renta

Esta ley regula el gravamen directo que se aplica a la renta que obtengan el país todas las personas o empresas guatemaltecas o extranjeras domiciliadas o no en el territorio nacional, una empresa de servicios subcontratados cabe en este tipo de empresas.

1.10.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto No. 27-92 y sus reformas

Ley que establece un impuesto sobre la venta de mercancías y la prestación de servicios en el territorio nacional, así como su nacionalización. Como prestadora de servicios y adquirente de bienes y servicios una empresa de outsourcing debe cumplir con las obligaciones establecidas en esta Ley.

1.10.5 Código Civil, Decreto Ley No. 106

Ley que regula las relaciones entre los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles.

1.10.6 Otras leyes aplicables

- a. **Ley del Impuesto del Timbre y de Papel Sellado especial para Protocolos, Decreto No. 37-92 y sus reformas:** Ley que establece un impuesto de timbre fiscales, sobre los documentos que contienen los actos y contratos que no están gravados con el IVA y que grava sobre todo lo siguiente:
- Los contratos civiles y mercantiles.
 - Los documentos otorgados en el extranjero.
 - Los documentos finalidad sea la comprobación del pago de bienes.
 - Los comprobantes de pago emitidos por las aseguradoras o afianzadoras.
 - Los 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 pagos de utilidades y dividendos.

- b. **Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles, Decreto No. 15-98 y sus reformas:** Estable un impuesto único anual, sobre el valor de los bienes situados en el territorio de la república, con tasas, del tres, seis y nueve por millar.
- c. **Ley Contra la Defraudación y el Contrabando Aduaneros, Decreto No. 58-90 y sus reformas:** Ley que tiene como objetivo sancionar los delitos de defraudación y contrabando aduanero.
- d. **Ley del Organismo Judicial, Decreto No. 2-89 y sus reformas:** Ley que establece normas generales de aplicación, interpretación e integración del ordenamiento jurídico guatemalteco.
- e. **Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos, Decreto No. 70-94 y sus reformas:** Ley que regula el impuesto que el estado cobra por la circulación de los vehículos terrestres, marítimos y aéreos en el territorio de la república de Guatemala.
- f. **Ley del Impuesto de Productos Financieros, Decreto No. 26-95 y sus reformas:** Ley que establece un impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos y privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos.
- g. **Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto No. 73-2008 y sus reformas:** Ley que establece un impuesto específico que grava los el

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.

1.11 Tipos de servicios subcontratados

Los principales tipos de subcontratación son:

1.11.1 Subcontratación por capacidad

Se da cuando una empresa contratista busca a otra que posea capacidad instalada suplementaria, que permita enfrentar la demanda del momento. Este modelo de subcontratación tiene la ventaja de favorecer alianzas entre las empresas cuando la demanda es elevada, ya que la empresa subcontratista realiza una parte del proceso productivo. Este tipo de subcontratación también se denomina subcontratación coyuntural porque el apoyo puede darse de forma temporal o permanente.

1.11.2 Subcontratación económica

Se da cuando la empresa contratista subcontrata empresas que le puedan fabricar productos, partes, piezas, componentes o conjuntos y servicio en condiciones favorables en precio y calidad como alternativa para disminuir sus costos. Esto no limita a la empresa subcontratista a absorber el exceso de trabajo, sino que propicia la participación en la elaboración del producto y en su rentabilidad. La parte técnica es importante, ya que las empresas deben estar preparadas tecnológicamente para efectuar todas las innovaciones necesarias en la subcontratación.

1.11.3 Subcontratación por especialidad

Se caracteriza por generar una integración entre ambas empresas, ya que la contratista busca tecnología, equipo y mano de obra especializada, mientras que la subcontratista proporciona un servicio o producto que no se ofrece directamente al consumidor, por ejemplo, partes de computadoras, automóviles, etc. La principal cualidad de este tipo de subcontrataciones que genera relaciones estables y equilibradas entre ambos tipos de empresas. Puede suceder que la empresa subcontratista no se ocupe por actualizar y modernizar sus estructuras productivas, y con el tiempo pierda su nivel de especialización que la había hecho acreedora del interés de la empresa contratista.

1.11.4 Subcontratación dinámica

Es un gran paso hacia una mayor vinculación entre empresas, pues la empresa contratista no sólo transfiere a la subcontratista la fabricación de componentes sino además le recomienda la realización del propio diseño y los planos, habiéndole fijado tan solo las especificaciones y las normas precisas.

Esta subcontratación permite a los subcontratistas trabajar en cooperación para ejecutar una serie de trabajos, que individualmente no hubiera podido realizar.

1.11.5 Subcontratación de nómina de salarios

Éste consiste en la administración parcial o total del proceso integral de nómina de una empresa, que va desde la administración de la base de datos de los empleados, el cálculo, proceso, generación de la nómina, el pago oportuno de salarios, además se proporciona la información gerencial a través de reportes o consulta en línea de la base de datos, asimismo, se proporciona la información requerida para que se cumpla oportunamente con sus obligaciones de empleados y patronos.

El proceso y control de nóminas se realiza en un sistema que debe tener la capacidad de recibir y enviar información confiable y procesarla de manera automática de y hacia cualquier sistema o usuario, además debe contar con capacidad de consulta de información en forma local o remota de todo tipo de procesos y excepciones; es decir, es 100% parametrizable y sobre todo, la información debe ser recuperable en caso de desastre.

Para prestar el servicio se debe contar con un equipo de profesionales especializados en aspectos fiscales, tributarios, laborales y de seguridad social, lo que le proporcionará certeza jurídica a la empresa contratante en dicha área.

1.11.5.1 Objetivos del área de nóminas

Los objetivos del área de nóminas son los siguientes:

- Procesar la información necesaria, para realizar los pagos y deducciones correspondientes a los empleados.
- Realizar los pagos al personal de forma oportuna y con base a los contratos vigentes.
- Controlar y supervisar las altas y bajas de personal que ocurran dentro de la empresa.

1.11.5.2 Importancia del área de nóminas

Radica en administrar y controlar las operaciones y procesos relacionados a pagos que se realizan de forma periódica a los empleados, teniendo en cuenta las disposiciones legales, fiscales y contractuales vigentes.

La elaboración y posterior generación o procesamiento de una nómina incluye ciertos rubros, tales como conceptos salariales específicos, asignaciones, deducciones, retenciones de ley, prestaciones sociales, préstamos, bonificaciones

especiales, pago de horas extra, feriados y otros, lo cual implica que sea necesaria una revisión minuciosa para evitar errores u omisiones.

Cuando se prepara la nómina, no solo se trabaja con la determinación del sueldo de un trabajador, sino que también con sus expectativas, compromisos, responsabilidades y las necesidades de ellos. El trabajador organiza su presupuesto y adquiere cierto número de compromisos, basándose en el salario que estima recibir. Por tanto, los retrasos y errores del departamento de nómina, pueden causar inconvenientes a un trabajador.

1.11.5.3 Funciones del área de nóminas

Consiste en la administración total del proceso integral de nómina, que va desde la administración de la base de datos de los empleados, el cálculo, generación de la nómina, pago oportuno de salarios, además de proporcionar la información gerencial a través de reportes. Asimismo, proporciona la información requerida para que se cumpla oportunamente con las obligaciones empleado-empedor, entre las cuales tenemos:

a) Empleado:

- Observar y cumplir con las políticas de la empresa.
- Desempeñar a cabalidad las obligaciones de su puesto de trabajo.
- Firmar las formas proporcionadas por la empresa.

b) Empleador:

- Pagar el salario y prestaciones laborales de los empleados oportunamente.
- Proporcionar condiciones adecuadas para el desempeño de sus funciones.
- Dar trato igualitario a los trabajadores.

CAPÍTULO II

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR Y LA SISTEMATIZACIÓN EN EL ÁREA DE NÓMINAS

2.1 Definición de auditoría

La auditoría puede definirse como un proceso sistemático mediante el cual se busca obtener evidencias y evaluar de manera objetiva estados financieros, procesos, transacciones y otros acontecimientos relacionados a la empresa, su fin, es establecer la razonabilidad del contenido evaluado así como la documentación que le dio origen, además debe establecer si los informes se han elaborado observando los principios establecidos.

En la actualidad la auditoría sirve como una herramienta de control utilizada para supervisar y contribuir en la creación de una conducta de disciplina dentro una empresa, lo cual permite encontrar fallas e implementar mejoras dentro de los procesos existentes.

2.2 Antecedentes de la profesión

Los cambios económicos generados en el siglo veinte y en la actualidad, han roto barreras entre países y continentes, los mismos han tenido un impacto positivo en Guatemala, ya que el país se ha visto en la necesidad de participar dentro del contexto de la globalización, el Contador Público y Auditor tiene gran oportunidad de aportar conocimientos y experiencia dentro de este contexto asesorando en materias fiscales, aduaneras, administrativas, financieras y contables entre otras, generando así una gran responsabilidad que se deriva de la fe pública.

“En Guatemala, la Profesión de Contador Público y Auditor se inicia con la creación de la Facultad de Ciencias Económicas el 26 de mayo de 1937, a través del Decreto Gubernativo No. 1972, aprobado en Asamblea Legislativa, Decreto 2270 del 19 de marzo de 1938.

Antes de 1937, los Auditores que existían en Guatemala eran extranjeros, de los que resaltan los Ingleses Nancy de Lacy y Joseph Gibson Davies, la excepción guatemalteca de este tiempo fue Don Joaquín Godoy que por razones de Estado, recibió el título de Auditor, del general Lázaro Chacón, después de haber estudiado en los Estados Unidos de Norteamérica, posteriormente surge el ejercicio profesional el 11 de septiembre de 1943, fecha en que egresa el Primer Contador Público de la Universidad de San Carlos de Guatemala, quien fue el Doctor Manuel Noriega Morales, con título de Economista y Contador Público en el grado de Doctor.

En los años cuarenta, el trabajo de un Contador Público y Auditor se concentraba en el balance general, en la actualidad los Estados Financieros básicos (balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo), el objetivo es determinar que los resultados, situación financiera y flujos de efectivo, entre otros son razonables o no, generando un dictamen que permitirá a los propietarios e inversionistas, la evaluación de los elementos más significativos del negocio para la toma de decisiones.

Uno de los fenómenos más sobresalientes del siglo XX es precisamente el notable crecimiento de la Contaduría Pública y Auditoría, en Guatemala se inicia con la creación de la facultad de Ciencias Económicas, contribuyendo en su desarrollo además de esta Facultad, el Colegio de Profesionales de las Ciencias Económicas y el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGPA) el 7 de noviembre de 1968, fecha en que fue fundado; en la actualidad cuenta con sus propios pronunciamientos acordes a la legislación y práctica profesional Guatemalteca. Adicional a este colegio, el 15 de noviembre del 2002 es creado el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala (CCPA) el cual busca promover, vigilar y defender el ejercicio decoroso, ético y eficiente

del CPA, en cumplimiento a la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria decreto 72-2001,” (16:30)

En la actualidad, los servicios que presta el Contador Público y Auditor (CPA) no únicamente se centran en la auditoria de Estados Financieros, sino que el mercado abarca otro tipo de auditorías así mismo puede enfocarse en prestación de servicios como asesor. Esto principalmente por la experiencia adquirida, los conocimientos que posee y porque ha participado en otra áreas a su ramo, que lo llevan a ser considerado como un profesional completo.

2.3 Definición de Contador Público y Auditor

Es un profesional egresado de la Facultad de Ciencias Económicas de una universidad, en el grado de Licenciado con el título de Contador Público y Auditor, registrado en calidad de colegiado activo en el Colegio de Contadores Públicos y Auditores o en el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas, su formación le permite prestar susservicios en temas de auditoria, consultoría, económico-financiera, administrativa, fiscal, organizacional y sistematización contable, de procesos, contabilidad, capacitación profesional, otros servicios de asesoría relacionados con la profesión de la Contaduría Pública y Auditoria; para el cumplimiento de su trabajo necesita:

- Poseer conocimientos especializados y experiencia que le brinden las bases teóricas y habilidades prácticas para analizar, tomar decisiones y resolver problemas de gran complejidad.
- Seren su desarrollo un profesional analítico, crítico, objetivo, reflexivo, abierto a diferentes alternativas, responsable, creativo, propositivo, emprendedor y un profesional con liderazgo.

2.4 Perfil del Contador Público y Auditor

Las cualidades que definen el perfil del CPA es que debe ser una persona multifacética y tener la formación académica que le permita realizar análisis para distintos usuarios, las principales características son:

2.4.1 Actitud

Se define como la disposición particular de la persona a partir del aprendizaje formativo. El CPA debe conducirse de una manera determinada en circunstancias diversas de acuerdo con sus aptitudes, características psicológicas y físicas; las actitudes que este profesional debe tener son:

- Respeto y compromiso en el aspecto social, profesional y personal.
- Fomento de relaciones humanas, para obtener apoyo en cualquier nivel de la organización.
- Uso de lenguaje correcto, evitando el uso de términos complejos para no confundir al cliente.
- Organizado y consciente del uso eficiente de los recursos.
- Actualización constante, esto le permitirá identificar las necesidades de las empresas, que le permitirán trabajar y formular conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones.
- Honestidad al momento de participar en las discusiones exponiendo las deficiencias y puntos débiles que observa en la organización
- Enfoque en el trabajo para asegurar la entrega oportuna de los informes.

En conclusión, este profesional que actúa en calidad de asesor, debe tener un buen manejo de la comunicación, saber expresarse y tener la capacidad de transmitir cualquier tipo información de forma clara, precisa y concisa.

2.4.2 Habilidades y destrezas

Es el conjunto de elementos intelectuales, técnicos y manuales que debe poseer el profesional de las Ciencias Económicas para el desarrollo profesional de su carrera, entre estos destacan:

- Tener una visión integral sobre los objetivos y estrategias financieras de las empresas.
- Utilizar los conocimientos adquiridos de forma profesional.
- Basar la toma de decisiones en el análisis de información financiera, apoyándose en las técnicas de investigación.
- Asesorar en materia contable, fiscal, financiera, administrativa y operacional.
- Operar sistemas Informáticos conforme a los avances técnicos.
- Participar en grupos y en equipos multidisciplinarios para fundamentar la toma de decisiones financieras.
- Manejar documentación y diseñar procedimientos contables, administrativos, de control acordes a las necesidades del negocio.
- Actualización constante.

2.4.3 Conocimientos

El Contador Público y Auditor dentro de su desarrollo profesional deberá tener conocimientos acerca de técnicas y procedimientos que le permitan, analizar y aplicar las diferentes tendencias a las empresas donde presta sus servicios, dentro de las que destacan, técnicas contables, fiscales, financieras y operacionales, esto combinado con el conocimiento adquirido en las áreas de contabilidad, administración, derecho, economía, entre otras.

Otros conocimientos y habilidades que se deben considerar:

- Planificar y organizar el trabajo eficazmente.

- Elaborar estados financieros e informes para fines contables y financieros.
- Analizar, diseñar, implementar y evaluar sistemas de información financiera.
- Diagnosticar, fundamentar, sugerir y tomar decisiones administrativas contables y financieras.
- Analizar y evaluar la política fiscal y sus implicaciones contables financieras y económicas y sociales.
- Establecer prioridades y centrarse en los asuntos de importancia.
- Prever y detectar errores y desviaciones en los procedimientos y registros contables.
- Diseñar e implantar procesos e informes que ayuden a mejorar la calidad.
- Actuar con independencia mental.

Dentro de las principales áreas del conocimiento en apoyo a la contaduría están:

- **Derecho:** el conocimiento del derecho constitucional, administrativo, mercantil, laboral, civil, fiscal es necesario con el fin de familiarizar al profesional con el marco jurídico dentro del cual actuar.
- **Obligaciones tributarias:** es lo referente a los temas tributarios que afectan a las empresas y que soportan la creación de estrategias fiscales.
- **Finanzas:** para proveer de un conocimiento profundo a la operación de los mercados financieros nacionales e internacionales, tanto los de dinero como de capitales o inversión.
- **Contabilidad:** conocimiento en todas las ramas de la contabilidad, ya que es parte de la formación teórica y práctica del Contador Público y Auditor.
- **Dictamen de los estados financieros:** es la función más relevante del ejercicio de la contaduría pública y auditoría Independiente, debido a que es la expresión de una opinión acerca de la situación financiera, de

resultados y situación patrimonial de una empresa al cierre de determinado período.

- **Administración:** disciplina que estudia cómo puede optimizarse de forma adecuada el uso de los recursos para el logro de sus objetivos empresariales.
- **Informática:** representa la opción de participar eficientemente en un mercado profesional porque representa una herramienta fundamental en el mundo económico actual.
- **Matemáticas y estadística:** es el conocimiento acerca del análisis y relaciones de datos numéricos, que sustentan las revisiones de los informes financieros, para poder emitir una opinión.
- **Formación humanista:** en la formación profesional del Contador Público Auditor se enfatiza el conocimiento técnico y dada la variedad de servicios que ofrece, se requiere una visión amplia y una cultura que permita contemplar globalmente los escenarios dentro de los cuales se dan las decisiones en los negocios, para buscar las soluciones con un enfoque económico, dándole un contenido ético.

2.5 Normas aplicables a los Contadores Públicos y Auditores externos

2.5.1 Código de Ética

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

- Integridad
- Objetividad.
- Competencia profesional y cuidado debido
- Confidencialidad
- Comportamiento profesional.

Éste código está avalado por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala.

2.5.2 Ley de Colegiación Profesional Obligatoria

El Decreto Número 72-2001, Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, tiene como objetivo la superación moral, científica, técnica y material de los profesionales universitarios y el control de su ejercicio. La colegiación de los profesionales universitarios es obligatoria, y define la colegiación de la siguiente forma: “Se entiende por colegiación la asociación de graduados universitarios de profesiones afines, en entidades gremiales” (6:2)

Las universidades deberán enviar obligatoriamente a cada colegio profesional, durante los meses de enero y junio de cada año, la nómina de profesionales que se hayan graduado en el período. Otorga un período de gracia de seis meses posteriores a la fecha de graduación del profesional de cualquier universidad, para la respectiva colegiación, debiendo presentar el título profesional que lo acredita como egresado de la universidad correspondiente en el grado de licenciado. El incumplimiento de la colegiación obligatoria en el tiempo estipulado, se sanciona con una multa acordada y revisada por la Junta Directiva del Colegio Profesional que corresponda.

2.6 Función del Contador Público y Auditor como consultor externo

El Contador Público y Auditor es un experto que se desenvuelve principalmente en las áreas de Contabilidad, Auditoría y Finanzas, ya que posee sólidos conocimientos del ámbito legal (aspectos mercantiles, laborales, tributarios, financieros y bursátiles entre otros), lo que le permite desarrollarse en cualquier sector de la industria pública o privada. A continuación se detallan las principales funciones dependiendo del área en la que se desenvuelve:

2.6.1 Asesoría financiera

A través de esta, el Contador Público y Auditor elabora un estudio sistemático y ofrece las mejores alternativas, soluciones y beneficios a la empresa de acuerdo a la información recopilada, para que la gerencia pueda tomar decisiones; para ello como asesor debe haber adquirido experiencia en cualquier área financiera de una empresa, esto aunado a los conocimientos teóricos le permitirán hacer análisis que busquen optimizar los recursos financieros o tomar decisiones de inversión.

En la actualidad, las tareas de un asesor financiero pueden agruparse de la forma siguiente:

- Planificación financiera
- Control financiero
- Búsqueda de recursos financieros
- Optimización de la utilización de recursos, búsqueda de rentabilidad en los proyectos
- Diseño de políticas financieras
- Gestión de riesgos
- Manejo de flujo de efectivo

2.6.2 Asesoría administrativa

Por medio de ella se analizan los procedimientos y técnicas empleadas por la administración de cada una de las actividades que se desarrollan, con el propósito que cumplan con los objetivos que desea la entidad y brindar en base a ello, recomendaciones que ayuden a la administración a obtener información confiable y razonable.

2.6.3 Asesoría operacional

El Contador Público y Auditor tiene la preparación para evaluar el control interno de las empresas que comprende el plan de organización, todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio, para la protección de sus activos, la obtención de información financiera oportuna, para promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las Políticas ordenadas por la gerencia, en general un sistema de control está compuesto por todas las medidas de comunicación y coordinación que facilitan que una empresa, no importando su complejidad, pueda administrar en forma eficiente y segura a sus departamentos y unidades administrativas y operativas.

2.6.4 Asesoría contable

Es la técnica que se utiliza aplicando procedimientos que van desde hacer un análisis de cada cuenta registrada en los estados financieros, determinando su origen y finalidad, con el propósito de verificar que las cifras sean razonables, que estén registradas adecuadamente en los libros contables y estén en línea con normas internacionales.

2.6.5 Asesoría tributaria

Es un análisis y control de los impuestos que una empresa tiene la obligación de cancelar de acuerdo a sus ingresos y egresos y basado en leyes tributarias del país. Por lo general, teniendo el Contador Público y Auditor conocimientos sobre esta materia, es el asesor ideal en el área impositiva.

2.6.6 Asesoría en nóminas

El profesional de las ciencias económicas en esta área evalúa remuneraciones, cálculo de pasivos laborales, administración de nómina, registros contables,

temas contractuales y legales realizados al personal de una empresa. Ayuda a establecer los procedimientos adecuados para que todas las operaciones laborales de una empresa se den en tiempo y forma. El papel como asesor es dar dirección de acuerdo a su experiencia para que los procesos se lleven de acuerdo a planificación establecida.

2.7 Sistematización en el área de nóminas

El CPA como parte de sus habilidades y destrezas puede apoyar en como la estructura de una organización debe diseñarse para establecer quién ha de hacer qué trabajos, roles, responsabilidades resultados, mejora en procesos y como minimizar el riesgo dentro de los procesos.

2.7.1 Definición

Es una función especializada de asesoría administrativa que consiste en definir la estructura organizacional de una entidad a manera de organizarla.

Esta función se realiza en la mayoría de organizaciones, ya sea asignada a una unidad específica, o bien como parte de varias unidades de la organización, por ser una función de asesoría, su relación con el resto de las unidades es de servicio. El objetivo primordial es asegurar que lo que se hace en la entidad es lo más conveniente para la consecución de sus objetivos.

Un método es el conjunto de procedimientos ordenados y sistemáticos para lograr un objetivo determinado.

La particularidad de la relación entre organización y métodos es que los métodos deben de ser paralelos con la organización y viceversa. La variación en la aplicación de los procedimientos ocasiona una variación en el método y como consecuencia una variación en la organización, y a la inversa, un cambio en la

organización provoca cambios en los métodos. El método permite evaluar cuáles son los procedimientos acertados para mantener una buena organización de manera eficiente y eficaz.

2.7.2 Objetivos

“El objetivo de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la entidad resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- Reduce costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.

Para que el proceso de organización sea eficiente y eficaz se necesita de una correcta división del trabajo y la coordinación de la misma.” (13:61)

2.7.3 Herramientas de la organización

Las técnicas y herramientas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada entidad. A continuación se describen las principales herramientas de organización:

- a. **Organigramas:** “Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa. También se les denomina gráficas de organización o cartas de organización.” (13:68)
- b. **Cronogramas:** Determinan la secuencia de eventos y la calendarización de los mismos regularmente expresados en semanas: son de utilidad en el seguimiento y control de las actividades en una organización, también constituyen una guía en la organización y los métodos utilizados para planificar y desarrollar actividades, y en consecuencia permite:
- Aumentar la eficiencia en las operaciones.
 - Reduce el riesgo de actividades inconclusas.
 - Todo está planificado en períodos de tiempo.
 - Recordatorio de actividades.
 - Entre otros.
- c. **Documentación:** Es el medio por el cual se llegan a confirmar los hechos y las operaciones. Por lo tanto las funciones básicas de la documentación son las siguientes:
- Captar las operaciones y controlarlas.
 - Comprobar las operaciones.
 - Ser el medio de registro de operaciones.
 - Justificar las operaciones.

- Sirve de medio para informar y ordenar el movimiento de las transacciones.

- d. **Diagramas de Flujo:** Son conocidos también, como gráficas de flujo. Éstas se pueden definir como la representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y los puestos de trabajo que intervienen en un procedimiento detallado. Los diagramas de flujo facilitan comprender el movimiento de cada una de las actividades de un procedimiento. Para esta comprensión será necesario identificar los símbolos y tener el conocimiento acertado del significado de los mismos y convenir en ciertas reglas en cuanto a su aplicación.

Su aplicación ayuda a:

- Registrar y transmitir, sin distorsiones, su seguimiento, aplicación y evaluación referente al funcionamiento de las actividades de oficina representada en el procedimiento.
 - Ayuda a la sistematización de las actividades. Simbólicamente representando documentos, archivos, unidades de trabajo, conectores y tipo de decisión a seguir.
 - Genera coordinación de las áreas responsables.
 - Fomenta la comunicación formal entre los empleados.
 - Reduce el atraso de actividades.
 - Mayor rapidez en la toma de decisiones.
 - Ayudan en la inducción del puesto y en el adiestramiento.” (16:17)
-
- e. **Manuales:** Los manuales son documentos que contienen información de la empresa, de acuerdo a su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de

técnicas y de puestos. El propósito de estos documentos es informar, orientar, siendo una fuente de consulta para facilitar la inducción del personal nuevo a la empresa y mantener actualizados al personal, quienes los usan de referencia para desarrollar sus funciones.

Son de gran utilidad ya que:

- Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- Son una fuente de información y capacitación.
- Evita la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

Su contenido puede ser:

- **Portada:** incluye el logotipo de la entidad, nombre de la empresa y el título del manual elegido.
- **Índice de contenido:** Muestra el listado de los capítulos que lo constituyen.
- **Introducción:** Dan Información breve del contenido.
- **Objetivo:** Explica la razón por la cual existe y que se pretende lograr.
- **Cuerpo del manual:** Es la parte sustancial del manual, ya que contiene el diseño de las propuestas a la solución de los problemas.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN MANUAL DE NÓMINA EJECUTIVA EN UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS SUBCONTRATADOS

3.1 Aspectos generales de los manuales

Los manuales son indispensables debido a la complejidad de la estructura de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos con los que disponen, la demanda de sus servicios, y la aceptación de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos.

Los manuales representan un elemento indispensable para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua del desempeño de la organización y sus colaboradores y el logro de los objetivos.

Los manuales “son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”
(18:244)

3.2 Objetivos de los manuales

Dentro de los principales objetivos de los manuales, se tienen los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación, y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones

3.3 Posibilidades y limitaciones de los manuales

Un manual constituye una serie de posibilidades y ventajas, sin embargo tiene ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera le restan importancia, para su elaboración e implementación.

Posibilidades

- Son una fuente permanente de información.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Incrementan la organización y coordinación del trabajo a realizar.
- Sirve como guía a la supervisión en el seguimiento de las operaciones desde su inicio hasta su finalización.
- Permite delegar en forma efectiva actividades.
- Facilita el aprendizaje del trabajo a realizar.

Limitaciones

- Si no se elaboran de la forma adecuada se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- La implementación y diseño puede ser costoso.

- Si no se actualizan periódicamente pierden efectividad ya que las entidades son evolutivas.
- Si se resumen demasiado pierden su utilidad y si se abundan en detalles pueden volverse complicados.

3.4 Clasificación de los manuales

Los manuales se clasifican de la siguiente manera:

3.4.1 Por su naturaleza o área de aplicación

- a. **Microadministrativos:** “Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.
- b. **Macroadministrativos:** “Son los documentos que contienen información de más de una organización.

3.4.2 Por su contenido

- a. **De organización:** Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.
- b. **De procedimientos:** Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entres sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la

aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

- c. **De gestión de calidad:** Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad).” (18:246)

- d. **De historia de la organización:** “Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

- e. **De políticas:** También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

- f. **De contenido múltiple:** Estos manuales concentran información relativa a diferentes temas o aspectos de una organización, el objetivo de agruparla en un solo documento obedece a las razones siguientes:
 - Que sea más accesible para su consulta.
 - Que resulte más viable económicamente.

- g. **De puestos:** Precisa la identificación, relaciones funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

- h. **De técnicas:** Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos y funciones.
- i. **De ventas:** Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir:
- Definición de estrategias de comercialización.
 - Descripción de productos o ambos servicios.
 - Mecanismos de negociación.
 - Políticas de funcionamiento.
 - Estructura de la fuerza de ventas.
 - Análisis de la competencia.
 - División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicios.” (18:246).
- j. **De producción:** “Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- k. **De finanzas:** Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.
- l. **De personal:** Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información relacionada a las condiciones de trabajo, organización y control de personal, capacitación y desarrollo, higiene y seguridad, prestaciones.

- m. **De operación:** Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- n. **De sistemas:** Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

3.4.3 Por su ámbito

- a. **Generales:** Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.” (18:247)
- b. **Específicos:** “Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.”(18:248)

3.5 Características del manual

Para lograr los objetivos planteados el manual contable debe reunir las características siguientes:

- a. **Flexibilidad:** Permitir el crecimiento o disminución del número de cuentas contables, sin que ello origine pérdida del origen de las cuentas contables y sus utilidad.
- b. **Actualización y combinación:** Incorpora principios de contabilidad generalmente aceptados, normas internacionales de información financiera y prácticas contables del país.

- c. **Claridad:** Debe revelar, expresa o implícitamente, las políticas y procedimientos empleados por la entidad.
- d. **Comprensibilidad:** Escrito con lenguaje sencillo y compilado de manera fácil de comprender.
- e. **Exclusividad:** Es dirigido a una organización específica, es autorizado por la alta dirección de la entidad.
- f. **Utilidad:** La distribución de cuentas debe responder a las necesidades de información y de organización de la entidad.
- g. **Sencillez:** En la medida que el manual sea más complejo, por la naturaleza de las operaciones de la entidad de que se trate, este deben tener instrucciones que faciliten su uso.

3.6 Metodología para la elaboración de un manual de procedimientos

Para que un manual sea efectivo y satisfaga las necesidades de los usuarios y justifique el tiempo y dinero que se invierte en su elaboración, es necesario planearlo con mucho cuidado.

3.6.1 Diseño del proyecto

La función de preparar un manual contable requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posible para no crear confusión a quien los consulta.

- a. **Responsables:** Inicialmente es necesario que la dirección de la entidad designe a un profesional de la Contaduría Pública y Auditoría como

coordinador general y asesor en el diseño del manual contable. El equipo técnico se conforma por personas con los conocimientos y experiencias necesarios para llevar a cabo el proyecto, este equipo debe de estar integrado por personas con un buen manejo de relaciones humanas que conozcan claramente los objetivos, estructura, funciones, procesos y personal de la organización.

- b. **Delimitación del universo de estudio:** Los responsables del preparar el manual tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para actuar en forma lógica y ordenada, en este caso serían todas las operaciones y transacciones contables.

- c. **Estudio preliminar:** Este paso es indispensable para conocer en forma general los procesos, funciones y actividades que se realizan en el área o departamento de contabilidad. Con base en el estudio preliminar se puede definir la estrategia para levantar la información, identificar las fuentes, las actividades que se realizarán, el alcance del manual y los instrumentos que se requieren para el desarrollo del trabajo.

- d. **Fuentes de información:** Constituye las referencias que pueden ser instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información donde pueden obtenerse datos.
 - Organizaciones que se desenvuelven en un sector de actividad distinto, pero cuyas prácticas constituyen un marco de referencia enriquecedor.
 - Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
 - Organizaciones que prestan servicios o suministran productos para el funcionamiento de la organización.
 - El archivo de la organización.

- El archivo de las áreas de estudio.
 - Directivos y empleados.
 - Personal a nivel operativo.
 - Usuarios.
 - Sistemas computacionales.
- e. **Preparación del Proyecto:** Una vez recabado los elementos preliminares para elaborar el manual debe de prepararse la propuesta técnica la cual debe de incluir:
- **Naturaleza:** el tipo de manual que se va a realizar.
 - **Alcance:** constituye la importancia de elaborar el manual contable.
 - **Justificación:** la necesidad por la cual se elabora el manual contable.
 - **Antecedentes:** recuento de los manuales anteriores.
 - **Objetivos:** logros que se pretenden alcanzar.
 - **Acciones:** actividades necesarias para elaborarlo.
 - **Recursos:** humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo.
 - **Costo y resultados:** estimación de los recursos financieros y los beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento del departamento de contabilidad.

El programa de trabajo debe especificar:

- **Identificación:** nombre del manual.
- **Responsable:** unidad o grupo que tendrá a su cargo la elaboración.
- **Actividades:** pasos para captar y procesar los datos.
- **Formato:** presentación y resguardo del programa de trabajo.

3.6.2 Presentación del proyecto de manual contable a las autoridades competentes

- a. **A los participantes:** Para consolidar, depurar y perfeccionar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa es recomendable presentarlo a las unidades siguientes:
 - Áreas que intervendrán directamente en su aplicación.
 - Área responsable de los recursos económicos.

- b. **Al responsable de su autorización:** El proyecto debe someterse a consideración del titular de la organización o al responsable designado para elaborarlo, si se requirieran cambios significativos y demanden recursos extraordinarios, el gobierno debe ser presentado al órgano de gobierno.

- c. **Captación de los datos:** “Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar datos verdaderamente útiles para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, que generarían retraso y desperdicio de recursos. Esta actividad exige mantener una relación constante con las áreas de la organización sede y con aquellas que se ubican en otra ubicación física. También se recomienda efectuar una prueba piloto, para luego comparar y evaluar los resultados obtenidos y, en caso necesario, realizar ajustes a los instrumentos de captación de datos y al programa de trabajo.

- d. **Investigación documental:** Esta técnica permite seleccionar y analizar los instrumentos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos como las bases jurídico-

administrativas, diarios oficiales, circulares, oficios, actas de reuniones y todos aquellos que contengan datos relevantes para el manual.

- e. **Observación directa:** Los técnicos o analistas pueden emplear este recurso en el área física donde se captan datos para los manuales, lo que permite conocer también la cultura organizacional que prevalece. En muchos casos es aconsejable conversar con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para enriquecer el perfil de los datos o aclarar dudas sobre su contenido.” (18:268)

- f. **Cuestionario:** “Este recurso se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Lo constituyen series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica. Por ello permite ahorrar recursos y tiempo; no obstante, la calidad de los datos que se obtengan depende tanto de su estructura y forma de presentación como de la manera en que se aplique.

- g. **Cédula:** Las cédulas representan un recurso valioso para recopilar y ordenar datos ya que están conformadas por formulario cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, además de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta. De esta manera, las necesidades de datos para el manual que pudieran resultar difíciles de captar en los cuestionarios se pueden obtener por medio de ellas.” (18:268)

- h. **Entrevista:** “Esta herramienta consiste básicamente en que el personal del equipo se reúna con una o varias personas con el fin de interrogarlas en forma adecuada para obtener información. Este medio es

posiblemente el más usada y el más completo, pues el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios. Es conveniente que el entrevistador a medida que haga una pregunta anote en forma breve las respuestas. Posteriormente debe transcribirlas de manera fiel, clara y consistente en su reporte.” (18:270)

3.6.3 Integración de los datos

Cuando ya se cuente con los datos de las áreas involucradas en la elaboración del manual se deben ordenar y sistematizar para preparar el respectivo análisis.

- a. **Resguardo:** “Para facilitar la tarea de integración es recomendable salvaguardar los datos obtenidos en equipo de cómputo y unidades de disco externas, cintas o cartuchos. En forma paralela, es útil abrir carpetas por área o unidad administrativa para resguardar la documentación fuente del manual, en caso de pérdida de datos, en algún medio electromagnético, así como los documentos probatorios para aclarar dudas. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona entrevistada.
- b. **Clasificación:** Para facilitar su análisis, la información puede clasificarse de la siguiente manera:
- c. **Antecedentes:** Se debe tomar en cuenta la reglamentación que regula la realización del trabajo, cómo se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios. También es oportuno en su caso, considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con

un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

d. **Situación actual:** En este punto es recomendable tomar en cuenta los aspectos siguientes:

- Objetivos.
- Estrategias.
- Estructura orgánica.
- Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica.
- Normas y políticas administrativas.
- Instrumentos jurídico-administrativos.
- Funciones.
- Procedimientos.
- Procesos.
- Infraestructura tecnológica.
- Equipo.
- Condiciones de trabajo.
- Ambiente laboral.
- Control.
- Relaciones con el entorno.

e. **Análisis de datos:** En esta fase deben revisar minuciosamente los datos que se captaron, con el fin de percibir con detalle sus características esenciales, la interdependencia de sus factores y las prioridades para su tratamiento.” (18:271). El manual contable ordenará de manera lógica el proceso de registro contable de las operaciones, es necesario analizar la información recolectada y segmentada por ciclos de transacciones. Los

ciclos de transacciones aplicables al manual contable de la organización no gubernamental son los siguientes:

- **Ciclo de ingresos:** Agrupa todas las operaciones relacionadas a los ingresos por servicios. Este ciclo provee de efectivo al ciclo de tesorería.
- **Ciclo de egresos:** Agrupa todas las transacciones vinculadas a la adquisición de bienes y servicios, así como el pago de nóminas y planillas.

3.7 Contenido de un manual

Como consecuencia de la extensa cantidad de manuales y sus combinaciones, no existe un contenido estándar para el mismo. Dependiendo del volumen de operaciones de la entidad, su complejidad estructural, los recursos con los que cuenta así será el manual a diseñar, para efectos de este trabajo el contenido sugerido para la elaboración de un manual contable es el siguiente:

- Introducción.
- Objetivos del manual.
- Instrucciones de uso del manual.
- Plan de cuentas.
- Descripción de cuentas.
- Políticas y procedimientos contables.
- Diagramas de flujo.
- Jornalización.
- Modelos de estados financieros.

3.8 Estructuración del manual de procedimientos

3.8.1 Introducción

“En esta parte se puede incluir un resumen de los antecedentes de la empresa y/o del manual, se puede también hacer referencia a circunstancias especiales de la contabilidad de que se trata” (21:21)

En esta sección se brinda al lector un resumen general de las particularidades de la contabilidad de la entidad objeto de estudio, del departamento de contabilidad y los puestos que la integran.

Es necesario tener a la mano la integración de los y las cédulas con los datos, donde se pueden apreciar las generales de la organización en cuanto a:

- Constitución legal de la entidad.
- Constancia de inscripción ante el Registro Tributario Unificado.
- Puestos que integran el departamento de contabilidad.

Es importante que la introducción sea un resumen con la característica de brevedad, ya que si es muy extensa pierde atención por parte de los usuarios y supondrán que todo el manual está redactado de la misma manera.

3.8.2 Objetivos

Son los propósitos que se desean cumplir con la elaboración, aplicación y uso del manual contable.

En esta sección se dividen objetivos generales y específicos:

- **Objetivos generales:** Éstos expresan en términos más amplios, los resultados que se pretenden alcanzar con la adecuada utilización del manual.

- **Objetivos específicos:** En estos se reflejan los resultados a mayor nivel o particularidad. El número de objetivos específicos dependerá del número de secciones que contenga el manual.

3.8.3 Instrucciones sobre el uso del manual

Esta sección da a conocer una serie de lineamientos acerca del uso del manual.

- Obligatoriedad de su uso.
- **Aclaraciones de uso de términos:** para que no haya lugar a diversas interpretaciones por cuestiones de semántica.
- **Procedimientos para modificar el manual:** qué y cómo debe hacerse cuando se presente la necesidad de cambiar algo, y quién tiene autoridad para modificarlo.
- **Periodicidad de la preparación de informes:** en función de la naturaleza y las necesidades de la información.
- **Libros y registros contables:** que se utilizarán en la empresa. Además de señalar que libros se utilizarán, debe definirse en forma precisa, la forma en que se captará la información.” (21:21)

3.8.4 Plan de cuentas

También llamado nomenclatura, lista de cuentas o cuadro contable. Consiste precisamente de una lista de cuentas (código y nombre) ordenadas conforme el estado de situación.

La codificación más utilizada es el numérico decimal porque permite la integración o desintegración de cuentas, así como el crecimiento, intercalación y eliminación ordenada. Además facilita su procesamiento por medios electrónicos.” (21:21)

3.8.5 Políticas y procedimientos

En este apartado del manual se contesta a las preguntas ¿Qué hace la organización? (Políticas) y ¿cómo lo hace? (procedimientos).

Políticas

Una política es una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo, facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias en cada situación definida.

El diseño de políticas en un manual contable implica que estén fundamentadas en los procedimientos contables a aplicar, la legislación del país, el control interno.

Procedimientos

Un procedimiento o proceso, es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas y su método de ejecución, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o aspecto de ella.

- Al iniciar la descripción de una actividad o paso debe comenzar con un verbo. Ejemplo: revisa, elabora, firma.
- Redactar en tiempo presente.
- Evitar el uso de palabras rebuscadas, se debe utilizar palabras simples y de fácil comprensión por los responsables de la ejecución.

3.8.6 Diagramas de flujo

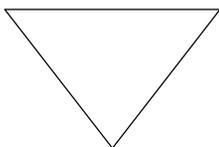
“Las organizaciones demandan recursos técnicos que les permita precisar, mediante diagramas de flujo, los elementos para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y ordenada.” (18:298)

Los diagramas de flujo deben ser preparados para cada ciclo de las transacciones principales dentro del sistema de información contable de la organización en este caso: ciclo de ingresos y ciclo de egresos.

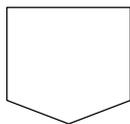
Al elaborar flujogramas se deben utilizar símbolos estándar, éstos brindan al usuario una idea clara de cuáles son las operaciones que se están realizando; además permiten mantener la consistencia en la presentación de la gráfica. Según el Instituto Nacional Estándar Americano ANSI, entre los principales símbolos a utilizar están:



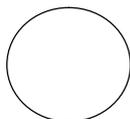
Terminal, Inicio/Final: este símbolo constituye el punto en el cual un documento entra al sistema o sale del mismo



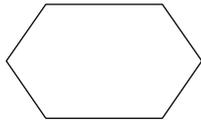
Archivo: indica que los documentos que se están procesando son archivados de manera temporal o permanente.



Conector de página: este símbolo es utilizado para indicar la secuencia de un diagrama en otra página.



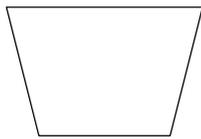
Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.



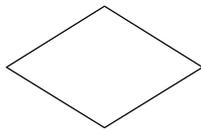
Preparación/origen: indica una operación en la cual está involucrada la preparación de un documento con la ejecución de algún otro trabajo.



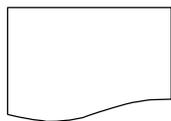
Operación: representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.



Revisión/aprobación: indica una operación en la cual el trabajo o documento preparado es revisado y aprobado por un funcionario autorizado.



Decisión: este símbolo se utiliza cuando surge una interrogante en la que se requiere una determinación de qué camino debe seguirse.



Documento: se utiliza durante el proceso para indicar el traslado de documentos a otra persona que interviene en el mismo.

CAPÍTULO IV
DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
LA ADMINISTRACIÓN DE UNA NÓMINA EJECUTIVA EN UNA EMPRESA QUE
PRESTA SERVICIOS SUBCONTRATADOS
(CASO PRÁCTICO)

4.1 Introducción

En este capítulo se presenta el caso práctico, el cual es resultado del estudio sobre el proceso que Prestadora de Servicios Empresariales, S.A. utiliza en la administración de la nómina ejecutiva de sus funcionarios. El capítulo inicia con la solicitud de servicios profesionales por parte del cliente, posteriormente se presenta la propuesta de servicios profesionales para diseñar el manual; una vez aprobada dicha propuesta, se realizó el estudio y diagnóstico para poder determinar las debilidades, como base para diseñar un adecuado proceso para la administración de la nómina ejecutiva de la empresa.

Dicho diagnóstico se efectuó por medio de cuestionarios y entrevistas, con la finalidad de obtener información sobre aspectos generales de la empresa, identificar las áreas y los procesos más importantes, detectar los problemas que afectan a la organización, e identificar las necesidades de la información en los diferentes departamentos.

Por ello se realizaron análisis en cada una de las áreas de la empresa con el objetivo de identificar oportunidades de crecimiento; dentro de estos se determinó que el área de Recursos Humanos cuenta con debilidades en la generación de nóminas para el área ejecutiva; y que, se incrementaron las cantidades de reclamos por parte de los empleados por descuentos aplicados erróneamente y retraso en las fechas de pago, provocando descontento y duda sobre la información generada por esta área.

4.2 Solicitud de Servicios Profesionales

17 de enero 2017

Señor
Emerson Tercero-Socio Director
Tercero & Asociados
Ciudad

Estimado señor Tercero:

Por este medio realizamos la solicitud de su trabajo profesional para llevar a cabo la elaboración de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Recursos Humanos, en el cual se respalde el manejo y administración de nuestra nómina ejecutiva.

De acuerdo a reuniones de la Junta de Accionistas, el alza en los gastos administrativos, conlleva a establecer una política de ahorro principalmente en el rubro de salarios este determinó la necesidad de asegurarse que los procedimientos que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos sean los adecuados para el registro de las actividades que se realizan diariamente.

Por lo expuesto anteriormente quedamos a la espera que nos hagan llegar su carta propuesta para determinar las condiciones de trabajo y especificar los honorarios del mismo.

Atentamente,



Jeremías Castellanos
Gerente General –PSEMSA–

4.3 Propuesta de servicios profesionales

**PROPUESTA DE SERVICIOS
PROFESIONALES**

**PRESTADORA DE SERVICIOS
EMPRESARIALES, S.A.
-PSEMSA-**



Prestadora de Servicios, S.A.
Propuesta de servicios
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016
Tercero & Asociados

PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES



Estrictamente Confidencial:

Prohibida su reproducción, envío o copia a
personas ajenas a Prestadora de Servicios, S.A.

24 de enero 2017

Señor
Jeremías Castellanos - Gerente General
Prestadora de Servicios Empresariales, S.A.
Ciudad

Estimado señor Castellanos:

A continuación encuentra la propuesta de servicios profesionales de asesoría, para la realización de un manual de procedimientos para la administración de la nómina ejecutiva.

I. Antecedentes

Como parte de la estrategia para optimizar las operaciones, La Compañía apegada al cumplimiento con los entes reguladores sobre la información, reportes financieros y la optimización de sus recursos, decidió llevar un adecuado control en lo referente a la administración de su nómina ejecutiva.

II. Entendimiento del trabajo a desarrollar

a. Objetivos

Como parte de la estrategia para optimizar las operaciones, La Compañía apegada al cumplimiento con los entes reguladores sobre la información, reportes financieros y la optimización de sus recursos, decidió llevar un adecuado control en lo referente a la administración de su nómina ejecutiva.

- Revisar las normas y procedimientos establecidos en el departamento de Recursos Humanos, así como de su utilización, eficiencia y eficacia del personal que participa dentro del proceso. Además de identificar posibles debilidades y oportunidades de mejora, ya que su amplitud y alcance abarca todos los departamentos.
- Determinar la necesidad de poder diseñar e implementar un Manual de Procedimientos para la nómina ejecutiva de la empresa.
- Elaborar un Manual de Procedimientos para poder administrar la nómina ejecutiva, que ayude a la uniformidad de los procesos del Departamento de Recursos Humanos.

III. Alcance

El objetivo de la asesoría es proporcionar un manual de procedimientos para la administración de nómina ejecutiva en la empresa Prestadora de Servicios Empresariales, S.A., tomando en consideración el cálculo de prestaciones laborales y del impuesto sobre la renta de asalariados.

IV. Responsabilidades y representaciones de la administración

La administración es responsable de proporcionar los datos necesarios para la realización de la asesoría. La administración también es responsable de (1) mantener un control efectivo sobre los reportes financieros, (2) identificar y asegurarse que la empresa cumpla con las leyes y reglamentos aplicables a sus actividades y (3) poner a nuestra disposición todos los registros financieros originales e información relacionada, así como el personal que posea información relevante para nuestro trabajo.

Ustedes convienen en que los términos de ésta contratación no comprenden un compromiso de nuestra parte (1) de consentir, por medio de una carta separada o de otra forma, a la inclusión del manual de normas y políticas contables del área

de nómina ejecutiva, en una representación declarativa a un ente regulador o de cualquier otra forma remitir nuestro manual para fines de una oferta de valores o transacción de financiamiento, o (2) de reconocer la confianza que otros den a nuestro manual.

V. Otros servicios

Cualesquiera servicios adicionales que ustedes soliciten, y que nosotros convengamos en proporcionar, serán materia de arreglos escritos por separado.

Honorarios y otros arreglos

Los honorarios se estimaron tomando en consideración que uno de nuestros objetivos es brindarles servicios profesionales con los más altos niveles de calidad, en ese sentido, el costo será de dicha asesoría es de Q.40,000.00 (cuarenta mil quetzales exacto), con IVA incluido. Los honorarios serán cancelados en un 60% al momento de aceptar la propuesta y el 40% restante al momento de la entrega del informe respectivo.

Aceptación

Le agradecemos confirmar su aceptación de lo anterior, enviando la misma a nuestras oficinas.

Atentamente,



Emerson Tercero
Socio Director
Tercero y Asociados



PSEMSA

4.4 Carta de aceptación del cliente

Guatemala, 27 de enero 2017

Señor

Emerson Domingo Tercero Padilla - Socio Director

Tercero y Asociados

Señor Tercero:

Por este medio, confirmo a usted la aceptación de todos los términos de la propuesta de fecha 24 de enero 2017 cuyos honorarios ascienden a la cantidad de cuarenta mil quetzales 00/100 (Q.40,000.00) IVA incluido.

Por lo tanto, nos ponemos a sus órdenes para proporcionarles la información así como al personal para realizar las entrevistas que sean necesarios para el trabajo correspondiente.

Atentamente,

Jeremías Castellanos

Gerente General -PSEMSA-

4.5 Situación actual de PSEMSA

El diagnóstico es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y la efectividad de las actividades que realiza la empresa.

Por lo tanto, esta fase sirve para dar a conocer la situación actual de la empresa e identificar las debilidades de los procedimientos de control y registro de las operaciones en el área de nóminas, al no contar con un Manual de Procedimientos en el Área de Nómina Ejecutiva, dicha evaluación se realizará por medio de cuestionarios y narrativas, con el resultado se propone las recomendaciones correspondientes.

Antecedentes

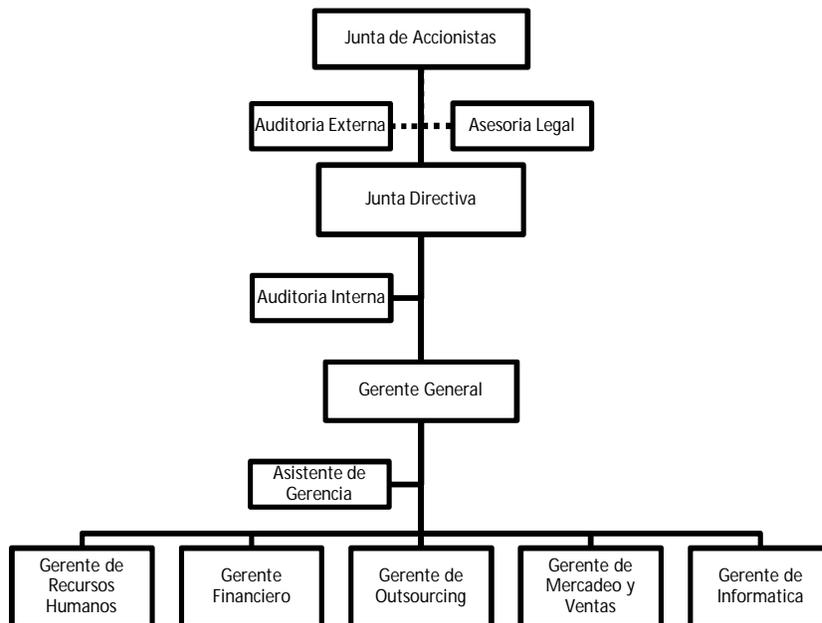
Prestadora de Servicios Empresariales, S.A., es una empresa que se dedica a prestar servicios subcontratados a las empresas nacionales que lo solicitan, fue constituida el 15 de enero del año 2003, según escritura pública número cuatrocientos veinte. Su naturaleza es la prestación de servicios sub contratados las áreas de contabilidad y recursos humanos.

La empresa tiene como representante legal al Señor Jeremías Castellanos, quien a su vez es el Gerente General, se encarga de velar que la situación jurídica de la empresa gire conforme los ordenamientos fiscales y mercantiles, PSEMSA se encuentra bajo el régimen general de las utilidades sobre actividades lucrativas según lo señala la Ley de Actualización Tributaria, asimismo afecto a lo estipulado en la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) como también al Impuesto de Solidaridad (ISO).

4.5.1 Estructura organizacional de la empresa prestadora de servicios de tercerización

PSEMSA se encuentra conformada por un grupo de especialistas y profesionales en las áreas de Informática, Finanzas, Asesoría Legal, Mercadeo y Recursos Humanos, los cuales aportan su conocimiento para identificar áreas dentro de las empresas donde existe la oportunidad de reducir costos; su estructura organizacional es la siguiente:

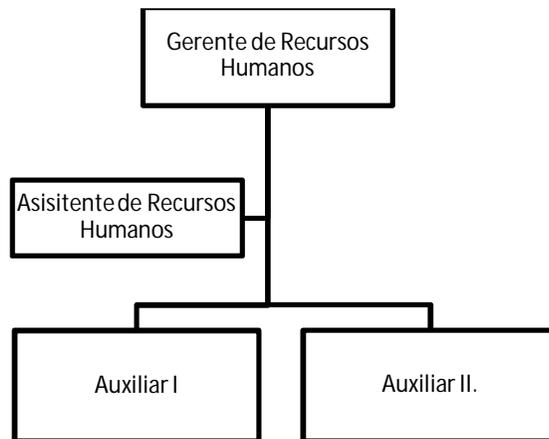
Figura 1
Organigrama de la empresa Prestadora de Servicios Empresariales, S.A.



Fuente: Prestadora de Servicios Empresariales, S.A. Diciembre 2016

El departamento de Recursos Humanos donde se busca implementar el manual de procedimientos está conformado de la siguiente forma:

Figura 2
Organigrama del departamento de Recursos Humanos PSEMSA



Fuente: Prestadora de Servicios Empresariales, S.A. Diciembre 2016

4.5.2 Planificación del trabajo

Comprende la fase inicial donde de forma anticipada se determinan los procedimientos, alcance, y el resumen que se presentará como entregable según la propuesta de servicios. Para la implementación del proceso de nómina ejecutiva PSEMSA se presenta la planificación del trabajo a efectuar detallándose de la forma siguiente.

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN

Prestadora de Servicios Empresariales, S.A. –PSEMSA-

NIT: 4666024-0

Período analizado y evaluado: 2016

I. Objetivos

- a. General:** evaluar como única vez los controles internos existentes y diseñar un procedimiento para el manejo y administración de nómina de personal ejecutivo para La Compañía que se dedica a la prestación de servicios subcontratados.
- b. Específico:** buscar homologar procesos, para hacerlos eficientes y brindar una tarifa atractiva al cliente que le permita tener una reducción de costos de acuerdo a la nueva política de ahorro de la empresa.

II. Generalidades y operaciones

Prestadora de Servicios Empresariales, S.A., es una compañía que se dedica a prestar servicios subcontratados a las empresas nacionales que lo solicitan, su mercado de distribución comprende los departamentos del territorio guatemalteco, además cuenta una oficina administrativa que es utilizada como centro de operaciones de sus empleados para suministrar servicios a las empresas que así lo requieran.

Sus principales políticas contables relacionadas con el proceso de nómina son las siguientes:

- Ingresos y gastos relacionados con sueldos, compensaciones y beneficios, bajo el sistema de lo devengado.

- Provisiones laborales en línea con la Sección No.28 de la NIIF para las PYMES que cubren la parte de beneficio a empleados, reconciliando variaciones temporales y permanentes con la legislación local.

III. Controles gerenciales

Los controles internos contables y administrativos son eficientes, mantiene una adecuada segregación de funciones. El consejo de administración es quien toma las decisiones trascendentales, tomando en consideración las recomendaciones de cada área.

IV. Evaluación del control interno

El sistema de control interno es eficiente, sin embargo se actualizará el sistema de control interno, en el área de recursos humanos, para optimizar el proceso.

V. Personal clave

- Presidente
- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente Financiero

VI. Alcance, limitaciones y trabajo a realizar

Considerando el conocimiento que tenemos y en lo adecuado del sistema de control interno, confiaremos en los mismos por lo que utilizaremos una mezcla de pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas, con el enfoque en el área de Recurso Humanos para el año 2016.

VII. Personal Asignado

Para la realización de estetrabajo se ha designado el siguiente personal:

<u>Cargo</u>	<u>Nombre</u>	<u>Iniciales</u>
Socio Directo	Emerson Tercero	ET
Gerente	José Pineda	JP
Supervisor	Marco López	ML
Senior	Wellington Cruz	WC

VIII. Cálculo de Honorarios

Tabla I. Cálculo de honorarios del personal a cargo de la Auditoría

Personal asignado	Horas	Valor Hora	Bonificación	Aguinaldo	Bono 14	IGSS Patronal	vacaciones	Indemnización	Total
Socio Director	2	500	1,000	83	83	127	42	97	1,432
Gerente de Auditoría	4	300	1,200	100	100	152	50	117	1,719
Supervisor de Auditoría	8	250	2,000	167	167	253	83	194	2,864
Senior de Auditoría	20	200	4,000	333	333	507	167	389	5,729
								Total	11,744

Resumen

Valor de la consultoría 35,714 (sin IVA) Valor con IVA $Q35,714 * 1.12 = Q40,000.00$

(-) Costo (11,744)

Rentabilidad 23,970 67%

IX. Fechas clave para la entrega de evaluaciones y el manual

Evaluación del sistema de control interno del área de nóminas	Del 01 al 10 febrero 2017
Diseño de procedimientos para manejo de nómina	Del 10 al 20 febrero 2017
Entrega de manual de procedimientos nómina ejecutiva	21 de febrero 2017

Atentamente,



Emerson Tercero
Socio Director
Tercero y Asociados

4.5.3 Evaluación de procedimientos

Prestadora de Servicios Empresariales, S.A.
Al 31 de Diciembre 2016
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

		P.T.:	A-11/2
Hecho por:	JP	Fecha:	02/02/2017
Revisado por:	EDT	Fecha:	05/02/2017

PREGUNTA	SI	NO	N/A
I. EJECUCIÓN			
1. ¿Autoriza un funcionario de la entidad los anticipos de sueldos?	✘		
2. ¿Se evalúa al personal para los puestos a desempeñar en la entidad?	✘		
3. ¿Se promueve al personal de la entidad a nuevos puestos?	✘		
4. ¿Se capacita al personal frecuentemente?			
5. ¿Se hacen pruebas para corroborar la existencia de las plazas?			
6. ¿Se tiene una adecuada segregación de funciones en nominas?		✘	
7. ¿Los salarios, deducciones, cambios de puestos y despidos son debidamente autorizados?		✘	
8. ¿La emisión de los cheques para pago de sueldos es realizada por tesorería?	✘	✘	
9. ¿Se pagan oportunamente las prestaciones laborales?	✘		
10. ¿Se pagan oportunamente las retenciones sobre sueldos?		✘	
11. ¿Existe rango para el pago de comisiones?			✘
II. REGISTRO			
1. ¿Consta por escrito todas las órdenes de compras?		✘	
2. ¿Son conciliados los pagos al IGSS y otras retenciones con la nómina?	✘		
3. ¿Existe un adecuado control en el ingreso y egreso del personal?	✘		
4. ¿Se maneja una cuenta bancaria específica para el pago de nóminas?	✘		
5. ¿Se contabilizan oportunamente los pagos de salarios?			
6. ¿Se llevan controles que permitan realizar los avisos de cambio, para fines de salario base?			
7. ¿Se verifica el cálculo de pago de cuota patronal (IGSS, IRTRA, INTECAP)?	✘		

Prestadora de Servicios Empresariales, S.A.
Al 31 de Diciembre 2016
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

		P.T.:	A-12/2
Hecho por:	JP	Fecha:	02/02/2017
Revisado por:	EDT	Fecha:	05/02/2017

PREGUNTA	SI	NO	N/A
III. EJECUCIÓN			
1. ¿Se verifica el cumplimiento de las políticas del personal?		✘	
2. ¿Las nóminas y planillas son revisadas y autorizadas?	✘		
3. ¿El tiempo extraordinario trabajado es autorizado previo a su pago?		✘	
4. ¿El acceso a registros del personal, nominas, documentos importantes, son permitidos a personal debidamente autorizados?	✘ ✘		
5. ¿Se crea una provisión para prestaciones laborales?	✘		
6. ¿Se cuenta con archivos específicos para las nóminas?	✘		
7. ¿Cuentan todos los empleados con archivo personal?			

Nombre del empleado que contesta el cuestionario: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Prestadora de Servicios Empresariales, S.A.
Al 31 de Diciembre 2016
CÉDULA NARRATIVA DE NOMINA

		P.T.:	A-21/1
Hecho por:	JP	Fecha:	03/02/2017
Revisado por:	EDT	Fecha:	04/02/2017

CICLO DE NÓMINAS

El día de hoy se entrevistó al analista de nómina quien es la persona encargada de la elaboración de la nómina de la empresa sobre la forma como realiza su trabajo.

1. Nos indicó que lo primero que hace es asegurarse de haber dado mantenimiento al sistema para ingresar datos de la nueva nómina.
2. Ingresar los datos al sistema: código de empleado, días trabajados, sueldo (en caso de cambio de salario), descuentos.
3. Automáticamente el sistema calcula descuentos y genera reportes por descuento de los empleados.
4. Verifica descuentos por empleado para comprobar que sean correctos.
5. Corrige diferencias en caso de existir y luego imprime la nomina
6. Firma la nómina y la traslada al Gerente de Recursos Humanos para revisión y posterior firma del Gerente General.
7. Envían al mensajero a pagar la planilla del IGSS y este devuelve los recibos sellados y pagados a caja y una copia se queda en contabilidad.
8. El sistema mensualmente integra la cuenta personal.
9. El siguiente mes se inicia otra vez el proceso antes descrito.

4.6 Informe y manual de procedimientos



Ciudad de
Guatemala
PBX: 2364-000

24 de febrero 2017

Señor
Jeremías Castellanos - Gerente General
Prestadora de Servicios Empresariales, S.A.
Ciudad

Estimado señor Castellanos:

Me es grato informarle que hemos elaborado el Manual de Procedimientos para la administración de la nómina ejecutiva de Prestadora de Servicios Empresariales, S.A. acuerdo a los términos de la propuesta de servicios profesionales aceptada.

Durante la evaluación se obtuvieron las siguientes observaciones:

- No cuenta con normas para el cálculo de nómina ejecutiva
- Inexistencia de Flujogramas
- Falta de formas contables

Los resultados encontrados se adjuntan en un informe de las debilidades del diagnóstico determinado en la empresa, junto a sus riesgos y posibles soluciones para contribuir a corregir y disminuir las fallas encontradas, así como el Manual de Procedimientos para la administración de la nómina ejecutiva de acuerdo a las particularidades de la empresa.

Agradecemos la colaboración prestada por el personal de empresa durante la ejecución de nuestro trabajo.

Atentamente,



Emerson Tercero
Socio Director
Tercero y Asociados

4.6.1 Informe de debilidades

INFORME DE DEBILIDADES

A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico realizado a la empresa Prestadora de Servicios Empresariales, S.A.:

1. Inexistencia de un sistema para el cálculo de nómina

Situación observada:

Los cálculos de nómina se hacen en hojas excel sin usar un sistema.

Efecto:

Existe retraso en la entrega de la nómina y en la entrega de recibo de sueldos.

Recomendación:

Se propone que los cálculos de nómina se elaboren en un sistema para evitar errores, permita impresión de recibos y también donde se pueda llevar el control de vacaciones

2. Error en nómina de sueldos

Situación observada:

Se observó que dado que el cálculo se hace de forma manual, en algunos meses los cálculos que se presentaron para pago tenían errores.

Efecto:

Pagos de forma errónea a los ejecutivos de la empresa, reproceso de nóminas extraordinarias para ajustar las diferencias detectadas.

Recomendación:

Se efectuó una descripción de los procesos de cálculo nómina y la inclusión de un nuevo sistema, adicional se necesita una capacitación con los empleados responsables del área de nóminas

3. La emisión de recibos de sueldo no es constante**Situación observada:**

Se valió que la entrega de recibos de sueldo a los empleados no se hace de forma mensual, en algunos casos se hace entrega cada 4 meses.

Efecto:

El retraso ha generado malestar en los empleados, porque al cierre de cada pago no tienen información para cotejar si el pago se hizo de forma correcta.

Recomendación:

Se recomienda que con la implementación del sistema de nómina, la entrega de los recibos se haga al tercer día hábil posterior al pago.

4. No existen formatos definidos para las incidencias de nómina

Situación observada:

Dentro del proceso de nómina se constató que el departamento de Recursos Humanos no cuenta con formatos pre establecidos, para los distintos procesos del área.

Efecto:

No se tiene actualizada la información de los empleados y ante una revisión laboral puede ser un riesgo.

Recomendación:

La implementación de los formatos y aplicación de los flujogramas elaborados para los distintos procesos donde interactúa el área de nómina.

Conclusión de la evaluación realizada a Prestadora de Servicios Empresariales, S.A.

Como resultado de la evaluación realizada en la fase de diagnóstico, y de acuerdo a las debilidades encontradas, se determinó que la empresa Prestadora de Servicios Empresariales, S.A. necesita tener una guía por escrito, la cual ayudará a ser la guía en el proceso de cálculo de la nómina ejecutiva y también formar parte de la capacitación de cualquier personal de nuevo ingreso.

Por lo que es de suma importancia la implementación del manual que permita administrar de forma correcta la nómina ejecutiva de Prestadora de Servicios Empresariales, S.A.

Atentamente,



Emerson Tercero
Socio Director
Tercero y Asociados

4.6.2 Manual de procedimientos para administrar la nómina ejecutiva

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ADMINISTRACIÓN DE UNA NÓMINA EJECUTIVA

PRESTADORA DE SERVICIOS
EMPRESARIALES, S.A.
-PSEMSA-



Elaborado por Tercero & Asociados

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	81
Objetivos	82
Objetivos Generales	82
Objetivos Específicos	82
Misión	83
Visión	83
Puestos y funciones en el área de nóminas	84
Proceso de cálculo de nómina y horas extras	88
Proceso de cálculo de prestaciones laborales	91
Proceso de cálculo de impuesto sobre la renta asalariados	96
Formas	99

Introducción

El presente documento fue elaborado con el propósito de guiar en el proceso de uniformar el registro, procesamiento y control de las operaciones generadas en el departamento de Recursos Humanos, específicamente al área de nóminas, con el fin que las decisiones tomadas, estén respaldadas sobre información adecuada

El manual de procedimientos de Prestadora de Servicios Empresariales, S.A., constituye un elemento normativo de carácter obligatorio, para uso de la empresa. El propósito es poder administrar de forma adecuada la nómina ejecutiva.

El manual fue diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa y basado en la normativa aplicable. El uso del manual permitirá un control adecuado en la forma de administrar la nómina ejecutiva, estableciendo procesos, responsables y tiempos claramente definidos.

El fin del manual es que cada responsable tenga una mejor gestión en el proceso actual, para que se cumplan el proceso en tiempo y forma, también que su uso pueda ser auxiliar en el adiestramiento y capacitación del personal nuevo a la empresa.

Objetivos

Objetivos Generales

- Proporcionar una guía de procedimientos aplicados a la administración de la nómina ejecutiva de Prestadora de Servicios Empresariales, S.A., para que sirva de guía en el proceso y generación de información contable, confiable y oportuna.

Objetivos Específicos

- Proporcionar lineamientos internos y sistemáticos sobre la ejecución y control de las operaciones, para lograr la maximización de los recursos materiales, financieros y humanos.
- Establecer los procedimientos precisos, para el cumplimiento y evaluación de las políticas propuestas, asegurando la razonabilidad, confiabilidad e integridad de la información administrativa, financiera y operativa de la entidad.
- Diseñar las herramientas de registro y control que contribuyan al cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

Misión

Somos una empresa guatemalteca con cobertura en la ciudad capital, dedica a prestar servicios subcontratados, a las empresas nacionales que lo solicitan y proveer trabajo a nuestros colaboradores, siempre con la mentalidad de ser el diferenciador en las empresas de subcontratación de Guatemala.

Visión

Ser la opción número en servicios subcontratados a nivel nacional, con presencia en toda la república de Guatemala y en otros países de la región.

Puestos y Funciones en el área de nóminas

Denominación del puesto: Gerente de Recursos Humanos

Área a la que pertenece: Gerencia de Recursos humanos

Descripción del puesto: es la persona encargada de liderar la organización, desarrollo y coordinación del personal, capaz de promover el desempeño eficiente, con el fin de alcanzar los objetivos del trabajo

Nivel jerárquico: depende de Gerencia General

Personal bajo su supervisión: Asistente de Recursos Humanos y Asistente de Recursos Humanos.

Requisitos del puesto:

- Graduado de Administración de Empresas con enfoque en Psicología Industrial
- Dominio técnico de las técnicas y métodos de administración de personal.
- Conocimiento de Derecho Laboral
- Amplia experiencia en técnicas de comunicación
- Experiencia en el trato y manejo de personal
- Conocimientos de computación e informática
- Conocimientos de psicología, coaching, mentor
- Amplia cultura general

Principales responsabilidades:

- Organización y planificación del personal
- Reclutamiento
- Selección de personal
- Desarrollador de planes de carrera y promoción profesional
- Desarrollador de clima y satisfacción laboral

Principales obligaciones:

- Gestión de nóminas, prestaciones y beneficios del personal

- Evaluación del desempeño y control del personal.

- Administración del personal
- Relaciones laborales

Denominación del puesto:Asistente de Recursos Humanos I

Área a la que pertenece: Gerencia de Recursos humanos

Descripción del puesto:tiene la responsabilidad de apoyar al gerente del área, velar por el cumplimiento fiel de la línea de conducta trazada por éste, para el funcionamiento interno del departamento.

Nivel jerárquico:depende de la Gerencia de Recursos Humanos.

Personal bajo su supervisión:Ninguno

Requisitos del puesto:

- Estudiante universitario (a) de las carreras de Psicología, Administración, Derecho, Ciencias Sociales
- Experiencia General laboral 2 (dos) años en el sector público y/o privado.
- Experiencia específica un año en el área de Recursos Humanos y Capacitación
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Vocación de servicio, compromiso con el trabajo y la compañía

Principales responsabilidades:

- Crear un archivo con el expediente del personal
- Mantener actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento
- Determinar a través del estudio de los expedientes y otros documentos del personal, antigüedad o tiempo de servicio del trabajador, nivel educativo, referencias y otros
- Actualizar y registrar en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución

- Reportar incidencias de nómina mensuales.

Denominación del puesto:Asistente de Recursos Humanos II

Área a la que pertenece: Gerencia de Recursos Humanos

Descripción del puesto:Encargado de elaborar nómina, propuesta de pago y coordinar con tesorería el pago. Adicionalmente está a cargo de la emisión de boletas de pago, cálculo de impuestos, en trámites en las diferentes instituciones IGSS, IRTRA, y lleva el control de vacaciones de todos los empleados

Nivel jerárquico:depende del Gerente de Recursos Humanos

Personal bajo su supervisión:Ninguno

Requisitos del puesto:

- Estudiante de Contaduría Pública con pensum cerrado
- Experiencia mínima comprobada de 3 años
- Conocimientos en el área de nómina e impuestos (retención a empleados , afiliaciones, liquidación de nómina, liquidación de impuestos)
- Conciliaciones de cuentas
- Manejo y registro de documentos
- Conocimiento en manejo de programas de contabilidad y nómina

Principales Responsabilidades:

- Preparar la nómina de sueldos mensuales, bono 14 y aguinaldo
- Elaborar y entregar a la compañía las pólizas de diario
- Preparar y pagar de la cuota patronal y laboral del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Instituto de Recreación de los Trabajadores, e Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
- Preparar la declaración y pago mensual del impuesto sobre la renta retenido en planilla a los empleados
- Elaborar proyección y preparación del impuesto sobre la renta anual de los empleados

- Preparar y enviar a la Superintendencia de Administración Tributaria, de la conciliación anual de retenciones a empleados.

- Registrar en el libro de salarios autorizado por el Ministerio de Trabajo, de las planillas o nóminas de sueldos pagadas por la compañía.
- Presentar ante el Ministerio de Trabajo el reporte anual de salarios pagados durante el año.
- Solicitar la renovación de carné de los empleados para el Instituto de Recreación para los Trabajadores.
- Impresión de los recibos de sueldos que deberán firmar los empleados, los que deberán archivarse diligentemente.

PRESTADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A.	
Departamento: Recursos Humanos	Página 1 / 2
Procedimiento: Cálculo de Nómina y Horas Extras	
Fecha de Edición: Febrero 2,017	
Versión: Nuevo	

Objetivo: Definir e identificar las distintas incidencias para el cálculo de la nómina ejecutiva de PSEMSA.

Política:

- Los horarios del área administrativa, serán de lunes a viernes 8:00 a 13:30 y de 14:30 a 16:00. Se descansarán con goce de sueldo los descansos reconocidos en el Código de Trabajo, Decreto número 1441.
- La remuneración se realizará en forma mensual, los cálculos se realizarán con base al control de asistencia de personal, descuentos, horas extras. La ausencia de los trabajadores debe justificarse con constancias médicas, avisos de suspensión o constancia del caso que se trate.
- El pago de la bonificación anual se realiza del 10 al 15 de julio y el aguinaldo la primera semana de diciembre.
- Las vacaciones del personal se realizan al cumplir un año de labores ininterrumpidas, dejando siempre la posibilidad de requerir asistencia en alguna fecha de estos meses.
- Las licencias sin goce de sueldo serán aprobadas por el gerente general con el visto bueno del jefe de sección.
- Los permisos serán autorizados por el jefe inmediato de cada trabajador.

PRESTADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A.	
Departamento: Recursos Humanos	Página 2 / 2
Procedimiento: Cálculo de Nómina y Horas Extras	
Fecha de Edición: Febrero 2,017	Versión: Nuevo

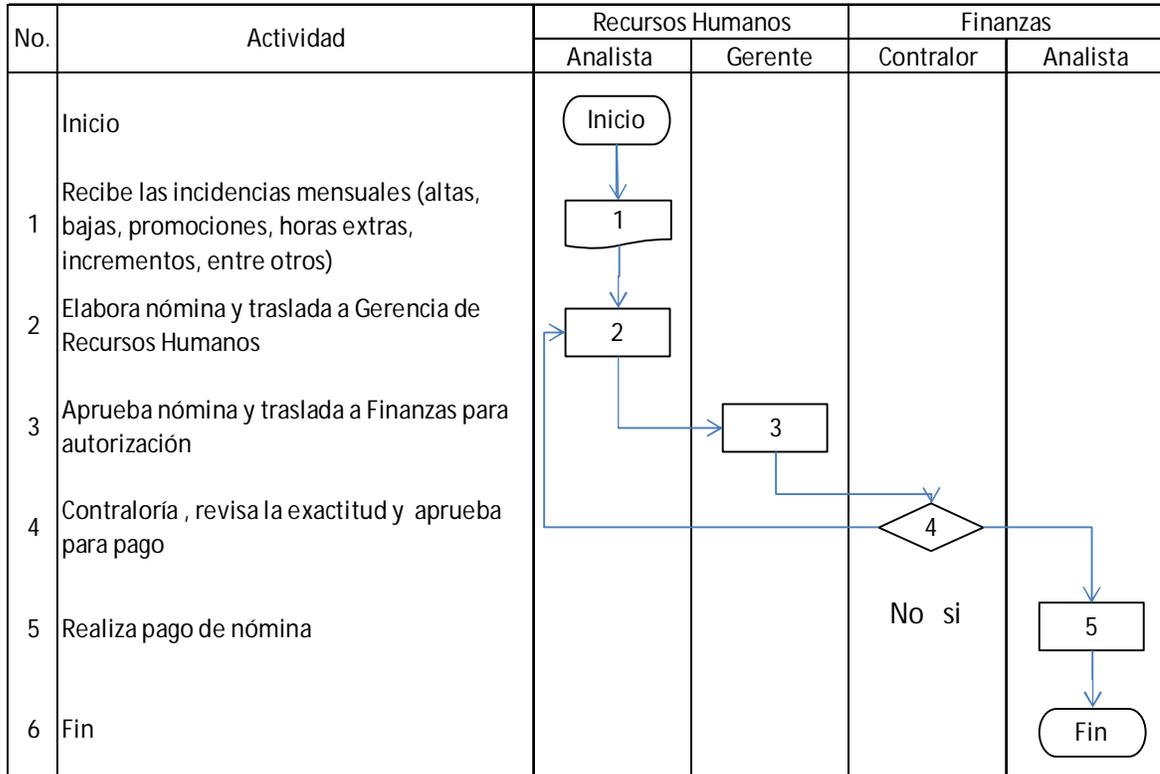
- Se tomará su período de vacaciones 1 mes después de cumplir el año de labores, es obligación del jefe inmediato realizar la programación de las mismas, para no afectar el desenvolvimiento de cada área.

Horas Extras

- Son las establecidas por razones extraordinarias de funcionamiento que requiere el servicio de personal fuera de los límites horarios fijados en la jornada ordinaria de trabajo, o cuando se excede el máximo semanal, en cuyo caso se procederá al pago de las horas extraordinarias considerando como base de cálculo los conceptos de remuneración de Sueldo Base.
El horario de trabajo se adecuará a las necesidades de funcionamiento de los establecimientos y áreas administrativas de PSEMSA. Sólo se considerará jornada extraordinaria la que se encuentre pactada por escrito
- En consecuencia, las horas trabajadas en exceso se pagarán como extraordinarias, siempre y cuando exista un documento por escrito que lo autorice y que no tenga relación con horas trabajadas en exceso por compensación de un permiso.

Figura 3

Flujograma del procedimiento de cálculo de nómina y horas extras



PRESTADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A.	
Departamento: Recursos Humanos	Página 1 / 2
Procedimiento: Cálculo de Prestaciones laborales	
Fecha de Edición: Febrero 2,017	Versión: Nuevo

Objetivo: Establecer el procedimiento adecuado y las bases para hacer el cálculo de prestaciones laborales de los ejecutivos de PSEMSA.

Política de prestaciones laborales

- El cálculo de las prestaciones laborales se realiza de conformidad con las disposiciones del Código de Trabajo Decreto número 76-78 Ley Reguladora del Aguinaldo, y Decreto 42-92 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, siendo las siguientes:

Vacaciones:

- Se realiza una provisión para vacaciones mensualmente por el departamento de contabilidad, y al momento de cumplir un año de labores ininterrumpidas, es girada una solicitud al jefe de recursos humanos, para que este verifique si existe algún inconveniente para que el trabajador haga efectiva sus vacaciones, si no existe inconveniente se realiza un memo para el jefe del departamento donde se encuentre el empleado, una copia para el empleado, una para el jefe de recursos humanos y una para el encargado del área de nóminas, el cual se encarga de realizar la planilla de vacaciones y la realización del cheque.

PRESTADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A.	
Departamento: Recursos Humanos	Página 2 / 2
Procedimiento: Cálculo de Prestaciones laborales	
Fecha de Edición: Febrero 2,017	Versión: Nuevo

Bonificación anual (bono 14):

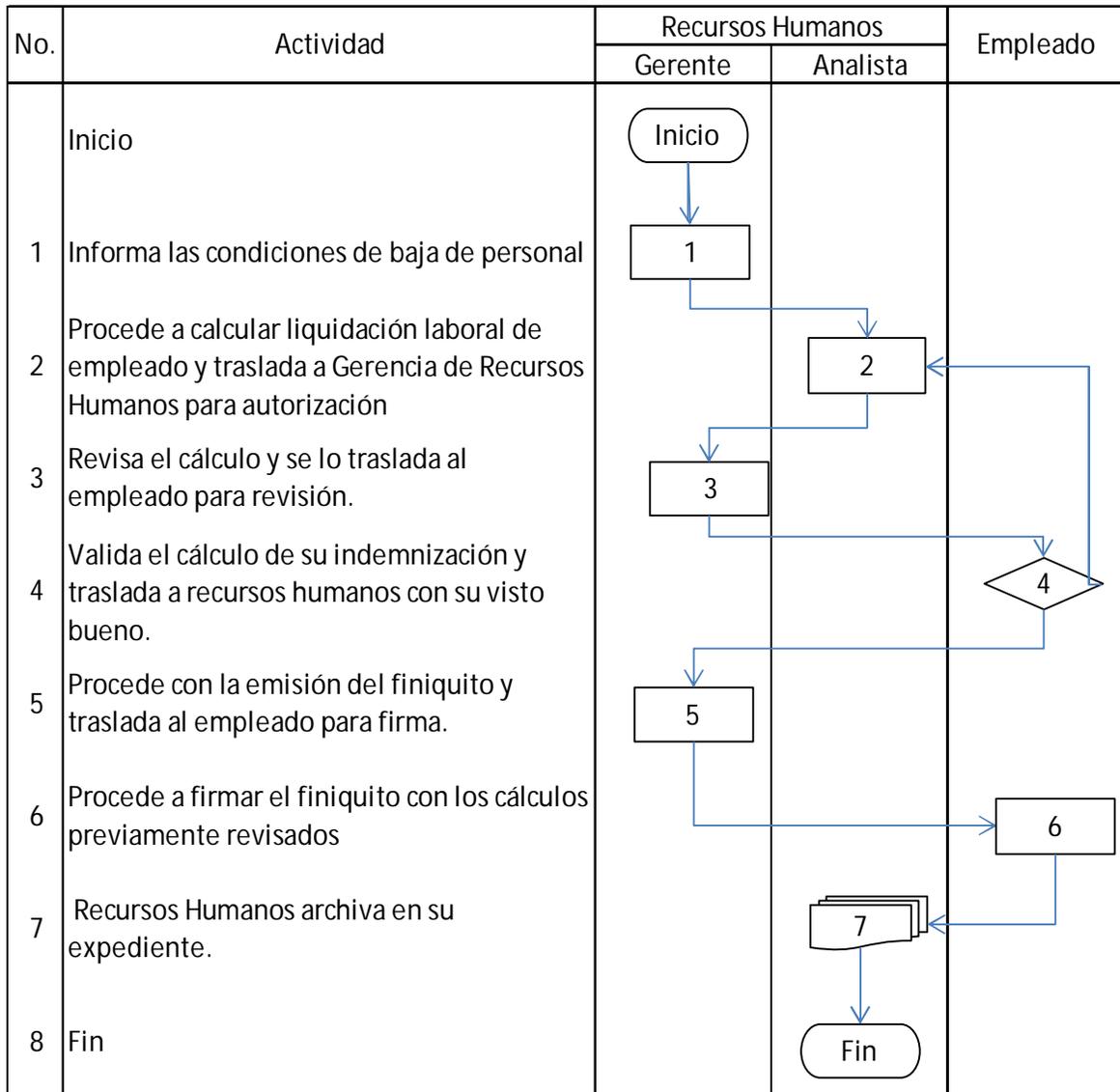
- Para determinar el monto de la prestación, se tomará como base el promedio de los salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año el cual termina en el mes de junio de cada año. Esto se realizará los primeros cinco días del mes de julio, para realizar la planilla antes del 10 de julio y proceder al pago de la misma del 10 al 15 de julio de cada año. Para los empleados que no llevan un año, se tomará de forma proporcional.

Aguinaldo:

- Para determinar el monto de la prestación se toma el valor de salario ordinario del mes anterior, el cual se tomará de las planillas los primeros cinco días del mes de diciembre, para realizar la planilla y el pago en la primera semana del mes de diciembre de cada año. Para los empleados que no llevan un año, se tomará de forma proporcional.

Figura 4

Flujograma del procedimiento de cálculo de nómina y horas extras



PRESTADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A.	
Departamento: Recursos Humanos	Página1 / 3
Procedimiento: Cálculo Impuesto Sobre la Renta Asalariados	
Fecha de Edición: Febrero 2,017	
Versión: Nuevo	

Objetivo: Establecer el procedimiento para el cálculo del impuesto sobre la renta por actividades en relación de dependencia de los ejecutivos de PSEMSA.

Políticaproyección ISR asalariados

El presupuesto de sueldos de PSEMSA., se realiza al cierre del período fiscal, tomando en cuenta todos los aumentos salariales, ya sea por promoción, por aumento de salario mínimo, o por mutuo acuerdo con el o los empleados. En la primer semana del mes de enero se realizan los cálculos de la proyección del Impuesto Sobre la Renta Asalariados del personal el cual tiene una renta bruta aplicable a este impuesto, el cual se calcula en base a lo dispuesto en el decreto 10-2012, Ley de Actualización Tributaria. Si existe un aumento o un empleado nuevo sujeto a retención se realizan los mismos pasos de cálculo.

Cálculo de la proyección Impuesto Sobre la Renta –ISR- Asalariados

1. Se incluye todas las remuneraciones proyectadas de los empleados (sueldos ordinarios, extraordinarios, bonificaciones, aguinaldos).

PRESTADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A.		
Departamento: Recursos Humanos		Página 2 / 3
Procedimiento: Cálculo Impuesto Sobre la Renta Asalariados		Ciudad de Guatemala PBX: 2364-000
Fecha de Edición: Febrero 2,017	Versión: Nuevo	

2. Se restan las exenciones que enmarca la ley (indemnizaciones, aguinaldo, bono 14) para tener como resultado una renta neta.

3. Se restan las siguientes deducciones: Q48,000.00 correspondientes a gastos personales sin comprobación alguna, se restan las cuotas descontadas de IGSS proyectadas a ser descontadas en el año. Para dar como resultado una renta imponible.

4. De la cantidad proyectada para el año de imposición, se divide entre 12 meses para tener el valor a descontar cada mes, en concepto de impuesto sobre la renta asalariados.

5. Las declaraciones proyectadas se manda una copia a contabilidad para su archivo y una copia a los empleados. Y se realizan las mismas en la planilla.

PRESTADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A.

Impuesto Sobre la Renta Asalariados

Página 3 / 4

Fecha de Edición: Febrero 2,017

Versión: Nuevo

Formato de proyección del Impuesto Sobre la Renta Asalariados

Nombre:
Meses que faltan

NIT

Prestadora de Servicios Empresariales
Período

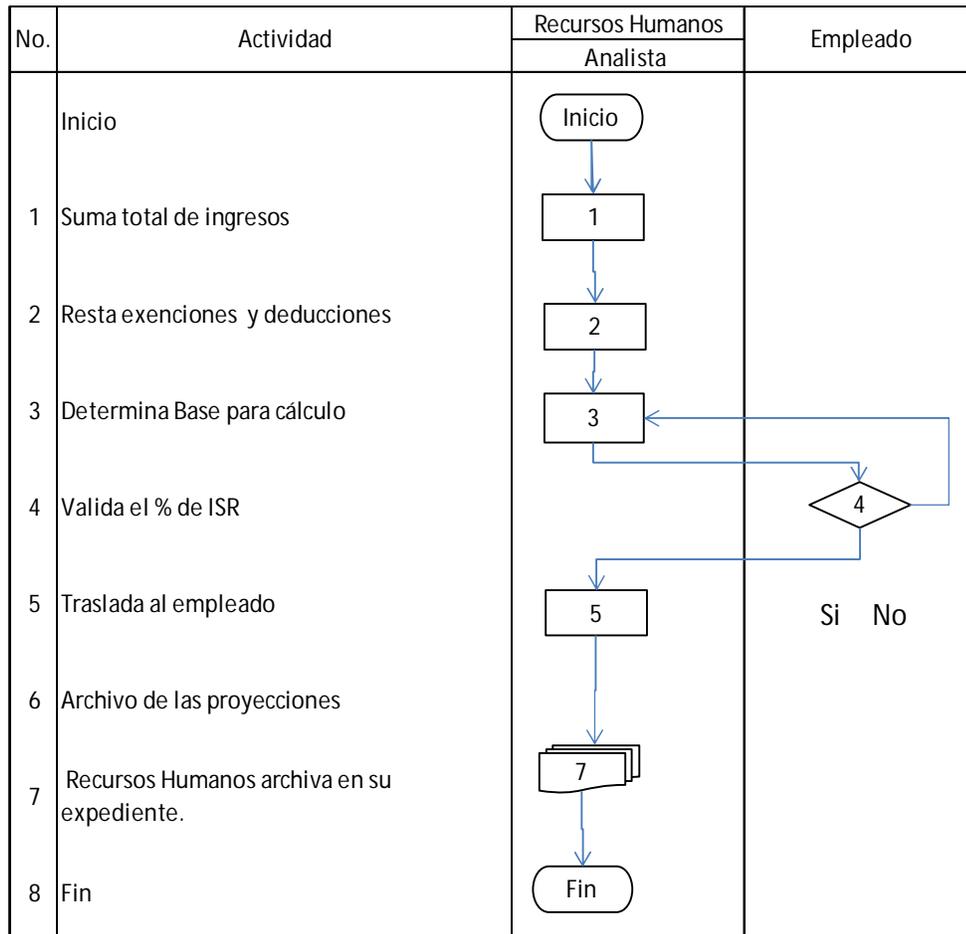
No.	Mes	Sueldo	Bono Dto. 37-2001	OTROS C/IGSS	OTROS S/IGSS	EXENTOS BONO 14 Y AGUINALDO	TOTAL	ISR	IVA REAL	IGSS PAGADO
1	Enero									
2	Febrero									
3	Marzo									
4	Abril									
5	Mayo									
6	Junio									
7	Julio									
8	Agosto									
9	Septiembre									
10	Octubre									
11	Noviembre									
12	Diciembre									
SUB-TOTALES		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

RENDA BRUTA	RENDA IMPONIBLE	0.00
MINIMUN VITAL	CUOTA FIJA	0
AGUINALDO Y BONO 14	% SOBRE EXCEDENTE	5%
IGSS	IMPUESTO ANUAL	0.00
SEGURO DE VIDA		
DONACIONES		
IVA SEGÚN PLANILLA		
RENDA IMPONIBLE		

TOTALES	ISR	(-) Retenido	X Retener	Cuota Mes
	0.00	0	0.00	0.00

PRESTADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A.		
Impuesto sobre la renta asalariados		Página 4 / 4
Fecha de Edición: Febrero 2,017	Versión: Nuevo	

Figura 5
Flujograma del procedimiento de cálculo Impuesto Sobre la Renta
Asalariados





FORMAS A UTILIZAR

1. Nómina de Sueldos

NÓMINA DE SUELDOS
CORRESPONDIENTE AL MES DE DICIEMBRE 2016
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

No.	Nombre del empleado	Puesto	Días laborados	INGRESOS				DEDUCCIONES				Líquido a recibir				
				Salario diario	Sueldo ordinario	Horas extras	Salario extraordinario	Otros	Total Ingresos	IGSS	ISR		Otros	Total deducciones	Bonificación Dto. 37-2001	
1																
2																
3																
TOTAL																

2. Boleta de Sueldo

**Prestadora de Servicios Empresariales
Boleta de Liquidación de Salario
Correspondiente al período del 01 al 31 de Diciembre 2016**

RECIBÍ DE: Prestadora de Servicios Empresariales
LA SUMA DE:
POR: Liquidación de Salario Correspondiente al período

INGRESOS	DESCUENTOS
Salario Ordinario	I.G.S.S.
Bono 37-2001	Impuesto sobre la Renta (I.S.R.)
Bono 78-89	Otros
Salario Retroactivo	
Otros Ingresos	
TOTAL	TOTAL
Líquido a recibir	

Recibí conforme:

Empleado

CONCLUSIONES

1. Las empresas de servicios subcontratados, permiten crear una relación estrecha entre cliente y proveedor, ayudando a ser más eficientes en sus procesos través de mejores prácticas. El fin de este tipo de servicios, es reducir los costos de empresas, mediante la reducción de personal de planta y la sub contratación de empresas especialista en dichos servicios.
2. Como parte de su formación, el Contador Público y Auditor cumple con el perfil adecuado para poder dar un asesoramiento en la implementación de un manual de procedimientos y poder tener un manejo adecuado de una nómina ejecutiva, velando primordialmente por mantener la confidencialidad de ésta nómina.
3. La empresa no cuenta con un manual donde indique cuales son los procedimientos para el cálculo de una nómina ejecutiva. Esto es de vital importancia en lo relacionado al costo-beneficio, porque al no contar con una guía de trabajo, éste se hace una forma no eficiente.
4. La elaboración del manual de procedimientos para el manejo de una nómina ejecutiva para Prestadora de Servicios Empresariales, S.A., está diseñado acorde a las necesidades de la empresa. Establece procedimientos apropiados, de cálculo de prestaciones labores, incentivos y cálculo de impuestos, esto con el fin de poder procesar una nómina de forma confiable y oportuna.

RECOMENDACIONES

1. Para que pueda crearse una relación importante entre cliente-proveedor es necesario la aplicación de un correcto servicio desubcontratación. El compartir mejores prácticas ayuda a las empresas a conseguir éxito dentro de sus procesos y a obtener buenos resultados a nivel de gestión empresarial.
2. Para poder obtener beneficios de los servicios de subcontratación, es necesario tener claro cuáles son los objetivos que se buscan en este modelo como parte de un proceso de una empresa, el no tener claro los objetivos puede generar costos extras, reproceso, retrasos y malestar dentro de la empresa por inversión de tiempo innecesaria en actividades operativas y no de negocio por una mala planificación.
3. Evaluar el control interno de la empresa con motivo de realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual de la empresa para lograr obtener como resultado un manual de procedimientos acorde a la compañía.
4. Para que el trabajo del Contador Público y Auditor pueda ser apreciado dentro de un diseño de un manual para la administración de la nómina ejecutiva, debe tomarse en cuenta su experiencia, conocimiento y que puede aportar como valor agregado en sus recomendaciones, al momento de evaluar los procesos, controles y áreas de mejora dentro de una empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ben Schneider, La herramienta de gestión que revoluciona el mundo. Editorial Norma. Edición 2004.
2. Ben Schneider, Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Edición 2010.
3. Brian Rothery. Outsourcing la subcontratación. Editorial Limusa, S.A. Edición 2001.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 10-2012 / Libro I. Ley del Impuesto sobre la Renta / Vigencia a partir de 2010.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 2-70. Código de Comercio. Guatemala 1970.
6. Congreso de la República de Guatemala. "Decreto 6-91 Código Tributario. Guatemala 1991.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 72-2001 y sus reformas / Ley de Colegiación Profesional Obligatoria / Vigencia a partir de noviembre de 2001.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 1441 Código de Trabajo y sus reformas. Guatemala, 2001.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 15-98, Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles. Guatemala 1998.
10. Corbet, Michael. "La Revolución del Outsourcing". Editorial Dearborn Trade Publishing. Año 2004.

11. Estrategias del Auditor Interno Frente a la Subcontratación de Servicios Externos, Outsourcing, Ponencia para el VIII congreso de contaduría Pública y Auditoría, del IGCPA. 2000.
12. Jefatura de Gobierno de la República de Guatemala. Decreto Ley 106 Código Civil.
13. La Piedra, Rafael. Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa. Colección Sapienta. Primera Edición. Año 2011.
14. Presidencia de la República de Guatemala. Acuerdo Gubernativo 213-2013. Reglamento a la Ley del Impuesto sobre La Renta / Vigencia a partir de 2010.
15. Presidencia de la República de Guatemala. Acuerdo Gubernativo 311-97. Reglamento a la Ley del Impuesto del Valor Agregado / Vigente a partir de abril de 1997.
16. Real Academia de la Lengua Española (2015). Consultado el 21 de octubre de 2015, Real Academia Española, Recuperado de: <http://dle.rae.es/>
17. Vicepresidencia de la República de Guatemala. Acuerdo Gubernativo 737-92. Reglamento a la Ley del Impuesto de Timbres fiscales y Papel Sellado para protocolos / Vigente a partir de septiembre de 1997.