

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



Los manuales de procedimientos como herramienta en el control interno, de las pequeñas y medianas empresas, en la zona 1 de la ciudad de Guatemala

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Marcela Ivonne Quiñonez Rompich

Guatemala, febrero 2020

Los manuales de procedimientos como herramienta en el control interno, de las pequeñas y medianas empresas, en la zona 1 de la ciudad de Guatemala

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Marcela Ivonne Quiñonez Rompich

Lic. Carlos Federico Noriega Castillo MSc. (**Asesor**)

M.A. Lisbeth Xiomara Cifuentes (**Revisora**)

Guatemala, febrero 2020

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Lic. Hugo Armando Perla Méndez

Coordinador

Guatemala, 31 de marzo de 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado **“Los manuales de procedimientos como herramienta en el control interno, de las pequeñas y medianas empresas, en la zona 1 de la ciudad de Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Marcela Ivonne Quimonez Rompich

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Carné No.: 201400827

REF.:C.C.E.E.L.AE. A01-PS.01.2020.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 22 DE ENERO DE 2020**

DICTAMEN

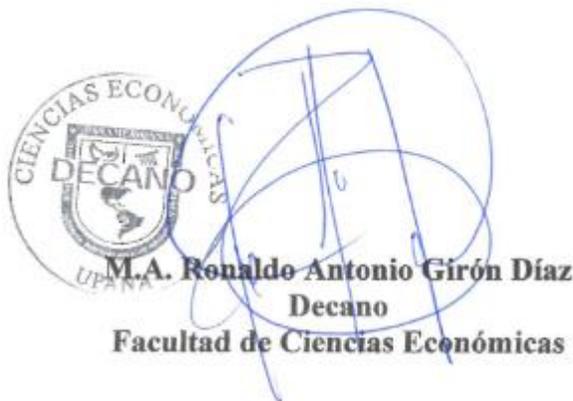
Asesor: Lic. Carlos Federico Noriega Castillo
Revisor: M.A. Lisbeth Xiomara Cifuentes Santizo

Artículo Científico Titulado: **"Los manuales de procedimientos como herramientas en el control interno, de las pequeñas y medianas empresas, en la zona 1 de la ciudad de Guatemala."**

Presentada por: Marcela Ivonne Quiñonez Rompich.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 31 de marzo de 2019

Señores Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente

Estimados señores

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado **"Los manuales de procedimientos como herramienta en el control interno, de las pequeñas y medianas empresas, en la zona 1 de la ciudad de Guatemala"**, realizado por Marcela Ivonne Quiñonez Rompich, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la Asesoría del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Carlos Federico Noriega Castillo MSc

Colegiado Activo 2,046

Guatemala, 12 de mayo de 2019.

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

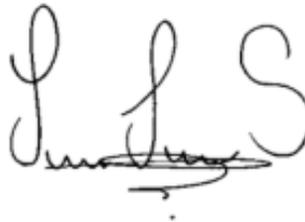
Presente.

Estimados Señores:

En relación con revisión del Artículo Científico titulado **“Los manuales de procedimientos como herramienta en el control interno, de las pequeñas y medianas empresas, en la zona 1 de la ciudad de Guatemala.”**, realizado por Marcela Ivonne Quiñonez Rompich, carné 201400827, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lisbeth Cifuentes Santizo', with a stylized flourish at the end.

M.A. Lisbeth Cifuentes Santizo

Colegiado Activo no. 15534

Dedicatoria

A Dios

Por permitirme alcanzar mis metas y por todas las bendiciones recibidas.

A mis padres

Por su inmenso amor, por ser un ejemplo a seguir y enseñarme principios y valores.

A mi esposo

Por su amor, apoyo incondicional, por creer en mí y estar a mi lado en todo momento.

Mi familia

Por el apoyo, cariño y consejos que siempre me han brindado.

Mis amigos

Por sus palabras de aliento y cariño incondicional.

Contenido

Abstract	i
Introducción	ii
1. Metodología	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Definición del tipo de investigación	3
1.4.1 Investigación descriptiva	3
1.5 Sujeto de investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	4
1.6.1 Temporal	4
1.6.2 Geográfico	4
1.7 Definición de la muestra	4
1.8 Definición de los instrumentos de investigación	5
1.9 Recolección de datos	5
1.10 Procesamiento y análisis de datos	5
2. Resultados	
2.1 Presentación de resultados	6
3. Discusión y conclusiones	
3.1 Extrapolación	15
3.2 Hallazgos y análisis general	16
3.3 Conclusiones	18
Referencias	
Anexos	20

Abstract

En este documento se estudiaron los manuales administrativos, describiendo estos como herramientas de control interno en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Guatemala principalmente en el centro histórico de la zona 1, las cuales han generado empleo y crecimiento económico al país.

Por ello es importante el estudio del uso de herramientas, como lo son los manuales de procedimientos, para apoyar y facilitar las operaciones que ejecutan diariamente, también son considerados como elementos esenciales para tener un buen control interno y prevenir errores en los procesos.

Tomando en cuenta que las pequeñas y medianas empresas son importantes para el sector económico se debe de hacer conciencia en la importancia del buen uso de estas herramientas, en la inversión para capacitaciones al personal y la creación de una unidad que permita llevar el control y actualización de los mismo.

Introducción

El presente artículo científico tiene por objeto el estudio del uso de manuales de procedimientos en las pequeñas y medianas empresas, como herramientas de control interno.

En el capítulo uno se aborda el planteamiento de la situación y una breve explicación del control interno y sus componentes, lo cual pretende culminar con la formulación de la pregunta de investigación. Determina los objetivos de la investigación tanto generales como específicos, define el tipo de investigación, el alcance de la investigación y determinación de la muestra. Así como la definición del instrumento de la investigación que para este caso se utiliza la encuesta. Posteriormente se procedió a la recolección, procesamiento y análisis de datos, lo cual tiene como propósito el estudio de los datos recolectados.

En el capítulo dos se realiza la presentación de los resultados obtenidos, lo cual se presenta a través de gráficas, esta sección constituye el centro de la investigación con una descripción breve.

En el capítulo tres se conforma de una redacción explicativa, a través de la extrapolación por medio de un análisis comparativo, determinando los hallazgos obtenidos de la investigación y las conclusiones que dan respuesta a los objetivos planteados, para que sean de utilidad al lector.

Finalmente se presenta la bibliografía correspondiente, así como los anexos.

Capítulo 1

Metodología

1.1 Planteamiento del problema

En Guatemala pequeñas y medianas empresas, denominadas Pymes, juegan un papel muy importante en el desarrollo del país, porque generan empleo y contribuyen a mejorar el desempeño de la economía, en cuanto más productivas sean las Pymes habrá más desarrollo en el país.

El control interno es un conjunto de políticas y procedimientos que debe implementar una empresa para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, quien deberá de asegurarse de su implementación es la alta dirección o la gerencia. El control interno se divide en:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento

El ambiente de control consiste en estructurar las actividades del negocio, asignar autoridad y responsabilidad, así como el desarrollo y la organización del recurso humano a través de la ética y valores. Su importancia está en establecer objetivos y minimizar los riesgos.

La evaluación de riesgos se encargará de identificar los riesgos que puedan afectar el alcance de metas de la organización, como contemplar los cambios que puedan derivarse dependiendo de las actividades a realizar.

Actividades de control son aquellas que realiza la gerencia y trabajadores diariamente según políticas y procedimientos establecidos por la máxima autoridad. Estas actividades pueden ser administrativas u operacionales.

Es acá donde radica la importancia de la implementación de manuales administrativos, manuales de procesos o procedimientos, son herramientas importantes que ayudan a lograr un ordenamiento de las actividades y los roles de cada trabajador. Así mismo es un apoyo para la inducción de nuevo personal como guía para iniciar la actividad laboral dentro de la empresa.

La información y la comunicación, se encargan de socializar y trasladar las actividades de control, son un medio para incrementar la productividad. La información interna y externa se puede trasladar a través de diferentes medios ya sean escritos o en forma digital, haciendo uso de la tecnología a través de correos o sitios web.

El monitoreo se dedica a la supervisión de las actividades de control a través de una autoevaluación por parte de la gerencia y la administración para poder revisar si se están manejando los riesgos que amenazan a la organización.

Como cualquier proceso en la vida todo lleva un orden, y una empresa no es la excepción, los manuales de procedimientos son herramientas esenciales para tener en orden en los diferentes puestos de trabajo y es por eso que de aquí parte la idea de la importancia que tienen los manuales de procedimientos como herramienta en el control interno, muchas de las Pymes no cuentan con dichos manuales, desconociendo la importancia y lo necesario que es la implementación de controles administrativos.

Asimismo los manuales de procedimientos fortalecen el control interno de una empresa, el cual debe implementarse al iniciar sus operaciones. Son documentos que ayudan a la empresa a facilitar el seguimiento y orden en cada puesto de trabajo y la capacitación a nuevos trabajadores en cada área.

Funcionan como una herramienta de prevención de riesgos, si se tienen bien definidos los roles de cada persona, se evita duplicidad de funciones o tiempo perdido que puedan afectar la productividad de las empresas, también se pueden evitar errores, porque en ellos se explica en forma clara y detallada cada proceso de la empresa.

1.2 Pregunta de investigación

¿Qué importancia reviste el conocimiento y utilización de los manuales de procedimientos como herramienta en el control interno de las pequeñas y medianas empresas, en la zona 1 de la ciudad de Guatemala?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 General

Determinar si las Pymes conocen la importancia del uso de los manuales de procedimientos como herramientas de control interno.

1.3.2 Específicos

1. Verificar la utilización de manuales de procedimientos en las Pequeñas y Medianas Empresas.
2. Determinar la importancia que le dan las Pequeñas y Medianas Empresas a la utilización de los manuales de procedimientos dentro del control interno.
3. Identificar si las Pequeñas y Medianas Empresas conocen la diferencia entre manual de puestos y procedimientos.

1.4 Definición del tipo de investigación

1.4.1 Investigación descriptiva

Este artículo buscó conocer acerca de conceptos básicos de control interno, manuales de procedimientos y determinar la poca o nula utilización de manuales administrativos en las pymes, a través de la recolección de datos por medio de encuestas, a fin de extraer conclusiones que determinen si son utilizados dichos manuales o no en este tipo de empresas, por lo que la misma es de tipo descriptivo.

1.5 Sujetos de investigación

La presente investigación se llevó a cabo en pequeñas y medianas empresas comerciales, ubicadas en las avenidas principales de la zona 1, en la ciudad de Guatemala, las cuales no superan la cantidad de 100 empleados por empresa. Las encuestas estarán dirigidas a:

Gerente: es el responsable de liderar y coordinar todas las actividades de la empresa y velar porque se cumpla con los objetivos del plan estratégico de la organización. Pueden ser diferentes tipos de gerentes financieros, operativos, de mercadeo y administrativos.

Contador: es la persona que tiene los conocimientos suficientes para estructurar los procesos de operaciones de la empresa y proporcionar información financiera confiable.

Otro personal administrativo: porque es el recurso humano contratado por la gerencia para realizar las actividades de la empresa, son quienes ejecutan las gestiones administrativas y tienen una visión

diferente de los procesos y procedimientos porque pueden aportar mejoras a los manuales administrativos.

Las personas anteriormente descritas se consideraron como sujetos de investigación ya que son puestos estratégicos en las gestiones administrativas y financieras, lo cual permitirá una evaluación más apropiada acerca de la utilización de manuales dentro de las pequeñas y medianas empresas.

1.6 Alcance de la investigación

1.6.1 Temporal

La investigación comprendió el análisis del uso en las empresas de los manuales de procedimientos durante el período comprendido de noviembre 2018 a marzo 2019.

1.6.2 Geográfico

Se tomó como objeto de estudio las pequeñas y medianas empresas ubicadas mayormente en el centro histórico de la zona 1 de la ciudad de Guatemala y sus áreas más comerciales como lo es el paseo de la sexta avenida y calles aledañas.

1.7 Definición de la Muestra

Se seleccionó la muestra basada en los comercios más reconocidos en el centro histórico y registrados en el directorio general de Guatemala, específicamente en la zona 1, debido a que no se obtuvo información estadística de parte de las instituciones encargadas de proporcionar el registro de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en dicho sector.

Se utilizó la muestra finita contenida en 194 comercios reconocidos formalmente como pequeñas y medianas empresas, como se detalla a continuación:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

En donde:

- N = total de la población igual a 194
- Z = nivel de confianza de 95%
- p = éxito 0.5

- $q = \text{fracaso } 0.5$

- $e = \text{error } 5\%$

De acuerdo a la fórmula planteada, el total es de 156 encuestas.

1.8 Definición de los instrumentos de investigación

Como instrumento de investigación se implementó la encuesta basada en preguntas cerradas y de selección múltiple, para tener una mejor visión de las opiniones de cada encuestado, así como obtener una respuesta clara a los objetivos propuestos.

1.9 Recolección de datos

Los resultados de la investigación fueron obtenidos por medio de la muestra definida anteriormente, a través de encuestas realizadas al personal de las diferentes empresas estudiadas.

1.10 Procesamiento y análisis de datos

Como medio para el procesamiento y análisis de datos de la investigación, se utilizaron hojas Excel, tabulando la información obtenida en las encuestas efectuadas, a través de gráficas ilustrativas que permiten al lector una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

Capítulo 2

Resultados

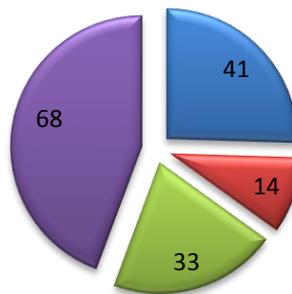
2.1 Presentación de resultados

Para la presentación de resultados se realizó trabajo de campo basado en la observación para obtener una opinión más clara, y así dar una mejor respuesta a los objetivos planteados, así como también en encuestas realizadas a las personas que tienen conocimiento en el manejo de las diferentes pequeñas y medianas empresas que hay en el centro histórico de Guatemala.

Las preguntas planteadas en la encuesta se determinaron en base a los objetivos tanto generales como específicos, enfocados a temas sobre la implementación, el manejo y la actualización de manuales administrativos, para conocer si en el lugar de trabajo donde laboran los encuestados existen dichos manuales y se les da el buen uso que debería tener.

Gráfica 1

¿Qué cargo posee en la empresa?

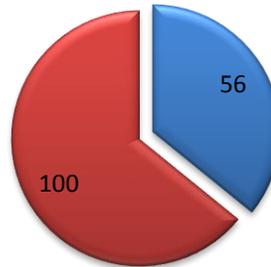


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

Se realizó la encuesta a 33 gerentes generales, 14 contadores generales, 41 asistentes o auxiliares y 68 personas que desempeñan otra clase de cargo en la empresa.

Gráfica 2

¿La empresa donde usted labora posee un manual de Normas y Procedimientos?

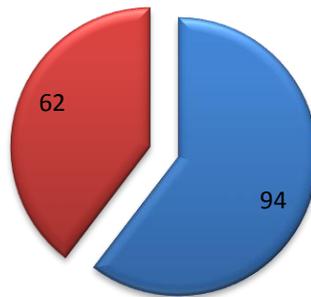


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

56 personas coinciden en que si poseen manuales de normas y procedimientos mientras que 100 personas indicaron no tenerlos.

Gráfica 3

¿La empresa donde usted labora posee un manual de Puestos y Funciones?

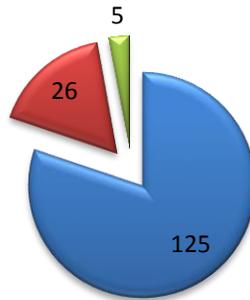


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

94 personas concluyeron en que no se utilizaba ningún tipo de manual y 62 indicaron que si utilizaban manual de procedimientos, sin embargo no lo tenían disponible en ese momento.

Gráfica 4

Según su criterio, qué utilidad tienen los manuales administrativos:

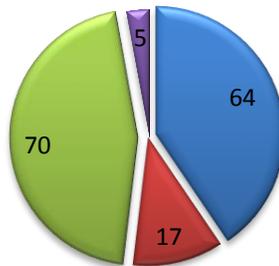


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

De los encuestados 26 indicaron que los manuales administrativos son de poca utilidad, 5 que no son útiles y 125 que son de mucha utilidad.

Gráfica 5

¿Con qué frecuencia actualizan los manuales administrativos en su empresa?

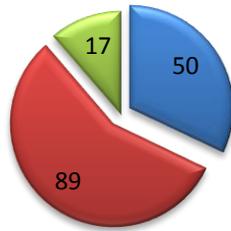


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

La frecuencia con que actualizan los manuales administrativos en la empresa, según resultados, 70 personas concluyen en que nunca los actualizan, 5 lo realizan semestralmente, 17 mensualmente y 64 lo hacen anualmente.

Gráfica 6

Considera usted que la implementación de manuales administrativos es:

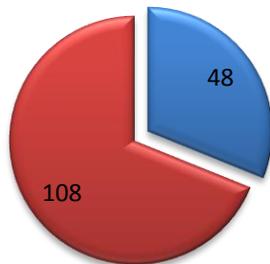


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

Se obtuvo un resultado de 89 empleados que piensan que la implementación de manuales administrativos es de bajo costo para la empresa, 50 de alto costo para la empresa y 17 no invertirían en la implementación.

Gráfica 7

¿Qué estabilidad laboral hay en la empresa?

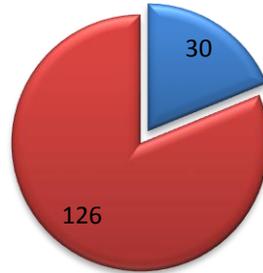


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

Para esta pregunta respondieron 48 personas que si existe mucha estabilidad laboral y 108 concluyen en que no hay estabilidad laboral dentro de la empresa a la que pertenece y los cambios son constantes debido a que no están bien definidas las tareas.

Gráfica 8

¿Cree que los manuales administrativos influyen en la productividad de la empresa?

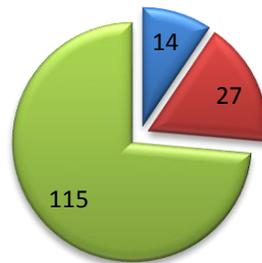


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

En este resultado podemos observar que 30 personas opinan que los manuales administrativos no influyen en la productividad de la empresa y 126 personas concluyen que sí influye en la productividad.

Gráfica 9

¿Considera útil invertir en capacitaciones para la mejora continua de manuales administrativos?

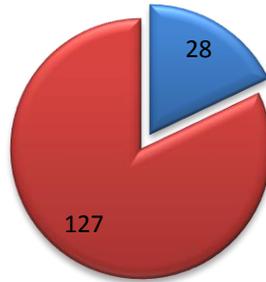


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

De la población encuestada 14 personas no consideran útil invertir en capacitaciones para la mejora continua de manuales, 27 no tienen la información suficiente y 115 si la consideran útil.

Gráfica 10

¿Dedicaría tiempo para la implementación o actualización de manuales administrativos para la empresa?

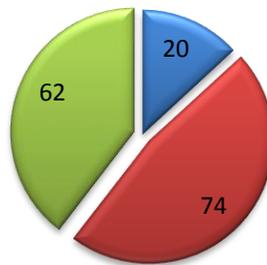


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

Se puede observar que 127 personas dedicarían tiempo para la implementación de manuales administrativos y 28 no dedicarían tiempo a dicha implementación.

Gráfica 11

¿Qué tiempo dedicaría a la implementación de manuales administrativos para la empresa que presta sus servicios?

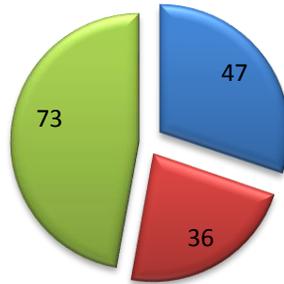


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

De la población encuestada 62 personas dedicarían una hora para la implementación de manuales administrativos, 20 indican que dedicarían cuatro horas a la semana y 74 el tiempo que sea necesario.

Gráfica 12

¿Considera necesario crear una unidad para el manejo de manuales de procedimientos de la empresa?

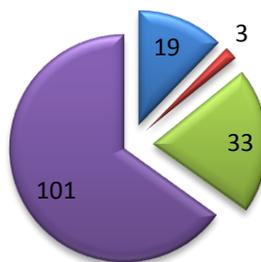


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

Esta gráfica nos muestra que 73 de los encuestados consideran necesario crear una unidad para el manejo de manuales y procedimientos, 36 lo considera innecesario y 47 consideran que cada unidad podría manejar sus propios manuales.

Gráfica 13

¿Según su criterio quién es el responsable de la implementación y mejora de manuales en la empresa?

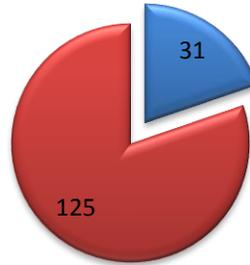


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

Según criterio de 19 personas el responsable de la implementación y mejora de manuales le corresponde a Auditoría Interna, 3 a Contabilidad, 33 a Gerencia General y 101 concluyeron que la responsabilidad es de Recursos Humanos.

Gráfica 14

¿Tiene usted definidas claramente sus funciones dentro de la organización?

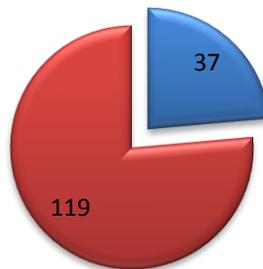


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

En esta pregunta se determinó que 31 personas no tienen definidas sus funciones y 125 personas si tienen definidas sus funciones dentro de la organización.

Gráfica 15

¿Realiza tareas que no le corresponden a su puesto en la organización?

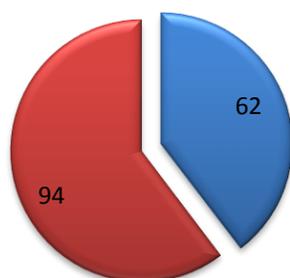


Fuente: elaboración propia, marzo 2019

En esta gráfica 37 personas indican que no realizan tareas que no corresponden a su puesto de trabajo y 119 sí realizan tareas que no les corresponden.

Gráfica 16

¿Se le da inducción al personal de nuevo ingreso, basada en procedimientos establecidos?



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019

Para esta grafica 62 personas indican que no se le da inducción que corresponde al personal de nuevo ingreso y 94 concluyen que sí se da la inducción necesaria.

Capítulo 3

Discusión y conclusiones

3.1 Extrapolación

Duhat Kizatus M.A. (2007) define: “Los manuales de procedimientos son un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.

De acuerdo con la definición anterior se puede concluir que es muy importante implementar los controles internos necesarios como lo son los manuales de procedimientos en la empresa para eficientizar los procesos y definir las políticas de la organización.

Terry G. R. sostiene (2000) indica: “Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleador en una empresa”.

Así como también son materiales de apoyo para inducción del nuevo personal de la entidad, es un detalle de todos los procesos que se ejecutan en los puestos de trabajo y define los roles que tiene cada trabajador, estipulando los tiempos necesarios para cada proceso.

“El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir todos los resultados, con calidad y eficiencia.” Gómez Giovanni. (2011, diciembre, 11).

Manuales de procedimientos y su uso en control. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

Derivado de la descripción anterior se puede determinar que la alta dirección es la responsable de definir las políticas, normas y procedimientos de la entidad, la cual está constituida por los más altos cargos de la empresa como lo es la presidencia, vicepresidencia o gerencia general.

Debe de guiar a los empleados a través del liderazgo, así como la evaluación de los posibles riesgos que afecten a la organización para el alcance de sus metas, lo cual puede cumplirse a través de la implementación de controles internos.

Contar con un manual de procedimientos le permite a una empresa mejorar y modernizar sus procesos, lo cual va a generar mayor productividad para la empresa, incrementar sus ingresos y reducir gastos innecesarios.

Permiten tomar en consideración los problemas internos o externos, así como la creación de oportunidades de mejora, disminución de errores en procesos administrativos o financieros, lo cual se ve reflejado en el alcance de los objetivos.

3.2 Hallazgos y análisis general

El grupo más representativo de la población estudiada fueron las personas que tienen más experiencia de los procedimientos de la empresa representando un 44% del personal que tiene a su cargo compras, ventas o logística entre otros y que pueden dar una opinión objetiva e imparcial de la situación real de la empresa.

El 64% de la población concluyó que no poseen manuales de normas y procedimientos, mientras que el 36% si posee dichos manuales, los cuales no se encuentran actualizados o disponibles para su revisión. Así mismo el 60% de la población encuestada no posee manuales de puestos y funciones mientras que el 40% si los posee, es importante mencionar la diferencia entre dichos manuales, el de procedimientos detalla las operaciones de cada procedimiento administrativo y las normas que deben cumplirse derivado de estos procedimientos, mientras que los manuales de puestos y funciones definen el rol que tiene cada empleado.

Según el criterio obtenido en la encuesta un 3% coincide en que no son de utilidad los manuales administrativos, en un 17% coinciden que es de poca utilidad y un 80% concluyó que son de mucha utilidad para la empresa para la que laboran. Así mismo el 11% no invertiría en la implementación de manuales, el 32% considera que es de alto costo para la empresa y el 57% concluyó que es de bajo costo para la empresa, por lo que sí se podría implementar o invertir para su respectiva actualización.

En cuanto a invertir en capacitaciones para la mejora continua de los manuales, el 9% no considera útil la inversión, el 17% dijo no tener la información suficiente para dar una opinión acerca de dicha inversión y el 74% concluyó en que sí es útil invertir en capacitaciones que puedan permitir la obtención de nuevo conocimiento para mejorar los procesos.

Según el tiempo laborado la población encuestada dijo en un 82% que dedicaría tiempo para implementar o actualizar manuales, mientras que el 18% no dedicaría tiempo ordinario, ni extraordinario para dichas mejoras, mientras que las personas que sí están dispuestas a dedicar tiempo para la implementación y mejoras, la mayoría representado por un 47% dedicaría el tiempo que fuera necesario para la empresa, el 40% dedicaría 1 hora a la semana y tan solo el 13% dedicaría 4 horas a la semana.

Al hablar de la productividad de las empresas el 19% opina que los manuales administrativos no influyen en la productividad y el 81% opinó que sí influyen mucho en la productividad de la empresa.

El 47% de los encuestados considera necesaria la creación de una unidad administrativa que lleve el control de los manuales, el 23% concluyó que no es necesaria la creación de nuevas unidades y el 30% considera que cada unidad podría manejar sus propios manuales.

Según criterio de la población encuestada en un 65% corresponde la responsabilidad a Recursos Humanos la creación y actualización de manuales administrativos, el 12% determinó que es la unidad de Auditoría Interna la responsable, en un 5% la contabilidad y en un 21% corresponde a la Gerencia General.

El 80% de las personas respondieron que tienen bien definidas las tareas o roles de sus puestos de trabajo y el otro 20% dijo no tener clara sus funciones de su puesto de trabajo. En un 76% también concluyeron que realizan tareas que no están dentro de sus funciones y el 24% indicó que no realiza tareas fuera de sus funciones o actividades asignadas.

Y por último tenemos que al personal de nuevo ingreso en un 60% opinó que sí se le da inducción para su puesto de trabajo y el otro 40% concluyó en que no se le da ningún tipo de inducción a los nuevos trabajadores.

La mayoría de las empresas estudiadas no poseen manuales administrativos, por ser empresas pequeñas desconocen la existencia de los mismos y la buena utilización de dichos manuales. Las empresas que si poseen manuales no los han actualizado recientemente o no los tenían a la vista para su comprobación. La mayoría de las empresas carecen de manuales de puestos y funciones,

lo que dificulta que cada empleado sepa con claridad sus obligaciones y el rol que desempeña en la empresa.

Para la mayoría de encuestados los manuales son de mucha utilidad para las empresas y de bajo costo su implementación, en su mayoría concluyeron que influye en la productividad de la empresa y que se debería de invertir en capacitaciones al personal para la implementación y mejora continua de los manuales administrativos.

La mayoría de la población encuestada está de acuerdo en la creación de una nueva unidad, que sea la encargada de la implementación de estos manuales y que están dispuestos a ofrecer parte de su tiempo para el manejo y actualización de dichos manuales.

3.3 Conclusiones

1. La importancia de los manuales de procedimientos como herramienta en el control interno de las pequeñas y medianas empresas, radica en la utilidad que tienen dentro de la empresa para agilizar los procesos administrativos, financieros, establecimiento de políticas y determinación de riesgos que puedan afectar a la empresa.
2. La mayoría de la población estudiada conoce la importancia del uso de los manuales de procedimientos como herramientas de control interno y de mucha utilidad para la productividad de las empresas.
3. Para las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el centro histórico de la ciudad de Guatemala es importante el uso de manuales, según resultados obtenidos, pero se concluye que la mayoría carece de los manuales correspondientes.
4. Se determinó que la población encuestada si conoce la diferencia entre manuales administrativos y de puestos, designando en su mayoría a Recursos Humanos como la unidad encargada de la implementación y actualización de manuales.

Referencias

Gómez Giovanni. (2011, diciembre, 11). Manuales de procedimientos y su uso en control. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

Martínez José, (2017). Dinámica de la Investigación, (primera edición). Guatemala.

Normas APPA (2018). Citas y Referencias bibliográficas.

Ortiz Ibáñez, Luis Orlando, (2008), Manual de Procesos y Procedimientos, (Tomo 1). Cartagena de Indias.

Rodríguez Valencia, J. (2012), Como elaborar y usar los manuales administrativos. (4ta. Edición). México.

Vivanco Vergara, M.E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Republica del Ecuador: Universidad y sociedad.

Anexos



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Encuesta

Dirigida a personal administrativo y gerentes de las diferentes pequeñas y medianas empresas,
ubicadas en el centro histórico de la zona 1 capitalina.

A continuación se presenta el instrumento utilizado para la recolección de información.

1. ¿Qué cargo posee en la empresa?
 - a) Gerente
 - b) Contador
 - c) Asistente o auxiliar
 - d) Otros

2. ¿La empresa donde usted labora posee un manual de Normas y Procedimientos?
SI _____ NO _____

3. ¿La empresa donde usted labora posee un manual de Puestos y Funciones?
SI _____ NO _____

4. Según su criterio, que utilidad tienen los manuales administrativos:
 - a) De mucha utilidad
 - b) De poca utilidad
 - c) No es útil

5. ¿Con que frecuencia actualizan los manuales administrativos en su empresa?
 - a) Mensualmente
 - b) Semestralmente
 - c) Anualmente
 - d) Nunca



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

6. Considera usted que la implementación de manuales administrativos es:
- a) De alto costo para la empresa
 - b) De bajo costo para la empresa
 - c) No invertiría en la implementación
7. ¿Qué estabilidad laboral hay en la empresa?
- a) Mucha estabilidad laboral
 - b) Poca estabilidad laboral
8. ¿Cree que los manuales administrativos influyen en la productividad de la empresa?
- SI _____ NO _____
9. ¿Considera útil invertir en capacitaciones para la mejora continua de manuales administrativos?
- a) Si lo considero útil
 - b) No lo considero útil
 - c) No tengo la información suficiente
10. ¿Dedicaría tiempo para la implementación o actualización de manuales administrativos para la empresa?
- SI _____ NO _____ (pase a la pregunta 12)
11. ¿Qué tiempo dedicaría a la implementación de manuales administrativos para la empresa que presta sus servicios?
- a) Una hora a la semana



- b) Cuatro horas a la semana
- c) El tiempo que sea necesario
12. ¿Considera necesario crear una unidad para el manejo de manuales de procedimientos de la empresa?
- a) Si lo considero necesario
- b) No lo considero necesario
- c) Cada unidad podría manejar sus manuales
13. ¿Según su criterio quien es el responsable de la implementación y mejora de manuales en la empresa?
- a) Gerencia General
- b) Recursos Humanos
- c) Contabilidad General
- d) Auditoría Interna
14. ¿Tiene usted definido claramente sus funciones dentro de la organización?
- SI _____ NO_____
15. ¿Realiza tareas que no le corresponden a su puesto en la organización?
- SI _____ NO_____
16. ¿Se le da inducción al personal de nuevo ingreso, basado en procedimientos establecidos?
- SI _____ NO_____