

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“PROPUESTA DE UN PLAN DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS,
COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.
CASO PRÁCTICO HOTEL TRÓPICO INN, SAN MIGUEL.”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**AMAYA HERNANDEZ, MAXIMILIANO
MÁRQUEZ CHÁVEZ, MILAGRO DEL PILAR
VÁSQUEZ SALGADO, RENÉ ABRAHAM**

**ASESOR DIRECTOR:
MSC. MARLON ANTONIO VÁSQUEZ TICAS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA/DO EN CONTADURIA PÚBLICA**

AGOSTO 2012

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

VICE – RECTOR ACADEMICO:

MSC. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO:

LIC. SALVADOR CASTILLO

SECRETARIO GENERAL:

DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FISCAL:

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DECANO:

MSC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

VICE – DECANO:

LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ

SECRETARIO:

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN:
LIC. GILBERTO DE JESUS COREAS SOTO**

**DOCENTE DIRECTOR:
MSC. MARLON ANTONIO VASQUEZ TICAS**

**ASESOR METODOLÓGICO:
LIC. FRANCISCO CRISTÓBAL GALLARDO RODRIGUEZ**

AGOSTO 2012

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A pesar de la difícil y ardua tarea que fue mi formación académica como profesional al fin puedo decir “he llegado a la meta” pero esto no ha sido por mis propios méritos, sino gracias al apoyo de muchos que creyeron en mi aun sin yo mismo hacerlo, y de darme ánimos junto a mis compañeros para seguir adelante aun cuando frente a nosotros teníamos desafíos casi imposible de superar. Estas páginas representan nuestras más sinceras muestras de agradecimiento y personalmente a todos aquellos para los cuales me debo desde mi vida hasta este triunfo que junto a mis compañeros hemos alcanzado. Nada de todo esto hubiese podido llegar a cabo sin la ayuda de muchas oraciones, apoyo, momentos de tensión, momentos tristes, en fin. Quiero agradecer a todas aquellos que permitieron y facilitaron mi camino hasta el final de esta faena.

A Dios Todopoderoso Porque me ha dado la vida, a El que siempre cree en mi a pesar de mis debilidades, a El que permitió darme hasta este respiro para poder escribirle lo mucho que le agradezco, que ha guiado mi camino, que me ha enseñado a levantarme aun en la peor de mis debilidades, que me permite alcanzar el triunfo aun cuando el mayor merito sea de El.... A TI DIOS.... GRACIAS.

A mis padres Yony Amaya y Evangelina Hernández, por ser los mejores padres, por ser responsables conmigo, por darme todo lo que he necesitado, por apoyarme y enseñarme que la vida corresponde a mas esfuerzo que voluntades, gracias por sus consejos, por sus correcciones que al final me llevaron a convertirme en una persona de bien . Gracias infinitamente.

A mis docentes que durante todo el curso de aprendizaje en este centro de estudios compartieron de sus conocimientos para poder forjarme como profesional y más que enseñarme en el salón de clases me enseñaron a luchar por aquello que más queremos. Mis más sinceros agradecimientos para vosotros.

Agradecer a aquellas personas especiales que Dios pone en el camino para ayudarme cuando estaba desorientado. A Ana Iris Padilla por sus oraciones, apoyo incondicional que siempre me brindo así como sus consejos de muchas maneras contribuyeron en mi bienestar.

Y finalmente a todos aquellos que estuvieron junto a mi en las buenas y las malas apoyando mi vida y compartiendo buenos momentos. A Edith de León, Blanca Cruz, Paco Madrid, así como también a mis compañeros de tesis sin los cuales no hubiese podido pasar esta este proceso. A todos ustedes muchas gracias

Maximiliano Amaya Hernández

AGRADECIMIENTOS

Al pensar en todos estos años de arduo sacrificio tanto económicos, familiares y laborales y reflexionar si mi persona era capaz de superarlos solo sin más que mis propias fuerza y capacidad acepto que no, ya que me debo en agradecimientos a los que nombrare primeramente a Dios que fue testigo mudo de cuantas veces pensé renunciar y el cual me lleno de fuerzas y aliento para seguir.

A mis padres que escribiendo estas palabras no puedo dejar pensar en todos los sacrificios y dedicación que su gran amor logró para impulsarme a finalizar esta gran meta profesional; A mis hermanos Eduard y Don Guss por su experto asesoramiento en preguntas relativas a Microsoft Word; A mis amigos Jonatan, Sergio, Abraham, Ada y Angel con quien aún la conversación más ligera te deja algo provechoso, gracias por sus valiosas críticas y sugerencias al discutir los resultados de este trabajo y acompañarme en estos momentos importantes.

Gracias también a mis queridos compañeros que me permitieron entrar en su vida durante estos últimos cuatro años de convivir dentro y fuera del salón de clase. Melvin, Berta, Eliza, Irene, Mayde, Iris, William, Gustavo, Lili, Dina, Fani, Soraida y Yessy gracias.

A Ingrid por confiar en el proyecto.

A nuestro Docente Director. Msc. Marlon Vásquez Ticas que con su paciencia y motivación a lo largo de la carrera ha aportado fundamentos importantes para mi formación profesional.

Milagro del Pilar Márquez Chávez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme facultades para aprender... De mi depende utilizarlas.

Agradezco a Dios por la familia que me dio y que me ha acompañado siempre: Unos padres que se esfuerzan por darme todo lo que necesito y más; Una hermana y cómplice que me da su apoyo, una abuela que me consiente, unos primos especiales que son a la vez mis amigos y unos tíos excepcionales.

Agradezco a Dios por los docentes que puso en mi camino, no solo me dieron conocimientos técnicos, también me dieron buenos consejos. Don Leo: *“Nunca se deja de aprender. Nunca.”* Lic. Marlon: *“La pasión en todo lo que hacen es el camino a la excelencia”* Lic. Morataya: *“No vean a nadie de mas ni de menos. Vean a todos por igual.”*

Agradezco a Dios por los compañeros y los amigos con los que pasamos momentos inolvidables, me aconsejaron y regañaron: Vero, Max, Trini, Pilar, Sergio, Ángel, Melvin, Berta, Irene, Yanira, Elisa, Tito, Jael, Lupita, Yesenia y Fanis

Agradezco a la Lic. Ingrid Bruno por su amable atención la cual fue muy valiosa para mi aprendizaje y el desarrollo de la tesis

Agradezco a Dios por permitirme conocer a una persona especial que también me enseñó a poner esfuerzo en lo que hago y me inspiró a mejorar cada día: *Nohemy*.

René Abraham Vásquez Salgado

INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I	1
1. MARCO METODOLOGICO	1
1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.5.1 Delimitación Espacial	5
1.5.2 Delimitación Temporal	5
1.5.3 Delimitación Teórica	5
1.6 OBJETIVOS	6
1.6.1 Objetivo General	6
1.6.2 Objetivos Específicos	6
1.7 SISTEMA DE HIPÓTESIS	6
1.7.1 Hipótesis General	6
1.7.2 Hipótesis Específicas	6
1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS	7
CAPITULO II	9
2. MARCO DE REFERENCIA.	9
2.1 NORMATIVA LEGAL Y TÉCNICA	9
2.1.1 Aspectos Legales	9
2.1.2 Aspectos Técnicos	18
2.2 MARCO HISTÓRICO	21
2.2.1 Antecedentes de la Industria hotelera.	21
2.2.1.1 Antecedentes de la Industria Hotelera a nivel mundial.	21

2.2.1.2	Antecedentes de la Industria Hotelera en El Salvador.	23
2.2.1.3	Antecedentes del Hotel Trópico Inn	29
2.2.2	Antecedentes de Recursos Humanos	29
2.2.3	Antecedentes de la Auditoría	35
2.2.3.1	Antecedentes de la Auditoría a nivel Mundial.	35
2.2.3.2	Antecedentes de la Auditoría en El Salvador.	37
2.2.3.3	Antecedentes de la Auditoría de Recursos Humanos	38
2.3	MARCO TEÓRICO	40
2.3.1	Conceptos y generalidades de los recursos humanos.	40
2.3.1.1	Características principales de los Recursos Humanos.	41
2.3.1.2	Funciones del departamento de Recursos Humanos.	41
2.3.2	Conceptos y generalidades de la teoría de los sistemas.	45
2.3.2.1	Características de los sistemas.	45
2.3.2.2	Clasificación de los sistemas.	46
2.3.2.3	Elementos del sistema.	46
2.3.3	Generalidades del Sistema de Administración de Recursos Humanos.	46
2.3.4	Elementos del sistema de Administración de Recursos Humanos.	49
2.3.4.1	Reclutamiento y Selección.	49
2.3.4.2	Contratación e Inducción	53
2.3.4.3	Evaluación del Desempeño	58
2.3.4.4	Retribuciones y Prestaciones	60
2.3.4.5	Retiro	65
2.3.5	Clases de Indicadores para evaluar el desempeño de la Administración de Recursos Humanos	71
2.3.6	Conceptos y generalidades de la auditoría.	74
2.3.6.1	Campo de trabajo de la Auditoría.	77
2.3.6.2	Clasificación de la Auditoría.	78
2.3.6.3	Metodología de la Auditoría.	88
2.3.6.4	Fases en un proceso de auditoría.	92
2.3.7	Generalidades de Auditoría de Recursos Humanos	93
2.3.7.1	Auditoría de la estrategia corporativa	96

2.3.7.2 Pasos	97
2.3.7.3 Objetivos de la Auditoría de Recursos Humanos.	97
2.3.7.4 Alcance de la Auditoría de Recursos Humanos.	98
2.3.7.5 Beneficios de la auditoría de recursos humanos.	99
2.3.7.6 Áreas potenciales de la auditoría de recursos humanos	100
2.3.8 Aspecto financiero de los Recursos Humanos	102
2.3.9 Aspecto laboral de los recursos humanos	102
2.3.10 Aspecto tributario de los recursos humanos	102
2.3.11 Los recursos humanos en materia contable	103
2.3.12 Estructura Organizativa estándar de recursos humanos de los hoteles	106
2.3.13 Estructura organizativa del Hotel Trópico Inn	109
2.3.14 Misión y Visión institucional.	110
CAPITULO III	111
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	111
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	111
3.1.1 Método Hipotético deductivo	111
3.1.2 Analítico Descriptivo	112
3.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	112
3.2.1 Investigación Bibliográfica	112
3.2.2 Investigación de Campo	112
3.3 UNIVERSO Y MUESTRA	113
3.3.1 Universo	113
3.3.2 Muestra	113
3.4 TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	115
3.4.1 Procesamiento de la información	115
3.4.2 Análisis e interpretación de resultados	115

CAPITULO IV	153
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	153
4.1 CONCLUSIONES	153
4.2 RECOMENDACIONES	155
 CAPITULO V	 157
5. PROPUESTA DE UN PLAN DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA.	157
5.1 INTRODUCCIÓN GENERAL	157
5.2 PROCESO DE LA AUDITORÍA	159
5.3 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA	159
5.3.1 Conocimiento y comprensión del área de recursos humanos.	160
5.3.2 Estudio y evaluación del control interno	163
5.3.3 Determinación de Riesgo de Auditoría.	164
5.3.3.1 Análisis preliminar del Control Interno	166
5.3.3.2 Estimación del Riesgo de Auditoría	171
5.3.4 Naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría.	184
5.3.5 Memorándum de Planeación	185
5.4 EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA	212
5.4.1 Conclusión del trabajo de auditoría	217
5.5 INFORME DE AUDITORÍA	218
5.5.1 Carta a la gerencia	219
5.5.2 Informe de Auditoría de Recursos Humanos	225
 REFERENCIAS	 229
 ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno, a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo junto a los cambios externos, la empresa como agente económico evoluciona dentro de su estructura. Una de esas estructuras que ha sufrido cambios con el pasar del tiempo es el área de recursos humanos, que en los últimos años se ha convertido en uno de los principales ejes de competitividad y de impulso del desarrollo de las empresas.

En las últimas décadas las empresas han evolucionado en su concepción y conocimiento acerca del papel que desempeña el recurso humano como eje fundamental dentro de la ejecución de las operaciones de la empresa. Debido a la importancia que este elemento dentro de la empresa se ha visto la necesidad de desarrollarse una área en específico que se encargue no solo de controlar el recurso humano sino que también de evaluar el desempeño y los procesos que interviene el recurso humano y la función que estos desempeñan dentro de la empresa.

El presente estudio contiene una Propuesta de un plan de Auditoría de Recursos Humanos, como herramienta para mejorar la gestión administrativa, el cual proporciona a el auditor independiente, auditor interno y a todo aquel profesional que necesite conocer a cerca del tema, una guía para aplicar una Auditoría de Recursos Humanos. El trabajo de investigación consta de cinco capítulos.

El capítulo uno está enfocado en el Marco Metodológico de la investigación el cual se compone planteamiento del problema, buscando determinar si es importante la implementación de un plan de auditoría para que sirva como herramienta del departamento de recursos humanos para mejorar la administración y control de personal del Hotel Trópico Inn, el enunciado de nuestro tema, luego se plantea la justificación indicando los sectores que serán beneficiados con la investigación, delimitaciones, objetivos, hipótesis y su operacionalización, dicha información es una guía de gran beneficio para el trabajo de investigación el que se realizará en Hotel Trópico Inn

Capítulo dos comprende El marco de referencia está conformado por el marco normativo, el cual contienen aspectos legales que regulan a la empresa, aspectos técnicos que regulan el ejercicio de la auditoría, el marco histórico que muestra el desarrollo de la auditoría, de la industria hotelera y antecedentes de los recursos humanos a través del tiempo y el marco teórico contenido también en este capítulo describe los fundamentos generales, teóricos y comparativos de la auditoría con diferentes clases de auditorías con esto conformado por las bases teóricas que sustentan el tema de investigación.

En el capítulo tres se desarrolla la metodología de la investigación, en primer lugar, se concreta cual va a ser el tipo de investigación, considerando el tipo de estudio exploratorio y descriptivo, tomando como población y muestra a empleados y gerentes de la institución en estudio; obteniendo información de fuentes primarias y secundarias; se describen los instrumentos a utilizar para la obtención de datos, el Procesamiento de la información Análisis y la interpretación de resultado.

En el capítulo cuatro se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo cinco se presenta la “Propuesta de un plan de auditoría de recursos humanos” en la cual se establecen el desarrollo de las fases de planeación, ejecución e informe para efectos de la implementación de la auditoría de recursos humanos en la empresa sujeta a la investigación.

CAPITULO I

1. MARCO METODOLOGICO

1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Propuesta de un plan de auditoría de recursos humanos, como herramienta para mejorar la gestión administrativa. Caso práctico Hotel Trópico Inn, San Miguel.”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa es un conjunto coordinado de elementos materiales, humano, y financiero, el cual desempeña un papel muy importante en desarrollo de la sociedad. Dentro de ella se genera una serie de procesos los cuales dan funcionalidad a las operaciones de la misma, la cual busca perseguir un fin común, la obtención de beneficios económicos; tales procesos deben ser sometidos a una evaluación periódica y a un ambiente de control. El personal como uno de los elementos más importantes de la empresa también está sometido a controles en el desarrollo de su gestión y es aquí donde surge la auditoría en el área de recursos humanos.

La auditoría de recursos humanos es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas funciones y las actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia.

Pero ¿Es importante la auditoría de recursos humanos? El departamento de Recursos Humanos no puede asumir que todo lo que hace es correcto, pues puede cometer errores. Las políticas asumidas en un período dado puede que se tornen obsoletas y al evaluarse

así mismo el departamento detecta los problemas antes que éstos se conviertan en algo serio para la organización.

Tal situación demanda la necesidad de un control estricto de todos los procesos y políticas, que asume una empresa determinada en un espacio temporal definido y es precisamente en este entorno donde la auditoría como herramienta de control y vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria, entra a jugar su verdadero cometido.

La auditoría de recursos humanos es un aspecto muy importante que en la actualidad no se está considerando; tal es el caso del Hotel Trópico Inn, en donde se ve la necesidad de elaborar un plan de auditoría en el área de recursos humanos como herramienta para mejorar la gestión administrativa dentro de su ambiente organizacional.

Actualmente, en el Hotel Trópico Inn no cuenta con un departamento de auditoría interna, que se encargue de la supervisión de las funciones de personal así como del monitoreo y seguimiento de las funciones del mismo.

Tomando en cuenta lo anterior, surge la necesidad de considerar la importancia de la elaboración de un plan de auditoría en el área de recursos humanos, para que sea utilizado como herramienta para mejorar la gestión administrativa, a fin de elevar los niveles de productividad y eficiencia del personal.

Como resultado de lo antes planteado surgen las siguientes interrogantes: ¿Podría un plan de auditoría, mejorar la gestión administrativa en el área de recursos humanos? ¿Qué puntos críticos podrán ser identificados con la implementación de un plan de auditoría? ¿Qué mecanismo de evaluación es el más idóneo en la evaluación del desempeño del área de recursos humano del Hotel Trópico Inn?

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Es importante un plan de auditoría como una herramienta para mejorar la administración y control del recurso humano de Hotel Trópico Inn?

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En las últimas décadas, las organizaciones productoras de bienes y servicios han mostrado gran interés por las personas que trabajan en ellas, convirtiendo al recurso humano como una pieza fundamental para optimizar los procesos y acreditarse así una diferenciación para que puedan obtener en un escenario empresarial cada vez más competitivo. El recurso humano con el que cuentan las empresas se considera como uno de los elementos más importantes por lo que este debe estar sometido a controles en el desarrollo de su gestión y es aquí donde surge la auditoría en el área de recursos humanos.

Para el Hotel Trópico Inn, le es aplicables la Auditoría de Recursos Humanos, por ser esta una herramienta que conlleva a detectar, corregir y recomendar sobre la gestión del capital humano, en este tipo de empresas en términos de la calidad que el personal ofrece en términos de eficiencia, eficacia y economía, los cuales sirven para medir el grado de control de la gestión administrativa.

Considerando que nuestro país se encuentra en medio de restricciones, incertidumbres, problemas, un mundo globalizado y competitivo, contracción económica, desempleo, la eficiente administración de recursos humanos se torna cada vez más compleja y desafiante, por constituir las personas un elemento clave en el éxito de las empresas.

Y es que en la vuelta del tercer milenio, con la creciente globalización de los negocios y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial y cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad, las personas además de ser un recurso organizacional se transforman en un socio principal del negocio.

Como un reflejo claro de la necesidad de la elaboración e implementación de un plan de auditoría de recursos humanos se ha tomado como objeto de estudio el Hotel Trópico Inn, ya que cuenta con una gran cantidad de personal, asimismo con la carencia de departamento de auditoría interna, lo cual permite determinar la importancia de un plan de auditoría en el área de recursos humanos para establecer un mecanismo de evaluación control y seguimiento del sistema de administración de recursos humanos así determinar de qué manera se logra una optimización de las funciones y los procesos.

De esta manera, se pretende que la institución en estudio obtenga una visión diferente respecto a la importancia un plan de auditoría en el área de recursos humanos, que se genere un ambiente de mayor control dentro de las funciones de cada empleado.

La presente investigación beneficiará:

- ✓ Al Hotel Trópico Inn, mediante la mejora y eficiencia en los procedimientos
- ✓ A la sociedad en general ya que contribuye a responder las demandas individuales y colectivas de los empleados y a mejorar las relaciones interpersonales para convivir en armonía en el desempeño pleno.
- ✓ A los estudiantes universitarios como guía en el desarrollo de futuras investigaciones.
- ✓ Al grupo de investigación, en la puesta en práctica y adquisición de nuevos conocimientos. Además de plantear la investigación como trabajo de tesis, el cual es requisito de graduación.

Sabiendo que los recursos humanos, ocupan una fracción importante del presupuesto de la empresa y que a través de sus aportes, son por sí mismos los principales generadores del cambio, el valor y el progreso de las organizaciones, es más que necesario evaluar todos los aspectos relacionados a la evaluación de desempeño, porque de los recursos

humanos depende que el resto del presupuesto o metas que la empresa se proyecta se cumpla no que terminen archivadas en la nada, como así también que los datos estadísticos de control de gestión dejen de ser datos para convertirse en movimiento a través de la acción.

Este modelo proporcionaría instrumentos adecuados para examinar apropiadamente el rendimiento del personal así como también contribuiría al alcance de los objetivos y metas institucionales relacionadas con esta área.

Todo lo anteriormente expuesto motiva a la realización de un trabajo de investigación que sirva como una herramienta para medir la calidad de la gestión administrativa y evaluar así la eficiencia y eficacia de los distintos procesos desarrollados por el capital humano.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Delimitación Espacial

El plan de auditoría de recursos humanos será dirigido a la gerencia o administradores del Hotel Trópico Inn.

1.5.2 Delimitación Temporal

La investigación se desarrollara en un período de doce meses, comprendidos desde el mes de abril de 2011.

1.5.3 Delimitación Teórica

La teoría de la investigación estará basada en el libro Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, Quinta edición; Normas Internacionales de auditoría, (aplicada a auditorías de carácter especial); Auditoría de Recursos Humanos, Jorge Burbano y Leyes aplicables a nuestro trabajo de investigación.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Elaborar un plan de auditoría para el departamento de recursos humanos, como una herramienta para mejorar la gestión administrativa del Hotel Trópico Inn.

1.6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Crear un programa de auditoría de recursos humanos para identificar los puntos críticos dentro del departamento de recursos humanos previo evaluación y determinación de hallazgos.
- ✓ Proveer a la gerencia de la empresa un mecanismo de evaluación del área de recursos humanos para ser implementada como herramientas de control del desempeño del sistema de administración de recursos humanos de la empresa.

1.7 SISTEMA DE HIPÓTESIS

1.7.1 Hipótesis General

La creación de un plan de auditoría para el departamento de recursos humanos, mejorara la gestión administrativa del Hotel Trópico Inn

1.7.2 Hipótesis Específicas

- ✓ Si es deficiente el sistema de administración de recursos humanos mayor es la aplicación de la auditoría de recursos humanos para determinar hallazgos que permitirán identificar los puntos críticos dentro de la misma.
- ✓ La implementación de una auditoría de recursos humanos como herramienta de evaluación, permitirá un mayor nivel de control del desempeño del sistema de administración de Recursos Humanos.

1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

Título de la Investigación: “Propuesta de un plan de auditoría de recursos humanos, como herramienta para mejorar la gestión administrativa. Caso práctico Hotel Trópico Inn, San Miguel.”

Enunciado del Problema: ¿Es importante un plan de auditoría como una herramienta para mejorar la administración y control del recurso humano de Hotel Trópico Inn?

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTULIZACIÓN	INDICADORES
<p>Objetivo General:</p> <p>Elaborar un plan de auditoría para el departamento de recursos humanos, como una herramienta para mejorar la gestión administrativa del Hotel Trópico Inn.</p>	<p>Sistema de Hipótesis</p> <p>Hipótesis General:</p> <p>La elaboración de un plan de auditoría para el departamento de recursos humanos, mejorara la gestión administrativa del Hotel Trópico Inn.</p>	-Plan de auditoría	- Es un programa de desarrollo en el que se plantea toda la planeación y ejecución de la auditoría	<ul style="list-style-type: none"> -Planeación de la auditoría -Ejecución de la auditoría -Programas de auditoría -Procedimientos de auditoría
		- Gestión Administrativa	Es el desempeño de las funciones y procedimientos ejecutadas por el personal que labora dentro de una empresa	<ul style="list-style-type: none"> -Manuales de funciones -Segregación de funciones -Niveles jerárquicos -Estructura organizacional

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTULIZACIÓN	INDICADORES
<p>Objetivo Específico:</p> <p>Crear un programa de auditoría de recursos humanos para identificar los puntos críticos dentro del departamento de recursos humanos previo evaluación y determinación de hallazgos.</p>	<p>Hipótesis Específicas:</p> <p>-Los hallazgos de auditoría dentro del departamento de recursos humanos permitirán identificar los puntos críticos dentro del sistema de administración de Recursos Humanos.</p>	-Hallazgos de auditoría	Son aquellos elementos encontrados luego de la ejecución del programa de auditoría y que genera indicios.	<p>-Análisis de áreas críticas</p> <p>- Errores u omisiones</p> <p>-Evaluación de las funciones</p>
		-Puntos críticos	Son aquellas áreas en las que se ha encontrado hallazgos y representan altos niveles de riesgo	<p>- Altos niveles de riesgo</p> <p>-Debilidades de la empresa</p> <p>- Ausencia de control interno</p>
<p>Proveer a la gerencia de la empresa un mecanismo de evaluación del departamento de recursos humanos para ser implementada como herramientas de control del desempeño del sistema de administración de recursos humanos.</p>	<p>-La implementación de una auditoría de recursos humanos como herramienta de evaluación, permitirá un mayor nivel de control del desempeño del sistema de administración de Recursos Humanos.</p>	-Auditoría de recursos humanos como herramienta de evaluación	-Son las técnicas y procedimientos utilizados en la medición y desempeño de un área en específico.	<p>-Técnicas de evaluación.</p> <p>-Áreas de evaluación.</p> <p>- Métodos de evaluación.</p>
		- Control de desempeño	-Es la actividad de supervisión, monitoreo y seguimiento de las funciones encomendadas al personal.	<p>-Manual de funciones</p> <p>-Actividades de control</p> <p>-Supervisión y monitoreo</p>

CAPITULO II

2. MARCO DE REFERENCIA.

2.1 NORMATIVA LEGAL Y TÉCNICA

2.1.1 ASPECTOS LEGALES

Toda entidad económica que se dedica a la práctica de comercio, debe sujetarse a las disposiciones generales legales para su respectiva constitución, el cumplimiento de sus deberes y obligaciones que como entes económicos atañen, así como cumplir con leyes específicas que inciden en la naturaleza de las operaciones por lo que a continuación se citan dichas leyes:

1. CODIGO CIVIL

Desde el punto de vista de la Legislación Salvadoreña, específicamente en el Código Civil, durante el tiempo en que fue elaborado, a los lugares donde se prestan servicios de alojamiento, bebidas, comidas y otros, se les denomina posadas, actualmente se conoce como Hoteles. A estas empresas la Ley exige, darle toda la seguridad necesaria al visitante, por lo que cualquier daño moral, físico o material que le suceda al cliente, el único responsable es el propietario del hotel, siempre y cuando se comprobare la no culpabilidad del alojado.

Artículo 1999. “El posadero es responsable de todo daño que cause a dichos efectos por la culpa suya o de sus dependientes, o de los extraños que visitan la posada y hasta de hurtos y robos, pero de fuerza mayor o caso fortuito salvo que se pueda imputar a culpa o dolo”.

Artículo 2000. “El posadero es además obligado a la seguridad de los efectos que el alojado conserva alrededor de sí. Bajo este aspecto es responsable del daño causado o del hurto o robo cometido por los sirvientes de la posada o por personas extrañas que no sean familiares o visitantes del alojado”.

2. CÓDIGO DE COMERCIO.

En la Industria Hotelera Salvadoreña, dicho código desempeña un papel básico para su operatividad, es en donde existen disposiciones generales que son aplicadas a la Empresa Hotelera; en lo que se refiere al libro II que se trata sobre los deberes profesionales de los comerciantes y sanciones por su incumplimiento en el artículo 411 y lo relativo a la contabilidad citado en el Título II, del Artículo 435 al 455 de dicho código; además se citarán algunos artículos que tienen incidencia en esa industria en particular:

Artículo 1104, inciso 1 “Los clientes tienen derecho a entregar en depósito a los hoteleros, el dinero y objetos de valor del que sean portadores”.

Artículo 1104, inciso 2 “El empresario podrá negarse a recibir el depósito cuando se trate de objetos de excesivo valor, en relación con la importancia del establecimiento o sea muy voluminoso para la capacidad de los locales”.

Artículo 1104, inciso 6 “La responsabilidad de la custodia de las cosas no entregadas al empresario y por las que éste no quiso recibir en depósito se regirá por las reglas del contrato de hospedaje”.

Artículo 1517 “El contrato de hospedaje será mercantil cuando el alojamiento, servicios y accesorios con o sin alimentación se preste a personas dedicadas a ellas”.

Artículo 1518 “El contrato de hospedaje se regirá por el reglamento respectivo que expedirá la autoridad competente, el cual deberá ser colocado de manera visible en el lugar del establecimiento destinado a la recepción de huéspedes”.

El Código de Comercio rige toda la actividad económica, comercial, industrial o de servicios, en forma general como específica. La Industria Hotelera por ser una de las enmarcadas en las tres categorías anteriores; por ser una actividad la prestación de varios tipos de servicios, tendrá que ceñirse a estas disposiciones.

Los artículos anteriores, especifican claramente los deberes y obligaciones de los hoteleros como los usuarios de estos servicios en cuanto a la custodia de objetos de valor como de dinero y que sean propiedad del cliente; se menciona también, la existencia de un Contrato Hospedaje, el cual estipula en sus cláusulas que cuando ninguna de las partes empresario-cliente, no se pongan de acuerdo para el resguardo de valores del cliente; por tener éstos costos excesivos, o demasiados voluminosos, entre otros, se regirán por las reglas de este contrato, el cual tendrá que regirse por un reglamento que será expedido por las autoridades competentes en el ramo y deberá ser colocada por el empresario en lugares visibles para el cliente, ya que si se diera alguna de las situaciones anteriores, en la que el cliente demanda al empresario, no podrá éste justificar la inexistencia del contrato.

3. CODIGO DE TRABAJO

Regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, y crea instituciones para resolver sus conflictos. Su creación nace ante la necesidad de regular y normar las relaciones entre ellos.

La Constitución de la República como Ley Primaria consagra los principios elementales del trabajador sus Derechos, Deberes y sus Beneficios. La función del Código de Trabajo como Ley Secundaria es desarrollar dichos principios y proporcionar seguridad jurídica al ámbito laboral.

El Código de Trabajo, tiene disposiciones que rigen a los empleados de hoteles salvadoreños, de los cuales se citan los artículos que tienen incidencia en éstos.

Artículo 123 “Todo patrono tiene que adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la higiene en los lugares de trabajo y la integridad corporal de sus trabajadores; específicamente en lo relacionado a: las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales, suministro, uso y mantenimiento de equipos de protección personal”

El Código de Trabajo, es una ley de carácter general que se encarga de velar, hacer cumplir y sancionar todo a lo que en lo laboral se refiera de aquellas instituciones comerciales, industriales o de servicios, en la cual exista la relación Obrero-Patrono; por lo cual, la empresa hotelera tendrá que sujetarse a las disposiciones de este código.

4. LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL Y SU REGLAMENTO

Es una legislación que comprende básicamente los riesgos que afectan a los trabajadores como: enfermedad, accidente común; accidente de Trabajo, enfermedad profesional; maternidad; invalidez; vejez; y muerte.

Los aspectos que regula la referida Ley respecto a los beneficios a los empleados son los siguientes:

✓ Base de Cotización	Arts. 3-6
✓ Beneficios por Enfermedad y Accidente Común	Arts. 48-52
✓ Beneficios por Riesgo Profesional	Arts. 53-58
✓ Beneficios por Maternidad	Arts. 59-60
✓ Beneficios por Invalidez	Arts. 61-64
✓ Beneficios por Vejez	Arts. 65
✓ Beneficios por Invalidez	Arts. 66-69

REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DEL REGIMEN DEL SEGURO SOCIAL

Se considera remuneración afecta al Seguro la retribución total que corresponda al trabajador por sus servicios, sea periódica o no, fija o variable, ordinaria o extraordinaria. No se consideran como remuneración afecta al Seguro los viáticos, aguinaldos y a las gratificaciones extraordinarias que recibiere el trabajador.

Para los trabajadores cuya retribución no se señale en relación a un periodo determinado de tiempo, la remuneración afecta al Seguro será la realmente percibida en el periodo establecido para el pago de las cotizaciones. Se estimara que el valor de la habitación y la alimentación suministrados por el patrono, equivalen cada uno al 25% del salario respectivo.

Sin embargo, para los efectos de cotizaciones y prestaciones de servicios por el Instituto, en ningún caso se estimara que la suma de las retribuciones en dinero y especie excede de los límites de SEIS MIL COLONES (\$685.71) mensuales, como máximo y TRESCIENTOS COLONES (\$34.29) mensuales, como mínimo.

A continuación se presentan los aspectos que regula el reglamento del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

- ✓ Remuneración Afecta al Seguro Arts. 3-6
- ✓ Afiliación Arts. 7-13
- ✓ Prestaciones Pecuniarias y en Especie en caso de Enfermedad, Accidente Común y Maternidad Arts. 23-30
- ✓ Prestaciones Pecuniarias y en Especie en caso de Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional, Arts. 31-45

5. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES

Se aplica para los trabajadores del sector privado, público y municipal en lo concerniente a los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte.

El Estado considero la creación de un nuevo sistema de pensiones que permitiera a las futuras generaciones el acceso a pensiones dignas y seguras; las AFP podrán cobrar hasta 2.7 % del salario cotizado, lo que incluye pago de la administración de los fondos y el seguro de invalidez y supervivencia. Entre las obligaciones que tienen los patronos con los trabajadores es descontarle al empleado el aporte que la Ley establece y hacer el aporte que a él le corresponde, dichos cotización se presenta a continuación:

- El porcentaje de cotización total se mantiene sin variación en 13 % del salario, aportando 6.25 % el afiliado y 6.75 el empleador.
- El pago del afiliado se destinará íntegramente a su cuenta de ahorro para pensiones.
- El aporte del empleador servirá para pagar la comisión y el seguro de invalidez, contribuyendo al ahorro de sus trabajadores.

6. LEY SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO

La presente ley regulará las condiciones de seguridad e higiene en que deberán ejecutar sus labores los trabajadores al servicio de patronos privados, del Estado, de los Municipios y de las Instituciones Oficiales Autónomas.

7. LEY DE FOMENTO DE LA INDUSTRIA TURISTICA

Esta ley rige a los Hoteles en El Salvador, por ser empresas dedicadas a las actividades relacionadas con la explotación de la industria turística, y ser parte del “Sistema Nacional de Turismo”. De dicha Ley se citan los artículos que tienen mayor incidencia.

Artículo 1. “El objeto de la presente Ley es el fomento de las empresas que se dediquen a actividades relacionadas con la explotación de la industria turística, tales como el establecimiento y operación de hoteles, moteles, hoteles departamentos, restaurantes, agencias de viajes y cualesquiera otras que tengan por finalidad la prestación de un servicio turístico”.

Artículo 2 “Créase el "Sistema Nacional de Turismo", que se denominará "el Sistema", y el cual estará integrado por todas las empresa que sean calificadas como miembros del mismo por el Instituto Salvadoreño de Turismo, que en esta Ley se denominará simplemente "el Instituto".

Artículo 6. “El Instituto será el órgano coordinador del Sistema cuyo efecto tendrá la facultad de ordenar y sugerir a las empresas del mismo, las medidas que crea necesarias o convenientes para la prestación eficiente y armónica de los servicios turísticos, y las referidas empresas deberán acatarlas, salvo aquellos casos en que demuestren que los servicios a prestarse no le rendirán una utilidad razonable, en cuyo caso el Instituto a su juicio, podrá regular la obligación”.

8. LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO

Esta ley rige a los Hoteles en El Salvador, de la cual se citan los artículos que tienen mayor incidencia en su actividad.

Artículo 13. “Son atribuciones de la Junta Directiva: Aprobar las tarifas de las agencias de turismo, hoteles, restaurantes, bares, clubes nocturnos”.

Artículo 17. “Corresponden al Director Gerente: Promover la Industria Hotelera”.

Artículo 39 “Los restaurantes, bares, clubes nocturnos y demás establecimientos análogos, así como los hoteles, pensiones y cualesquiera otros lugares de alojamiento para turistas, están obligados a registrarse en el Instituto y someterse a estudio y aprobación de las tarifas detalladas de sus precios”.

El Instituto Salvadoreño de Turismo, por lo general es la institución encargada de velar, fomentar y reglamentar el turismo, por medio de su ley creada para este propósito, la cual contiene todo lo relativo a esta actividad.

La industria Hotelera por estar íntimamente relacionada con el quehacer turístico, tendrá que ceñirse a las disposiciones de esta ley y que a ella compete; los artículos anteriores se refieren a las atribuciones de la Junta Directiva, a la aprobación de las respectivas tarifas de precios para que exista uniformidad; como también dentro de la Junta Directiva, son los encargados de promover el turismo mediante campañas publicitarias, planes tentativos de viaje, aumento de centros turísticos, entre otros. También obliga a todas las instituciones que de alguna u otra manera está relacionada con el turismo y debiendo estar registradas en el ISTU, el cual les someterá a sus estudios para su aprobación.

9. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA:

Tiene como finalidad la obtención de la Renta de manera obligatoria para las personas naturales y jurídicas. Las Empresas en la industria hotelera que son personas jurídicas, están obligadas a declarar las utilidades netas del ejercicio antes de impuesto, según lo establecido en el artículo 2 de dicha ley. Asimismo los empleados que trabajan para las Empresas dedicadas a la Industria Hotelera son considerados como sujetos Pasivos u objeto de retención de Renta, a los cuales se les aplica la respectiva tabla de retención por las remuneraciones que perciben.

También son considerados sujetos Pasivos y objetos de retención en lo aplicable a las personas que prestan servicios a la empresa, sean estos profesionales, técnicos, transportistas, entre otros. Esto también lo regula el Código Tributario en su artículo 47 y 48 en cuanto, a que la administración tributaria es quien designará el Agente de Retención, en la práctica es el pagador quien retiene dicho impuesto, por lo que se vuelve solidario ante terceros.

10. REGLAMENTO DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Tiene como finalidad regular con carácter general y obligatorio los alcances en materia procedimental, lo que concierne a la Ley del Impuesto sobre la Renta. Con el término de Ley se hace referencia a la Ley del Impuesto sobre la Renta.

2.1.2 ASPECTOS TÉCNICOS

1. LEY REGULADORA DEL EJERCICIO DE LA CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA.

El objeto de esta Ley, es regular el ejercicio de la profesión de la Contaduría Pública, la función de la Auditoría, y los derechos y obligaciones de las personas naturales o jurídicas que las ejerzan.

Dentro de la modernización de las funciones del Estado, existe la posibilidad que determinados profesionales ejerzan ciertas funciones públicas cuya vigilancia sea debidamente supervisada y colaborar de esta manera con los fines del Estado, en distintas áreas.

No existe una Ley que regule el funcionamiento del mencionado Consejo, por lo que se hace imperativo emitir este instrumento legal, a fin de establecer las regulaciones y responsabilidades fundamentales de los contadores públicos, y la normativa básica para los contadores, así como los procedimientos de vigilancia para los que ejerce la Contaduría Pública.

2. CÓDIGO DE ÉTICA.

En mayo de 2005, el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), ha emitido un Código de Ética para Contadores Públicos (CEPCP), cuya preparación se basó en el código de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), (principalmente en la edición de 1998). Tal código es importante para garantizar que quienes ejercen la profesión acaten plenamente los principios fundamentales de conducta profesional, incluyendo la integridad, la objetividad, la competencia y, en el caso de los auditores, la independencia. Sin embargo el Código de Ética para Contadores Públicos (CEPCP), presenta ciertas diferencias con el código de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), contiene ciertas imprecisiones y no establece el régimen de sanciones.

Este Código de Ética es aplicable a los Contadores Públicos inscritos en el Concejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), sean personas naturales o jurídicas, tanto en ejercicio independiente o cuando actúen como funcionarios o empleados de Instituciones Públicas o Privadas. Comprende también a los contadores públicos que, además ejerzan otra profesión.

Un Código de Ética apropiado es esencial para garantizar que los auditores autorizados desempeñen su función observando los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia, debido cuidado, confidencialidad e independencia.

3. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA'S)

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría que regulan el desempeño de los auditores durante el proceso de la auditoría. Para la solvencia y confiabilidad del informe son de aplicación obligatoria, ya que el cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las NAGAS tienen su origen en los boletines (Statement on Auditing Estándar-SAS) emitidos por el comité de Auditoría de Instituto Americano de Contadores públicos de los estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

Constituyen la base técnica para el desarrollo del trabajo del auditor, pues las mismas rigen tanto los aspectos que conciernen a la personalidad como el factor trabajo del profesional en Contaduría Pública, cuando se dedica al ejercicio de la Auditoría.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, son tan relevantes que se aplican independientemente del tamaño del cliente, tipo organización; pero su mayor significación radica en la delimitación de las responsabilidades para la entidad que se examina y para el auditor mismo.

4. NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA (NIA'S).

Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards) son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en nuestro continente. Las Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB).

Los pronunciamientos del IAASB rigen los trabajos de auditoría, revisión, otros trabajos de atestiguamiento y servicios relacionados que se conducen de acuerdo con Normas Internacionales. No sobrepasan a las leyes o regulaciones locales que rigen la auditoría de estados financieros históricos o trabajos de atestiguamiento sobre otra información en un país determinado, las cuales deben seguirse de acuerdo a normas nacionales de cada país. En caso de que las leyes o regulaciones locales difieran de, o entren en conflicto con, las Normas del IAASB sobre un asunto en particular, el trabajo conducido de acuerdo con las leyes o regulaciones locales no cumplirá automáticamente con las Normas del IAASB. Un contador profesional no deberá representar un cumplimiento con las Normas del IAASB a menos que el contador profesional haya cumplido totalmente con todas las que sean relevantes al trabajo.

El Consejo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), ha establecido el Consejo Internacional de Prácticas de Auditoría (IAAPC), para desarrollar y emitir, a nombre del Consejo, Normas y Declaraciones de Auditoría. El Consejo Internacional de Prácticas de Auditoría (IAAPC) cree que la emisión de dichas Normas y Declaraciones mejorará el grado de uniformidad de las prácticas de auditoría en todo el mundo. Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), son elaboradas con el propósito de establecer normas y dar lineamientos sobre el objeto y los principios generales de la responsabilidad de la administración. Estas normas y declaraciones buscan establecer reglas de alta calidad, para mejorar el grado de uniformidad de las prácticas de

auditoría, atestiguamiento y servicios relacionados alrededor del mundo y fortalecer la confianza en la profesión de la auditoría, en beneficio del interés público.

Las NIA'S deben ser aplicadas en la auditoría de los estados financieros. También deben ser aplicadas, con la adaptación necesaria, a la auditoría de otra información y de servicios relacionados. La naturaleza de las Normas del IAASB requiere que los contadores profesionales ejerzan el juicio profesional al aplicarlas. En circunstancias excepcionales, un contador profesional puede juzgar necesario desviarse de un principio básico o procedimiento esencial de una Norma de Trabajo para lograr el objetivo de un trabajo. Cuando surge esta situación, el contador profesional deberá estar preparado para justificar la desviación.

2.2 MARCO HISTÓRICO

2.2.1 Antecedentes de la Industria hotelera.

2.2.1.1 Antecedentes de la Industria Hotelera a nivel mundial.

En la antigua Roma, las posadas eran grandes mansiones. Los propietarios no permitían que los huéspedes se alojaran a menos que llevarán una carta de desahucio, que era un permiso de viaje de los funcionarios del Estado.

Bíblicamente la posada más célebre es la de Belén, porque se dice que el gran número de personas que pagaron allí sus impuestos habría sobrecargado el sector de la hostelería en esa pequeña ciudad. También en el antiguo testamento se relata que Jacob y su hermano viajaron a Judea, fueron a una posada y dieron forraje a sus caballos.

El famoso escritor Chaucer, en sus cuentos habla de la Tabard, una posada refinada del siglo XIV en Londres. El escritor usaba el término inglés hostellers, con el significado de “propietarios de posadas” y que se usó hasta 1473, y en la actualidad, los hostels son alojamientos de menor calidad.

En el siglo XIX la introducción de las líneas ferroviarias tuvo gran influencia en el sector hotelero. A medida que se abrían paso a las vías del tren en todo el mundo occidental, comenzaron a surgir los hoteles de estaciones. El transporte y la hotelería en esta época se hicieron inseparables.

Otro punto de referencia del sector hotelero del siglo XIX fue la apertura del Hotel Tremont en Boston. Fue el primer hotel de lujo y los primeros dormitorios privados con cerraduras y puertas; en la entrada al hotel tenía una versión del botones actual llamado entonces hombre de rotonda. En 1889, el famoso hotelero suizo César Ritz abrió el hotel Ritz de Londres, posteriormente abrió otros hoteles de lujo en París, Nueva York y otras ciudades. En el siglo XX se introdujo un lema “Una cama con baño por un dólar y medio”¹, este era el lema que introdujo en Buffalo, al sector hotelero en este siglo, E.M.Statler, cuando abrió su primer hotel en Nueva York en 1907, eran habitaciones individuales con baño privado, esta era una comodidad para satisfacer a los viajeros de negocios y que hicieron de este hotel algo singular, a la fecha el nombre Statler es legendario en el sector.

Otro destacado fue Conrad Hilton, abrió su primer hotel el Mobley en Texas en 1919. En 1954 compro las cadenas Statler. Los Statler-Hilton están ubicados en Nueva York, Dallas, Washington y otras ciudades. También destaca el legendario hotelero Kemmons Wilson, fundador del HolidayInn.

En la segunda mitad del siglo XX, el automóvil y el avión llegaron a ser los medios de transporte más importantes acuñando el término motel “motor hotel” remontándose a la época en la que un granjero dueño de terrenos que construyo casetas de 3 x 3 metros, a lo largo de las principales rutas, donde el coche podía aparcarse junto a la caseta y pasar la noche.

¹Suzanne Stewart, Introducción a las actividades Hoteleras, Parafinita, España, Pág. 8

Los años treinta fueron testigos de la Gran Depresión y supusieron un duro revés para el sector hotelero ya que muchos pequeños moteles se fueron a la ruina, recuperándose hasta los años de la guerra, durante la segunda guerra mundial, miles de personas militares y civiles viajaban, y fue entonces que surgió de nuevo la necesidad de alojamiento, es ahí donde se levantaron nuevos hoteles cerca de las bases familiares y áreas industriales.

Mientras hoy un hotel europeo de 500 habitaciones se considera grande, el tamaño medio ha venido aumentando continuamente hasta conseguir que un hotel de 1.000 habitaciones o más no resulte inusual. La industria hotelera es hoy una de las industrias del billón de dólares y en muchos países europeos ocupa ya el primer puesto de la industria nacional como, por ejemplo, en Austria, Francia, Italia y Suiza.

2.2.1.2 Antecedentes de la Industria Hotelera en El Salvador.

En El Salvador, durante y después de la colonia existieron lugares de descanso y hospedaje para las personas que viajaban a la capital. Sin embargo, no se cuenta con información sobre registro de esos lugares. Es hasta la primera década del siglo XX, que se tiene información y registro de los hoteles y pensiones familiares que servían de hospedaje, y que fueron mencionados en el "Libro Azul de El Salvador" editado por la firma L.A. Ward y publicado por el Bureau de Publicidad de América Latina en el año 1916.

La gran necesidad de inmigrar durante y después de la época colonial permitió la existencia de lugares de descanso y hospedaje, para las personas que viajaban a la capital Salvadoreña con fines de recreo, comercio o en tránsito hacia otras ciudades; pese a esto en la actualidad se carece de información suficiente sobre el registro y evolución de estos lugares; no obstante la historia de la Industria Hotelera en El Salvador, se

remonta a la primera década del siglo XX, cuando aparecen los primeros hoteles y pensiones familiares como centros de alojamiento.²

El hotel considerado más importante de San Salvador en esa época fue llamado “Hotel Nuevo Mundo”, conocido en toda América Latina. Se ubicó en la 4ª. Calle Poniente y Avenida Cuscatlán, lugar que después ocupara el “Hotel Astoria”, en la década de 1940-1950.

En 1912, abre las puertas la Pensión Germania, ubicada en la 11ª Av. Nte. #15, entre la calle arce y 1ª Calle poniente, contaba con excelente servicio y abundante comida, además disponían de cuartos para albergar a 30 huéspedes.

En 1916, se estableció el Hotel Occidental con 22 habitaciones y una capacidad de 50 personas, ubicado sobre la calle Delgado, frente al actual mercado ex cuartel. En esa misma época surge el Hotel Italia, considerado como el más antiguo, de mayor capacidad y mejor equipado de San Salvador, se le introdujeron mejoras al establecimiento hasta llegar a tener una capacidad de cincuenta personas.

En 1,922 aparece el Hotel Hispanoamericano ubicado en la cuadra actual del Banco Hipotecario frente a la plaza Barrios (antiguamente parque Bolívar). Era un edificio de madera de cuatro pisos y contaba con 60 habitaciones.

En 1,935, se crea el Hotel Metrópoli, el cual contaba con 68 habitaciones y estaba ubicado en la 8ª. Avenida sur, fue destruido por el Terremoto en 1986.

A principios de la década de 1950, por primera vez El Salvador contó con una terminal aérea, capaz de recibir los distintos tipos de aeroplanos comerciales de la época. Estas instalaciones posibilitaron que se incrementara la frecuencia del movimiento aéreo, al mantener constantemente comunicado a El Salvador con países del resto de América.

²Datos proporcionados por la Asociación Salvadoreña de Hoteles.

Al incrementarse el flujo de visitantes extranjeros al país, permitió poder observar que los hoteles no eran suficientes ni adecuados para cubrir los estándares requeridos por los visitantes. Ante esto, el Estado percibió la necesidad de dotar el país con hoteles capaces de ofrecer a los visitantes las mejores condiciones de alojamiento; lo que generó beneficio desde el punto de vista turístico, económico y social.

El 29 de marzo de 1953, se implementó la normativa de fomento a la industria hotelera, con el fin que todas las empresas que tuvieran como finalidad la construcción o explotación de esta clase de establecimiento podrían gozar de las prerrogativas establecidas en esta ley, siempre que se sujetaran a los requisitos y obligaciones que se estipulaban, estableciéndose en el país dentro de los diez años posteriores a la vigencia.

Esta ley rindió sus primeros frutos con la construcción del Hotel El Salvador Intercontinental, que el 28 de junio de 1958, abrió sus puertas al público con capacidad de 210 habitaciones. En abril de 1975 pasó a formar parte de la cadena internacional Sheraton, con el nombre de Hotel El Salvador Sheraton. En 1977 se construyó la torre VIP, aumentando su capacidad a 306 habitaciones siendo este el primer Hotel de primera categoría del país. Hasta el año 2003, este formó parte de la cadena mundial Radisson Plaza que proporcionó representación, ventas y reservaciones a nivel internacional bajo la administración del Grupo Agrisal, quien tomó posesión del Hotel desde el año 1991.

Siguió la construcción del gran Hotel San Salvador la cadena Jacobson-O'connor, con capacidad de 110 habitaciones, que fue inaugurado en abril de 1964, permitiéndole al país contar con el segundo hotel de primera categoría. Debido a los problemas sociopolíticos afrontados por el país, este cerró operaciones en 1979, siendo demolido por daños causados por el terremoto de 1986. Después del Gran Hotel.

Se inauguró el Hotel Alameda en marzo de 1970, con una capacidad de 21 habitaciones; construyéndose la segunda etapa en 1974, incrementándose el

número de habitaciones a ochenta y posteriormente en 1,978, se amplió a 105 el número de cuartos, siendo este último número el que posee actualmente.

En el año 1,970, el Grupo Poma decide orientar sus esfuerzos en el área de la hotelería con un firme propósito de crecimiento, es así que, el 28 de noviembre de 1,972, se inauguró el Hotel Camino Real San Salvador, con una capacidad de 135 habitaciones perteneciendo a la cadena Western internacional que cambio a Westing Hotel en 1,980. En 1,995, se crea la división Hotelera, denominado Grupo Real y en diciembre de 1,997, adoptó el nombre de Camino Real Intercontinental.

El Hotel Terraza es inaugurado el 14 de noviembre de 1,980, con cuarenta habitaciones; actualmente cuenta con ochenta habitaciones, inversión en infraestructura, publicidad y promociones a nivel nacional e internacional.

En febrero de 1,976, se inauguró el Hotel Ramada Inn con 23 habitaciones, está ubicado en la 85 avenida sur y calle Juan José Cañas.

El Hotel Presidente fue inaugurado en mayo de 1,978 con capacidad de 244 habitaciones, y en 1,997, el Hotel se incorpora a la Cadena Hotelera Marriot, la cual duró 6 años. En noviembre del año 2,003 la franquicia venció y los administradores decidieron no renovarla volviendo a ser Hotel Presidente.³

Hotel Princess, ubicado en la Zona Rosa abrió sus puertas el 5 de diciembre de 1997, y la apertura oficial se realizó el 19 de febrero de 1998. El hotel tiene 206 habitaciones y 12 salones para conferencias y eventos sociales con capacidad máxima para 800 personas.

El Hotel Holiday Inn Fue inaugurado en julio de 1999 en urbanización y boulevard Santa Elena. Cuenta con 128 elegantes habitaciones incluyendo 4 suites exquisitamente

³La prensa Gráfica, sección de Economía, 30 de Diciembre de 2003, Pág. 53

decoradas y equipadas con todo lo que necesitan los viajeros internacionales; así como también tienen a la disposición 11 salones para conferencias y eventos sociales.

Hotel Capital Fue inaugurado el 25 de marzo de 1998, está ubicado a 100 metros al sur de la autopista sur o Boulevard Los Próceres. Tiene a la disposición 54 habitaciones y 3 suites elegantemente decoradas, y salones adecuados para seminarios u otros eventos con capacidad de 10 a 200 personas.

Hotel Mediterráneo Plaza, Inaugurado en el año de 1995, está ubicado en la colonia Escalón sobre la 15 calle poniente. Cuenta con 2 suites y 22 habitaciones alfombradas, así como con un salón de reuniones con capacidad de 5 a 80 personas, área de recepción al aire libre con capacidad de 225 personas.

Suites Las Palmas Fue inaugurado el 1 de marzo como es la colonia San Benito, cerca de la Zona Rosa. Tiene a disposición 17 suites de lujo, cómodas y acogedoras, donde encontrará un ambiente elegante y moderno con tecnología de punta. En el cuadro N° 1 se presenta la historia en forma descendente.

CUADRO N°1

Antecedentes históricos de la industria Hotelera en El Salvador

NOMBRE	FECHA DE IGNAUGURACION	CARACTERISTICAS PRINCIPALES
Hotel Nuevo Mundo	Primera década de XX	se consideraba en 1916 el "Hotel más importante de San Salvador
Pensión Germania	1912 por el Señor Jorge Milenhoff	Ofrecía excelente y abundante comida, tenía 30 habitaciones, un amplio salón para festejos. Se hablaba español, francés, inglés y alemán.
Hotel Occidental	durante 1916	Tenía capacidad para 50 personas y 22 habitaciones.
Hotel Italia	en 1916	Este hotel era conocido como el más antiguo y uno de los de mayor capacidad y mejor equipados en San Salvador.
Hotel Hispanoamericano		Edificio de madera de 4 pisos, con más de 60 habitaciones.
Hotel El Salvador Intercontinental	abrió las puertas al público en 1958	Tenía 210 habitaciones. El 10 de abril de 1975 paso a formar parte de la cadena internacional Sheraton, con el nombre El Salvador Sheraton. En 1977,
Hotel San Salvador	abril de 1,964	De la cadena Jacobson oConnors con una capacidad de 110 habitaciones.
Hotel Alameda	Se inauguró en el mes de marzo de 1970	21 habitaciones, se construyó la segunda etapa en 1974 con 80 habitaciones y la tercera en 1978 con 110 habitaciones
Hotel Camino Real San Salvador	28 de septiembre de 1972	35 habitaciones, pertenecientes entonces a la cadena Western Internacional
Hotel Terraza	el 14 de noviembre de 1,980	40 habitaciones; actualmente cuenta con 80 habitaciones
Hotel Ramada Inn	febrero de 1976	26 habitaciones.
El Hotel Presidente	mayo de 1,978	Con capacidad de 244 habitaciones, y en 1,997, el Hotel se incorpora a la Cadena Hotelera Marriot, la cual duró 6 años. En noviembre del año 2,003 la franquicia venció y los administradores decidieron no renovarla volviendo a ser Hotel Presidente
Hotel Princess	5 de diciembre de 1997 pero la apertura oficial se realizó el 19 de febrero de 1998	El hotel tiene 206 habitaciones y 12 salones para conferencias y eventos sociales con capacidad máxima para 800 personas.
El Hotel HolidayInn	25 de marzo de 1998,	54 habitaciones y 3 suites y salones adecuados para seminarios u otros eventos con capacidad de 10 a 200 personas
Hotel Capital	25 de marzo de 1998	206 habitaciones y 12 salones para conferencias y eventos sociales con capacidad máxima para 800 personas.
Hotel Mediterráneo	Inaugurado en el año de 1995	2 suites y 22 habitaciones alfombradas, así

NOMBRE	FECHA DE IGNAUGURACION	CARACTERISTICAS PRINCIPALES
Plaza		como con un salón de reuniones con capacidad de 5 a 80 personas, área de recepción al aire libre con capacidad de 225 personas.
Suites Las Palmas	1 de marzo de 2001	17 Suites de lujo

2.2.1.3 Antecedentes del Hotel Trópico Inn

El Hotel Trópico Inn se Fundó en 1976 y operó Hasta 1980. Luego resurge en 1985 como La Sociedad Turística De Oriente, S. A. De C. V., con la idea de ofrecer a la Ciudad de San Miguel una fuente de trabajo y con la mentalidad de que la ciudad merecía la apertura de Un Hotel de Prestigio. El Hotel está Ubicado en Zona de fácil acceso, ya que está en la entrada de la ciudad sobre la carretera Panamericana.

A través del tiempo fue generando confianza en las actividades comerciales, ya que al encontrarse en un polo de alto desarrollo a su alrededor se han construido centros comerciales, hospitales y clínicas médicas.

De igual forma, gracias al hotel se formó una vida nocturna segura, alegre y sana Trópico Inn es un establecimiento seguro y con calidad, por lo que ha sido visitado por delegaciones de embajadores, cancilleres, Organismos Internacionales y Gubernamentales (Ministros, Diputados, Alcaldes Y Presidentes de Los Tres Poderes Del Estado) Que han Frecuentado La Zona De Oriente.

En la actualidad, se encuentra en el proceso de Certificación ISO9000, que le permitirá ser el primer hotel en la Zona Oriental certificado con altos estándares de calidad y el segundo a nivel nacional.

2.2.2 Antecedentes de Recursos Humanos

Las tres eras del siglo XX (Industrialización clásica, neoclásica y era de la información) apartaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones.

Durante el curso de estas tres eras, el área de Recursos Humanos atravesó tres etapas distinta: Relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.

Cambios y transformaciones en el escenario mundial.

El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Este fue un siglo que puede definirse como el siglo de la burocracia o el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas.

En ese sentido, durante el siglo XX podemos distinguir tres eras organizacionales diferentes: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información. Conocer la característica de cada una permitirá comprender mejor las filosofías y prácticas para tratar con las personas que laboran en las organizaciones.

En la industrialización clásica: El período que sigue a la revolución Industrial y que se extendió hasta los mediados de los 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. (Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En este largo periodo de crisis las empresas adoptan la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas.

La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esa época. La teórica clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esa época.

La eficiencia de las persona era la preocupación básica y para alcanzarlas era necesarias medidas de estandarización y simplificación, así como la especialización de la fuerza laboral para permitir la escala de producción mayores a costos menores. El modelo organizacional se basa en un diseño mecanizado característico del sistema cerrado.

Las personas se consideraban como recursos de producción junto con los otros recursos organizacionales como las maquinas, equipo y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Dentro de esa concepción la administración de las personas recibía el nombre de Relaciones Industriales. Los departamentos de relaciones industriales actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas para evitar los conflictos laborales, como si las dos partes fueran compartimientos de estanco.

El hombre se consideraba un apéndice de la máquina, y como esta debería ser estandarizado en la medida de lo posible. Por lo que adicional se implementaron mecanismos de control para extender la masificación de los procesos y del desempeño de la mano de obra como medio de producción.

Surgen los antiguos departamentos de personal, y posteriormente, los departamentos de relaciones industriales. Los primeros eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo: admisión a través de contrato individual, inscripción en la nómina, contabilidad de las horas trabajadas para el pago, llamadas de atención y medidas disciplinarias por el incumplimiento del contrato, contabilización de días festivos, entre otros. Más tarde los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel y agregan otras tareas como la relación de la organización con los sindicatos.

Los departamentos de relaciones industriales se restringen a actividades operacionales y burocráticas, y reciben instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. Las personas son consideradas como apéndices de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular; predomina el concepto de mano de obra.

En la industrialización neoclásica: La Era de la Industrialización Neoclásica comprendía desde el periodo de 1950 a 1990. Se inició después de la segunda guerra mundial cuando el mundo comenzó a cambiar con más rapidez e intensidad. La velocidad del cambio aumento de manera progresiva. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al ámbito regional y de este al ámbito internacional, tornándose cada vez más intensas y menos previsibles y acentuando a la competencia ente las empresas.

La teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y el modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento.

Al poco tiempo, la cultura organizacional imperante en las empresas dejo de privilegiar las tradiciones antiguas y obsoletas y paso a centrarse en el presente, permitiendo que el conservadurismo y el mantenimiento del status quo dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos y de maneras de pensar y de actuar.

La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por una nueva forma de administrar a las personas, que recibió el nombre de administración de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos veían a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción; los recursos humanos se convirtieron en el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial.

La tecnología experimento un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participan en estas. El mundo seguía cambiando, y los cambios eran cada vez más veloces y acelerados. Se vio la necesidad de crear centros de control a nivel de procesos por lo que se implanto la auditoría interna como herramienta dentro de las empresas como un departamento que dependía de la gerencia para controlar y evaluar cada área dentro de la empresa y en específico se enfocó en el área de recurso humano.

Surgen los departamentos de recursos humanos, que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las áreas rutinarias y burocráticas, los denominados departamentos de Recursos Humanos, desarrollan funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados. Se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación la remuneración, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, y muestran diverso grado de centralización y monopolio de estas actividades.⁴

En la era de la información: Periodo que comenzó en la década de 1990. Su característica principal son los cambios, que se tornan más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La información cruzo el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información suministro las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones. El capital financiero dejo de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento. Más importante que es dinero es el conocimiento sobre como emplearlo y aplicarlo con rentabilidad. La nueva tendencia de las técnicas de auditoría se diversifico y se enfocó en áreas estratégicas de la empresa como entidad económica y desarrollo formas y métodos de evaluación y control de áreas claves derivándose de la auditoría interna, la auditoría de recursos humanos que contribuyo a optimizar y equilibrar los patrones de control del personal con la obtención de un adecuado clima organizacional además de proporcionar recomendaciones no solo acerca del desempeño del recurso humano sino también recomendaciones a la gerencia sobre como proporcionar un óptimo clima organizacional para el óptimo desarrollo del recurso humano.

Aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. En una época en que todos

⁴Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 1º Edición, México Mc Graw Hill Colombia, 2002. Pág. 38.

disponen de la información en tiempo real, las organizaciones capaces de recolectar la información y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo servicio, antes que otras lo hagan, son las más exitosas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing), mientras que las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas.

Los equipos de recursos humanos proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales.

El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran socias de las organizaciones que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas. En la era de la información, tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. En el cuadro N° 2 se presenta los Cambios y transformaciones en el Área de Recursos Humanos.

CUADRO N° 2

Cambios y transformaciones en el Área de Recursos Humanos

Era de la industrialización clásica (de 1900 a 1950)		Era de la Industrialización neoclásica. (De 1950 a 1990)		Era de la Información (Después de 1990)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comienzo de la industrialización y formación del proletariado. ✓ Transformación de los talleres en fábricas. ✓ Estabilidad, rutinas mantenimiento y permanencia. ✓ Adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional. ✓ Modelo mecanicista, burocrático, estructuras altas y gran amplitud y control. ✓ Necesidad de orden y rutina. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expansión de la industrialización y el mercado de candidatos. ✓ Aumento del tamaño de las fábricas y del comercio mundial. ✓ Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio. ✓ Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales. ✓ Modelo menos mecanistas, estructuras planas y amplitud de control más reducido. ✓ Necesidad de adaptación. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ El mercado de los servicios sobrepasa el mercado industrial (bienes manufacturados) ✓ Adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones. ✓ Dinamismo, turbulencia y cambios extremos. ✓ Adopción de estructuras orgánicas. ✓ Modelos orgánicos ágiles, flexibles y variables. ✓ Necesidad de cambio.
Departamento de personal	Departamento de relaciones industriales	Departamento de recursos humanos	Departamento de gestión del talento humano	Equipos de gestión del talento
Personas vistas como mano de obra		Personas vistas como recursos humanos		Personas vistas como socias

2.2.3 Antecedentes de la Auditoría

2.2.3.1 Antecedentes de la Auditoría a nivel Mundial.

Existe la evidencia de que alguna especie de auditoría se practicó en tiempos remotos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, pone de manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas.

A medida que se desarrolló el comercio, surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurarse de la adecuación y fiabilidad de los registros mantenidos

en varias empresas comerciales. La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento tuvo lugar durante el periodo de mandato de la ley: Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude.

También reconocía una aceptación general de la necesidad de efectuar una revisión independiente de las cuentas pequeñas y grandes de las empresas. Desde 1862 hasta 1905, la profesión de auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detención de fraude, pero la auditoría en los Estados Unidos tomó un camino independiente lejos de la detención del fraude como objetivo primordial de la auditoría.

En 1912 Montgomery dijo: Que a los estudiantes se les enseñaba que los objetivos primordiales de la auditoría eran: La detención y prevención del fraude, la detención y prevención de errores; sin embargo, en los años siguientes hubo un cambio decisivo en la demanda y el servicio, y los propósitos actuales son: El cerciorarse de la condición financiera actual y de las ganancias de una empresa, La detención y prevención del fraude. Este cambio en el objetivo de la auditoría continuó desarrollándose, no sin oposición, hasta aproximadamente 1940.

En este tiempo existía un cierto grado de acuerdo en que el auditor podría y debería no ocuparse primordialmente de la detención del fraude. “El objetivo primordial de una auditoría independiente debe ser la revisión de la posición financiera y de los resultados de operación como se indica en los estados financieros del cliente de manera que pueda ofrecerse una opinión sobre la adecuación de estas presentaciones a las partes interesadas”.⁵

⁵Editorial Océano. “Enciclopedia de la Auditoría”. Pág. 7

2.2.3.2 Antecedentes de la Auditoría en El Salvador.

En El Salvador en 1929 se contrató una firma de auditoría inglesa con el propósito de establecer la contabilidad pública, estos auditores cuando terminaron dicho trabajo se quedaron en el país ejerciendo la auditoría independiente.

Posteriormente el 5 de octubre de 1930 se fundó la Corporación de Contadores Públicos de El Salvador, esta corporación logró que en 1939 el Estado reconociera el título de Contador como profesión y en ese mismo año se expidieron títulos reconocidos legalmente de contador, y tenedor de libros.

El 21 de septiembre de 1940, surgieron los primeros auditores a través de un Decreto Legislativo No.57 publicado en el diario oficial 233, del 15 de octubre del mismo, la Ley del Ejercicio de las Funciones del Contador Público, además en ese decreto se creó el Consejo Nacional de Contadores Públicos, conformados con cinco miembros propietarios y tres suplentes.

Entre 1941 y 1943 el Consejo Nacional de Contadores Públicos otorga la calidad de Contador Público Certificado y en 1967 conforme el decreto No.510 del 9 de noviembre, se autorizó al Ministerio de Educación para otorgar la calidad de Contador Público Certificado (C.P.C.) durante un año a partir de la fecha de vigencia de dicho decreto. En 1968 la Universidad de El Salvador crea la Escuela de Contaduría Pública que depende de la Facultad de Ciencias Económicas.

Mediante el acuerdo ejecutivo del Ministerio de Economía No. 226, del 26 de abril de 1971 se creó el Consejo de Vigilancia del Ejercicio de la Contaduría Pública y Auditoría, dicho acuerdo fue publicado en el Diario Oficial No.90 del 20 de mayo de 1971.

En 1970 se establecen requisitos mínimos legales para ejercer la Contaduría Pública, según el Art.289 y 290 del Código de Comercio vigente. En 1973 el Código de Comercio facultó en su artículo 1564 al Consejo de Vigilancia de la Contaduría para que

otorgara la calidad de Contadores Públicos Certificados durante cinco años más. Y a partir de 1981 sólo existía a nivel de licenciatura de Contaduría Pública la profesión Universitaria, ya que el 31 de diciembre de 1980 se dejaron de emitir las credenciales de Contador Público Certificado. En 1990 se da la reingeniería de las compañías esto hizo que contrataran muchas de las funciones no principales gerenciales incluidas en algunos casos la Auditoría Interna.

En el año 2000 se aprobó la “Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría”. Esta ley otorgaría un mayor grado de responsabilidad legal para el Contador Público, sin embargo para llegar a la creación de la Ley antes el Ministerio de Economía preparó el Anteproyecto de ley y fueron impulsado por el artículo 290 del Código de Comercio, el cual contempla la creación del Concejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, como la encargada de velar por el buen desempeño del ejercicio de la profesión contable.

Actualmente el artículo 3 de la ley anteriormente mencionada establece los requisitos para ejercer la Contaduría Pública y el título 3 de la misma regula la función del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría.⁶

2.2.3.3 Antecedentes de la Auditoría de Recursos Humanos

El primer antecedente formal sobre el origen de auditoría operativa se remonta al año de 1945, cuando en ocasión de la conferencia anual de The Institute of Internal Auditors, se incluye para discusión en el panel, el tema Scope of internacional Auditing of Technical Operations (alcance de la auditoría interna en operaciones técnicas).

En 1945 Frederic E. Mints, auditor interno de la Lockheed Aircraft Corporation, comienza a utilizar de manera formal en sus trabajos y reportes el término Operational

⁶ Lozano Rivera, Reina Esterlina “Diseño de Auditoría para Evaluación de Riesgos en las Empresas Comerciales” Págs.44-47

Auditing (Auditoría Operacional) como se conoce hasta la fecha causando gran revuelo entre la comunidad por lo novedoso del nombre a esta naciente disciplina.

En el año de 1948, Arthur H. Kents Auditor interno de la Estándar Oil Company of California, escribe un artículo denominado Audits of Operations (Auditoria de operaciones).

Desde fines de los años 70's algunos contadores públicos han venido realizando trabajos de examen administrativo cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades a este tipo de examen se le denomina preponderantemente auditoría operativa. La importancia de dictar normas sobre este tipo de trabajo fue reconocida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en diciembre de 1972 la comisión de auditoría operativa emitió su primer boletín con el propósito de identificar el trabajo de la auditoría operativa realizado por el contador público independiente y con la intención de unificar criterios sobre el tema. Así es como la auditoría operativa llega a definirse como evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, con que son manejados los recursos, la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control investigando, revisando y evaluando las *áreas funcionales* de la empresa con los propósitos de determinar, si se tienen controles adecuados y si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia. Siendo las áreas funcionales de toda organización ya sea comercial, industrial o de servicios contiene todas o algunas de las siguientes:

1. Compras.
2. Producción.
3. Ventas.
4. *Recursos Humanos*
5. Finanzas.

Con el cambio de los enfoques con los que se fueron ajustando los esquemas del área de Recursos Humanos (Relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas), fue surgiendo la necesidad de ponerle más atención a esta área y es así como surge la necesidad de hacer una evaluación de la administración de recursos humanos.

El concepto de auditoría de recursos humanos como análisis de las prácticas de Administración de Recursos Humanos, desde una óptica estratégica, surge ha mediado de los años 80, donde se conciben dos funciones básicas:

- ✓ Auditoría de Recursos Humanos como sistema de información directiva, conocer el estado objetivo, para facilitar el desarrollo de proceso de gestión y/o desarrollo de Recursos Humanos.

- ✓ Auditoría de Recursos Humanos como sistema de control y evolución de la aplicación de las políticas y procesos establecidos.

La evolución del concepto de auditoría contable a auditoría de gestión tiene como significado el cambio de los datos contables (valoración económica de la realidad). Es dentro de esta visión actual cuando surge el concepto de ratio de gestión como sistema de apreciación de la realidad desde un punto de vista objetivo.

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 Conceptos y generalidades de los recursos humanos.

“La administración de los recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los

conocimientos, las habilidades entre otros aspectos de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”⁷

Los cuatro principales objetivos de los Recursos Humanos.

Sociales: saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.

Organizacionales: tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.

Funcionales: están enfocados en función de las necesidades de la organización.

Individuales: pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización.

2.3.1.1 Características principales de los Recursos Humanos.

No pueden ser propiedad de la empresa. Las actividades de las personas son voluntarias no por el hecho de existir un contrato la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario, contarán con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa. Las experiencias, los conocimientos, las actividades son intangibles.

2.3.1.2 Funciones del departamento de Recursos Humanos.

En forma resumida, las principales funciones del departamento de recursos humanos son:

1. Gerente de Recursos Humanos:

- ✓ Describir los objetivos y las políticas de personal a discusión con los demás gerentes.

⁷Werther, WB. Administración de Personal y Recursos Humanos. 3ª Edición, México Mc Graw Hill Interamericana, 1992. Pág. 416

-
- ✓ Vigilar por que éstas se lleven a cabo.
 - ✓ Formular un programa sobre contactos con el Ministerio de Trabajo e Instituto Salvadoreño del Seguro Social en lo que afecte a las relaciones del personal.
2. Sección de Selección y contratación
 - ✓ Nuevo ingreso: fuentes de abastecimiento, hacer un reclutamiento e investigación y exámenes médicos.
 - ✓ Programas de introducción pruebas prácticas.
 - ✓ Cambios de status, transferencias, promociones.
 - ✓ Control de ausencias.
 - ✓ Ajustes de sueldos.
 - ✓ Incentivos al personal.
 3. Sección de higiene y salud
 - ✓ Normas de seguridad laboral.
 - ✓ Inspección y diseño de calidad.
 - ✓ Revisiones higiénicas de la empresa.
 - ✓ Investigación e informes sobre accidentes de trabajo.
 - ✓ Educación sobre Higiene y seguridad Industrial.
 4. Sección de adiestramiento y capacitación.
 5. Sección de prestación y servicios al personal.
 - ✓ Seguros colectivos.
 - ✓ Planes de hospitalización.
 - ✓ Planes de retiro.
 - ✓ Compensaciones y pensiones de retiro.
 - ✓ Actividades recreativas.

Los investigadores Flamholz y Lacey plantean que la meta principal de la administración de personal en la organización es “Incrementar el valor de los recursos humanos y el valor de la empresa como un todo”. Pero para incrementar ese valor

humano de la empresa debe conocer perfectamente los recursos que entran y salen de la organización y el proceso de administrar ese personal.⁸

En las organizaciones encontramos un proceso con respecto al personal que va desde la PREVIA CONTRATACIÓN-CONTRATACIÓN-GESTION Y RETIRO de recurso humano para lo cual en cada una de esas etapas se debe llevar a cabo una buena administración de personal. De todo este proceso extraemos siete componentes claves los cuales son:

Planeación de recursos humanos

Contratación

Capacitación y desarrollo

Asignación y ubicación de puestos

Utilización

Conservación

Evaluación

⁸Burbano, Jorge. Auditoría de Personal, 2ª edición, Colombia Ecoe Ediciones, 2002, Pág.15

CUADRO N° 3

Proceso de Gestión del Recurso Humano.

ETAPA	COMPONENTE	ASPECTOS
PREVIA CONTRATACIÓN	Planeación de recursos humanos	Objetivos de adquisición de personal identificando conocimientos, habilidades y actividades requeridas en la empresa.
INGRESO	Contratación e Inducción	Determinar el número de personas a reclutar
		Fuentes para la selección del personal
		Métodos de reclutamiento
		Estudio de solicitudes
		Comunicación a preseleccionados
		Aplicación de pruebas y entrevistas
		Exámenes médicos
		Contratación
GESTIÓN	Entrenamiento y capacitación	Inducción
		Consiste en crear o incrementar el valor de la persona dotándola de nuevos conocimientos y habilidades para el trabajo, mantener la calidad y cantidad de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para que la empresa logre los objetivos.
		Asignación y ubicación de puestos
		Proceso destinado a ubicar a las personas para que ejecuten las tareas para los cuales fueron seleccionados.
		Evaluación del desempeño
Medir los componentes relacionados con la productividad y es importante para evaluar planes de compensaciones, promoción del personal entre otros.		
RETIRO	Despido o renuncia	Retribuciones y prestaciones
		Beneficios a empleados, compensaciones.
		Indemnizaciones, prestaciones.

	de la empresa	
--	---------------	--

2.3.2 Conceptos y generalidades de la teoría de los sistemas.

En la actualidad todo proceso requiere de los sistemas, en las empresas, el funcionamiento de un proceso determinado, depende de ellos, de esto se deduce la importancia que tienen y como su uso redunda en beneficios para toda empresa. Es imposible llevar un adecuado control sobre las operaciones y transacción, sin contar con el auxilio de los sistemas. En el mundo de los negocios, la palabra sistemas, generalmente se refiere a todas aquellos elementos y sus relaciones, los cuales soportan y ayudan a la toma de decisiones óptimas de la empresa.

Por lo anteriormente dicho y teniendo en cuenta que la literatura en la materia es bastante amplia, se enfoca la conceptualización de sistemas de forma siguiente:

“Un sistema es un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo común”.

2.3.2.1 Características de los sistemas.

Todo sistema, cualquiera que sea su naturaleza, tiene tres características básicas:

- a) Todo sistema contiene otros elementos (subsistemas) y a la vez, está contenido en otro de carácter superior (supra sistemas)
- b) Todos sus componentes, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos.
- c) La alteración o variación en una de las partes o de sus relaciones, incide en las demás y en el conjunto.

2.3.2.2 Clasificación de los sistemas.

Dentro de una variedad existentes de sistemas, existe una diversidad de criterios para su clasificación, sin embargo todo ello tiene como base la complejidad de los elementos, la finalidad para lo cual han sido diseñado, la efectividad con que se logran los resultados esperados y el intercambio de información con el medio ambiente, entre otros.

Para fines de nuestro estudio, nos interesa hacer énfasis en los sistemas operantes, puesto que están vinculados a las funciones administrativas, que en la mayoría de las entidades económicas desempeñan, tal es el caso de compras, producción, mercadeo, ventas, finanzas y recursos humanos.

Para cada una de esas actividades se diseñan sistemas que controlen operativamente los procedimientos administrativos llevados a cabo para cada función, teniendo un objetivo para el que fueron diseñados y por el cual se encuentran en funcionamiento.

2.3.2.3 Elementos del sistema.

Los sistemas están integrados por elementos que juegan un papel específico en la integración del mismo y en su operatividad, dichos elementos son:

- a) Entradas o insumos: son aquellos elementos que ingresan al sistema y que mediante el proceso operativo se van transformando en el producto final.
- b) Retroalimentación: es la propiedad que permite que la salida sea comparada con la entrada al sistema, por tanto implica la existencia de un medio programado para medir las desviaciones del producto con relación a lo que fue planeado.

2.3.3 Generalidades del Sistema de Administración de Recursos Humanos.

El campo de la administración de personal ha cambiado en los últimos años, lo que ha dado un papel mucho más amplio a los administradores de personal. Comúnmente se dice que: “las compañías que ofrecen productos con las altas calidad son los que van un paso delante de la competencia”, sin embargo un elemento muy importante que

mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que está en la organización.

La administración de personal funciona como uno de los sistemas integrados de tipo abierto que no solamente comprende las actividades del departamento de recursos humanos, sino que también las actividades de los gerentes de todos los niveles, individuos que tienen autoridad y responsabilidad formales para alcanzar los objetivos primarios de la empresa.

La función de la administración de personal comprende sobre todo la función de asesorar el manejo de personal, gerentes de línea, así como una retroalimentación sobre la función de personal, por lo que está en esta área es necesario ampliar los esfuerzos para evaluar y verificar desde diferentes perspectivas los siguientes aspectos:

¿Quiénes son los responsables de cada actividad?

¿Cuáles son las descripciones de cada cargo?

¿Qué políticas y procedimientos se utilizan para el logro de los objetivos empresariales?

¿Cuáles son los resultados de las evaluaciones?

¿Qué alternativas de solución se proponen mediante un plan de acción para corregir las desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?

¿Cada cuánto se efectuara un seguimiento al plan de acción para establecer si resolvieron los problemas detectados en la evaluación?

Hay que detenernos un poco, y antes de continuar refiriéndonos al sistema de administración de personal, es necesario conocer cuál es su significado y el de sus componentes, motivo por el que a continuación se enlistan lo siguientes conceptos:

a) Administración:

Es un proceso que implica la planificación, organización, dirección, ejecución y control de las actividades u operaciones realizadas por una entidad, a fin de alcanzar sus objetivos o metas propuestas.

b) Personal

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás que son inertes y estáticos por mismo.⁹

c) Administración de personal

“comprenden las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización que representan una de sus mayores inversiones”.¹⁰

Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales, en consecuencia abarca a los gerentes de todos los niveles.

d) Sistema de administración de personal

Enlazado todos los conceptos anteriormente expuestos se puede decir que es el sistema de administración de personal, es un conjunto interrelacionado de procesos referentes a los subsistemas de planificación, reclutamiento, selección, desarrollo, evaluación y motivación del personal, así como los subsistemas de administración salarial y relaciones laborales, los que de forma íntimamente vinculados contribuyen al logro de los objetivos globales de la empresa.

⁹Gómez Mejía, Luis R. Gestión de Recurso Humano, 1ª edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, 617 Págs.

¹⁰Byars, Loyd y otros. Gestión de Recurso Humano. 1º edición en español, España; Madrid, Irwin, 1996, 583 Págs.

2.3.4 Elementos del sistema de Administración de Recursos Humanos.

2.3.4.1 Reclutamiento y Selección.

Reclutamiento

Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. Este sistema incluye un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.

El Mercado de Recursos Humanos (MRH) o mercado de candidatos, se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo. Este mercado está constituido por personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas.

El reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado y atraerlo a la organización.

Entre las principales técnicas de reclutamiento externo se encuentran:

- ✓ *Avisos en periódicos y revistas especializadas.* Para empleados operativos, son más indicados los periódicos más populares. Cuando el cargo es muy específico, puede recurrirse a revistas especializadas.

-
- ✓ *Agencias de reclutamiento.* Las agencias pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento como las operadas por el gobierno (Ministerio de Trabajo) o agencias particulares.
 - ✓ *Contactos con escuelas, universidades y otros centros de estudios superior.* La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades y centros de estudio superior que preparan personal técnico.
 - ✓ *Carteles o avisos en sitios visibles.* Es un sistema de bajo costo y razonable rendimiento y rapidez. Indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina. Se coloca en las proximidades de la organización, de la recepción o en sitios de gran movimiento de personas.
 - ✓ *Presentación de candidatos por recomendación de empleados.* Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos. La organización estimula a los empleados a que le presenten o recomienden candidatos como amigos, vecinos o parientes.
 - ✓ *Consulta en los archivos de candidatos.* Es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes, por área de actividad o por cargo, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo.

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotado los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.

Las organizaciones exitosas siempre tienen las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, aunque no tengan oportunidades que ofrecer en ese momento.

Selección

Si no hubiese diferencias individuales y si todas las personas fuesen iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de personas sería innecesaria, pero la variación humana es enorme: las diferencias personales, tanto físicas (estatura, peso, complexión, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, entre otros) como psicológicas (temperamento, carácter, aptitudes, habilidades intelectuales, entre otros.)

Llevan a las personas a comportarse de manera diferente, a percibir situaciones de modo diferente y a desempeñarse de manera diferente.

Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible. Las bases para seleccionar personas son la información sobre el cargo y la aplicación de técnicas de selección para recoger información acerca de la aptitud y personalidad del candidato.

Así la selección de personal es un sistema de comparación y elección. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan. El departamento de RH presta asesoría aplicando pruebas y test, mientras el gerente de línea toma decisiones respecto de los candidatos. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre potestad del órgano solicitante.

Las principales técnicas de selección son:

- ✓ *La entrevista.* Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Puede estructurarse y estandarizarse, pero también puede quedar enteramente libre a la voluntad del entrevistador. Es la técnica más usada y que a pesar de su fuerte

componente subjetivo e impreciso, es a veces la que más influye en la decisión final respecto de los candidatos.

- ✓ *Pruebas de Conocimientos o de capacidades.* Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos y el desempeño de los candidatos así como también medir el grado de capacidad o la habilidad para ciertas tareas. Pueden ser orales, escritas o de realización que consiste en la ejecución de un trabajo o tarea con un tiempo determinado.
- ✓ *Pruebas psicométricas.* Estas pruebas sirven para conocer diferentes aspectos psicológicos, tales como conocimiento, habilidades o capacidades y personalidad. Focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo. Ofrecen un diagnóstico futuro de su potencial de desarrollo.
- ✓ *Pruebas de personalidad.* En esta categoría están las denominadas pruebas expresivas (de expresión corporal), como el PMK, psicodiagnóstico miocinético de Mira y López, y los denominados test proyectivos (proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el test de apercepción temática (TAT), la prueba del árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Machover o el test de Szond. Tanto la aplicación como la interpretación de los tests o pruebas de personalidad exigen la intervención de un psicólogo.
- ✓ *Técnicas de Simulación.* Las técnicas de simulación se emplean como complemento del diagnóstico: además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñara en la organización, para dar una visión más real de su comportamiento en el futuro. Se utilizan en los cargos que exigen relaciones interpersonales; como por ejemplo, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos, entre otros.

En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles. Generalmente se utiliza una combinación de varias técnicas y procedimientos que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del cargo vacante.

El proceso de selección debe ser eficaz y eficiente. La eficiencia radica en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos válidas y precisas, dotar de rapidez y agilidad la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, entre otros. La eficacia reside en alcanzar resultados y objetivos: saber traer los mejores talentos para la empresa y, sobre todo, lograr que la empresa mejore cada día con la nueva adquisición de personal.

2.3.4.2 Contratación e Inducción

Contratación

Es un acuerdo entre dos o más partes, mediante el cual se obligan los contratantes a dar, hacer o no hacer alguna cosa, que vienen especificadas claramente en el mismo. Según el código de trabajo, en el art 17 el Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. La ley también establece que el contrato individual de trabajo, así como su modificación o prórroga, deberá constar por escrito, en tres ejemplares; cada parte contratante conservará uno de éstos y el patrono remitirá el tercero a la Dirección General de Trabajo, dentro de los ocho días siguientes al de su celebración, modificación o prórroga.

Según el art. 23 del Código de Trabajo el contrato debe contener:

- ✓ Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante.
- ✓ Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de

cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato.

- ✓ El trabajo que bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible.
- ✓ El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo
- ✓ La fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios
- ✓ El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento.
- ✓ El horario de trabajo.
- ✓ El salario que recibirá el trabajador por sus servicios.
- ✓ Forma, período y lugar de pago.
- ✓ La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono.
- ✓ Nombre y apellido de las personas que dependen económicamente del trabajador.
- ✓ Las demás estipulaciones en que convengan las partes.
- ✓ Lugar y fecha de la celebración del contrato.
- ✓ Firma de los contratantes. Cuando no supieren o no pudieren firmar, se hará mención de esta circunstancia, se estampará la impresión digital del pulgar de la mano derecha y a falta de éste, la de cualquier dedo y firmará otro a su ruego.

Además el código de trabajo en el Art. 24 establece en los contratos individuales de trabajo se entenderán incluidos los derechos y obligaciones correspondientes, emanadas de las distintas fuentes de derecho laboral, tales como:

- ✓ Los establecidos en el Código de Trabajo, leyes y reglamentos de trabajo.
- ✓ Los establecidos en los reglamentos internos de trabajo.

-
- ✓ Los consignados en los contratos y convenciones colectivos de trabajo.
 - ✓ Los que surgen del arreglo directo o del avenimiento ante el Director General de Trabajo, en los conflictos colectivos de carácter económico.
 - ✓ Los que resulten del laudo arbitral pronunciado en los conflictos a que se refiere el literal anterior.
 - ✓ Los consagrados por la costumbre de empresa.

Inducción

La inducción es el proceso de orientación a los empleados en el que se les proporciona la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos.

La misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones. Es normal que la organización trate de adaptar las personas a este contexto, en especial las que apenas ingresan en la organización: los nuevos empleados. Aquí entramos en el campo de la socialización organizacional.

Los métodos de socialización organizacional más utilizados son:

- ✓ *Proceso selectivo*: la socialización se inicia en las entrevistas de selección mediante las cuales el candidato conoce su futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante en la organización, los colegas de trabajo, las actividades desarrolladas, los desafíos y recompensas, el gerente y el estilo de administración y otros. Incluso antes que el candidato sea aceptado, el proceso de selección le permite obtener información y observar cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven con ella.

-
- ✓ *Contenido del cargo:* el nuevo empleado debe recibir tareas suficientemente exigentes y capaces de proporcionarle éxito al comienzo de su carrera en la organización, para recibir después tareas gradualmente más complicadas y desafiantes. Cuando los principiantes son dedicados a tareas fáciles, no tienen oportunidad de experimentar éxito ni la motivación que se deriva de este.
 - ✓ *Supervisor como tutor:* para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la empresa. El supervisor debe cuidar los nuevos empleados como un verdadero tutor, que los acompaña y orienta durante el periodo inicial en la organización. Sus funciones básicas con el nuevo empleado son:
 - Transmitir al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe realizar.
 - Proporcionar toda la información técnica para ejecutar la tarea.
 - Negociar con el nuevo empleado las metas y los resultados que debe alcanzar.
 - Dar retroalimentación adecuada al desempeño del nuevo empleado.
 - ✓ *Grupo de Trabajo:* la integración del nuevo empleado debe ser atribuida a un grupo de trabajo que pueda generarle un efecto positivo y duradero. La aceptación grupal es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales.
 - ✓ *Programa de integración:* es un programa formal o intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, estos duran de uno a cinco días, dependiendo de la intensidad de socialización que la organización pretenda imprimir. Su finalidad es lograr que el nuevo participante aprenda e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considera imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño. Sus principales elementos son:

Asuntos Organizacionales:

Misión y objetivos globales de la organización, políticas y directrices de la organización, estructura de la organización y sus unidades organizacionales, productos y servicios ofrecidos por la organización, reglas y procedimientos internos, procedimientos de seguridad en el trabajo, distribución física e instalaciones que utilizara el nuevo miembro.

Beneficios Ofrecidos:

Horario de trabajo, de descanso y comedor; días de pago y de anticipos salariales, programa de beneficios sociales ofrecido por la organización; Relaciones: Presentación a los superiores y a los colegas de trabajo; Deberes del nuevo miembro: Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado, Visión general del cargo, Tareas, Objetivos del cargo, Metas y resultados que deben alcanzarse.

El objetivo de realizar el programa de orientación es:

- ✓ Reducir la ansiedad de las personas que generalmente es provocada por el temor de fracasar en el trabajo. La ansiedad se reduce cuando los nuevos empleados reciben orientación y apoyo de la tutoría de empleados experimentados.
- ✓ Reducir la rotación. Es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, por el hecho de que los nuevos empleados se sienten ineficientes, indeseados o innecesarios. La orientación eficaz reduce esta acción. La reacción eficaz reduce esta reacción.
- ✓ Economizar tiempo. Cuando los nuevos empleados no reciben orientación, tardan más tiempo en conocer la organización, su trabajo y los colegas, y pierden eficiencia. Cuando los colegas y el supervisor lo ayudan de manera integral y coherente, se integran mejor y con más rapidez.

2.3.4.3 Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en las tareas que ejecuta; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo su contribución al negocio de la organización.

Los métodos tradicionales de evaluación son:

Escalas gráficas. Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización como:

Factores:	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas Aceptable	Deficiente
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado y la frase que más se distancia del él.

Investigación de campo. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario para empleado evaluado. Se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Métodos incidentes críticos. El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

Listas de verificación. Es un método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check-lists) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

- ✓ Procesos de compensación de personas, indicar si las personas están compensadas y remuneradas adecuadamente.
- ✓ Procesos de desarrollo de personas, indicar las fortalezas y las debilidades, las potencialidades que se deben ampliar y las deficiencias que se deben corregir.
- ✓ Procesos de mantenimiento de personas, indicar el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.

-
- ✓ Proceso de monitoreo de personas. Proporcionar retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo.

2.3.4.4 Retribuciones y Prestaciones

Remuneraciones y Prestaciones

Remuneraciones

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación.

Remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo. Una de ellas es el salario.

El Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. A cambio del dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la organización.

La administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y ajustadas en la organización, para lo cual es necesario establecer dos formas de equilibrio:

- ✓ Equilibrio interno. Coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada. Se alcanza aplicando la información obtenida a través de la evaluación y clasificación de cargos, basadas generalmente en un programa previo de descripción y análisis de cargos.

-
- ✓ Equilibrio externo. Coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. Se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de investigación salarial.

Con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial, como parte de su política de recursos humanos, para normalizar los procedimientos de la remuneración de personal.

El sistema de remuneración se diseña para alcanzar varios objetivos:

1. Motivación y compromiso del personal
2. Aumento de la productividad
3. Control de costos
4. Tratamiento justo de los empleados
5. Cumplimiento de la legislación

Sobre los salarios recaen la prestaciones sociales, que con el conjunto de obligaciones laborales que deben pagar las empresas mensualmente, además del salario del empleador.

Recompensas y Sanciones

Remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneración flexible y variables, capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas.

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas y de sanciones para dirigir el comportamiento de sus miembros.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No solo se tienen en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

Por otro lado el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos con advertencias verbales o escritas y en casos extremos suspensión del trabajo.

El sistema de recompensas y sanciones se debe basar en los siguientes aspectos:

1.- Retroalimentación: debe contribuir como refuerzo positivo del comportamiento esperado y debe reforzar, fortalecer e incrementar el desempeño excelente.

2.- Relacionar las recompensas con los resultados establecidos o esperados.

En el sistema de Recompensas se debe tener en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner: todo comportamiento está determinado por sus consecuencias. El refuerzo positivo se fundamenta en dos principios básicos:

1. Las personas desempeñan, sus actividades para obtener mayores recompensas o beneficios.
2. Las recompensas obtenidas actúan como refuerzo para mejorar cada vez más el desempeño.

El esfuerzo positivo está orientado hacia los resultados esperados. La teoría del refuerzo positivo parte del hecho de que las personas se comportan según una de estas dos razones:

1. Porque un tipo o nivel de desempeño esta recompensado coherentemente.
2. Porque un estándar de desempeño específico ya fue recompensado, de manera que será repetido, con la expectativa de que la recompensa se repita.

Por desgracia, las organizaciones utilizan más las sanciones que la recompensa para modificar o mejorar el desempeño de las personas. En otras palabras, utilizan más la acción negativa (reprensión) que la acción positiva (incentivo). Para empeorar las cosas, utilizan más la acción correctiva (corregir posteriormente) que la acción preventiva (evitar futuros errores).

Prestaciones

Son el conjunto de obligaciones laborales que deben pagar las empresas mensualmente, además del salario del empleado. Las prestaciones sociales recaen sobre los salarios de los empleados. Por cada unidad monetaria pagada en salario, la empresa debe pagar el ISSS y AFP por cada empleado afiliado.

En nuestro país, las prestaciones se encuentran legisladas de la siguiente manera:

- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Ley del instituto salvadoreño del seguro social y su reglamento
- ✓ Ley del sistema de ahorro para pensiones

De acuerdo al Código de Trabajo:

Día de Descanso: Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior. (Art 171 Cod Trab.)

Vacación: Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo. (Art 177 Cod Trab.)

Aguinaldo: Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo. La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

- ✓ Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días.
- ✓ Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.
- ✓ Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días. (Art 196 y 198 Cod Trab.)

Por enfermedad: En los casos en que se suspende el contrato individual por enfermedad o accidente común del trabajador, el patrono está obligado a pagarle, mientras dure la enfermedad y hasta el restablecimiento de aquél, una cantidad equivalente al setenta y cinco por ciento de su salario básico, conforme a las categorías y con las limitaciones que en el mismo artículo se expresan. (Art 307 Cód. Trab)

Por Maternidad: El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia. (Art 309 Cód. Trab)

De acuerdo a la Ley del instituto salvadoreño del seguro social y su reglamento:

- ✓ Beneficios por Enfermedad y Accidente Común Arts. 48-52
- ✓ Beneficios por Riesgo Profesional Arts. 53-58
- ✓ Beneficios por Maternidad Arts. 59-60
- ✓ Beneficios por Invalidez Arts. 61-64
- ✓ Beneficios por Vejez Art. 65
- ✓ Beneficios por Invalidez Arts. 66-69

De acuerdo a la Ley del sistema de ahorro para pensiones:

Se aplica para los trabajadores del sector privado, público y municipal en lo concerniente a los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte.

2.3.4.5 Retiro

El código de trabajo establece las causas por las que un trabajador debe dejar de laborar en la empresa y son las siguientes:

Art. 48.- El contrato de trabajo terminará sin responsabilidad para ninguna de las partes, y sin necesidad de intervención judicial, por las causas siguientes:

- ✓ Por el cumplimiento del plazo;
- ✓ Por la muerte del trabajador;
- ✓ Por la terminación del negocio como consecuencia directa y necesaria de la muerte del patrono;
- ✓ Por la incapacidad legal, física o mental de cualquiera de las partes que haga imposible el cumplimiento del contrato, o la continuación de la empresa o establecimiento en su caso;

-
- ✓ Por la disolución o liquidación de la sociedad, asociación o institución titular de la empresa o establecimiento, cuando se hubiere producido por la finalización del negocio o del objeto para que fueron creadas, o por ser ambos de imposible realización;
 - ✓ Por fuerza mayor o caso fortuito, cuando sus consecuencias no sean imputables al patrono y siempre que produzcan necesariamente la terminación de todo o parte del negocio;
 - ✓ Por la terminación total o parcial de las actividades de la empresa, decidida por el Síndico o acordada por la Junta de Acreedores en los casos de quiebra o concurso fortuitos; y
 - ✓ Por la sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador la pena de prisión; o por sentencia ejecutoriada que imponga al patrono la misma pena, cuando su ausencia produzca necesaria e inevitablemente la terminación del negocio.

El patrono podrá dar por terminado el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, por las siguientes causas (Art. 50 Cod. Trab.) :

- ✓ Por haber engañado el trabajador al patrono al celebrar el contrato, presentándole recomendaciones o certificados falsos sobre su aptitud. Esta causa dejará de tener efectos después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;
- ✓ Por negligencia reiterada del trabajador;
- ✓ Por la pérdida de la confianza del patrono en el trabajador, cuando éste desempeña un cargo de dirección, vigilancia, fiscalización u otro de igual importancia y responsabilidad. El Juez respectivo apreciará prudencialmente los hechos que el patrono estableciere para justificar la pérdida de la confianza.
- ✓ Por revelar el trabajador secretos de la empresa o aprovecharse de ellos; o por divulgar asuntos administrativos de la misma que puedan causar perjuicios al patrono;

-
- ✓ Por actos graves de inmoralidad cometidos por el trabajador dentro de la empresa o establecimiento; o fuera de éstos, cuando se encontrare en el desempeño de sus labores;
 - ✓ Por cometer el trabajador, en cualquier circunstancia, actos de irrespeto en contra del patrono o de algún jefe de la empresa o establecimiento, especialmente en el lugar de trabajo o fuera de él, durante el desempeño de las labores. Todo sin que hubiere precedido provocación inmediata de parte del jefe o patrono;
 - ✓ Por cometer el trabajador actos graves de irrespeto en contra del cónyuge, ascendiente, descendiente o hermanos del patrono, cuando el trabajador conociere el vínculo familiar y siempre que no haya precedido provocación inmediata de parte de dichas personas;
 - ✓ Por cometer el trabajador actos que perturben gravemente el orden en la empresa o establecimiento, alterando el normal desarrollo de las labores;
 - ✓ Por ocasionar el trabajador, maliciosamente o por negligencia grave, perjuicios materiales en los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones o demás objetos relacionados con el trabajo; o por lesionar con dolo o negligencia grave, cualquier otra propiedad o los intereses económicos del patrono;
 - ✓ Por poner el trabajador en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad de las personas mencionadas en las causales 6ª y 7ª de este artículo, (Art 50 Cod. Trab.) o la de sus compañeros de trabajo;
 - ✓ Por poner el trabajador en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad de los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones y demás objetos relacionados con el trabajo;
 - ✓ Por faltar el trabajador a sus labores sin el permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos; o durante tres días laborales no consecutivos en un mismo mes calendario entendiéndose por tales, en este último caso, no sólo los días completos sino aún los medios días;

-
- ✓ Por no presentarse el trabajador, sin causa justa, a desempeñar sus labores en la fecha convenida para iniciarlas; o por no presentarse a reanudarlas, sin justa causa dentro de los tres días a que se refiere el Art. 45;
 - ✓ Cuando no obstante presentarse el trabajador a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber cumplido pena de arresto, la falta cometida hubiere sido contra la persona o bienes del patrono o de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o contra la persona o propiedad de algún jefe de la empresa o establecimiento o de algún compañero de trabajo;
 - ✓ Cuando no obstante presentarse el trabajador a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber estado en detención provisional, el delito por el que se le procesa hubiere sido contra la persona del patrono, de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o en la persona de algún jefe de la empresa o establecimiento o compañero de trabajo; y en todo caso, cuando se trate de delitos contra la propiedad, contra la Hacienda Pública o de falsedad;
 - ✓ Por desobedecer el trabajador al patrono o a sus representantes en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores;
 - ✓ Por contravenir el trabajador en forma manifiesta y reiterada las medidas preventivas o los procedimientos para evitar riesgos profesionales;
 - ✓ Por ingerir el trabajador bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar del trabajo, o por presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante;
 - ✓ Por infringir el trabajador algunas de las prohibiciones contenidas en el Art. 32, siempre que por igual motivo se le haya amonestado, dentro de los seis meses anteriores, por medio de la Inspección General de Trabajo; y

-
- ✓ Por incumplir o violar el trabajador, gravemente, cualquiera de las obligaciones o prohibiciones emanadas de alguna de las fuentes a que se refiere el Art. 24.

El trabajador tendrá derecho a dar por terminado el contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, por las siguientes causas: (Art. 53 Cod. Trab.)

- ✓ Cuando sin mediar justa causa, el patrono reduzca el salario al trabajador, o realice cualquier acto que produzca ese mismo efecto, o lo traslade a un puesto de menor categoría, o lo destine al desempeño de un trabajo de naturaleza distinta a la del convenido en el contrato. Estas causas dejarán de tener efecto después de treinta días de ocurrida la reducción, el traslado o destinación dichos;
- ✓ Por engañar el patrono al trabajador, al tiempo de celebrarse el contrato, acerca de las condiciones en que deberían realizarse las labores. Esta causa también dejará de tener efecto después de treinta días laborados por el trabajador en la empresa o establecimiento, contados a partir de aquél en que se inició la prestación de servicios;
- ✓ Por cometer el patrono, en el lugar de trabajo, en contra del trabajador o del grupo de trabajadores en que éste labore y del cual forme parte, o en contra de todo el personal de la empresa, actos que lesionen gravemente su dignidad, sentimientos o principios morales;
- ✓ Por malos tratamientos de obra o de palabra, por parte del patrono o jefe de la empresa o establecimiento, en contra del trabajador o en contra de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, siempre que el patrono o jefes conocieren el vínculo familiar;
- ✓ Por perjuicios que el patrono cause por malicia, directamente o por medio de otra persona, o por negligencia grave de su parte, en las herramientas, implementos de trabajo, o cualquier otra cosa, con tal que sean de propiedad del trabajador, o que, siendo de tercera persona, estén bajo su responsabilidad. Si los perjuicios fueren causados por negligencia leve o levísima, no podrá el trabajador demandar la terminación cuando el patrono se avenga a resarcirlos;

-
- ✓ Por actos del patrono o de sus representantes que pongan en peligro la vida o la salud del trabajador;
 - ✓ Por grave peligro para la vida o la salud del trabajador, debido a falta de condiciones higiénicas en el lugar de trabajo, o en la vivienda proporcionada por el patrono conforme al contrato de trabajo; y, en general, por incumplimiento del patrono, de las medidas preventivas o profilácticas prescritas por la ley o por disposición administrativa de autoridad competente;
 - ✓ En los casos de los ordinales 2º, 3º y 4º del Art. 37, si no reanuda el patrono el cumplimiento del contrato dentro del término que el Juez de Trabajo la señale al declarar improcedente la suspensión; y
 - ✓ Por incumplir o violar el patrono, gravemente, cualquiera de las obligaciones o prohibiciones emanadas de alguna de las fuentes a que se refiere el Art. 24. En todos los casos de este artículo el trabajador tendrá derecho a que se le indemnice como si hubiera sido despedido, en la cuantía y forma que establecen los artículos 58 y 59, según el caso.

El contrato de trabajo termina por mutuo consentimiento de las partes, o por renuncia del trabajador, siempre que consten por escrito. La renuncia produce sus efectos sin necesidad de aceptación del patrono. Si la terminación del contrato fuere por mutuo consentimiento, no habrá responsabilidad para las partes. (Art. 54 Cod Trab)

Indemnización

Está contemplado en la ley, en el Art. 58 del Código de Trabajo que cuando un trabajador contratado por tiempo indefinido, fuere despedido de sus labores sin causa justificada, tendrá derecho a que el patrono le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por fracciones de año. En ningún caso la indemnización será menor del equivalente al salario básico de quince días. Para los efectos del cálculo de esta indemnización, ningún salario podrá ser superior a cuatro veces el salario mínimo diario legal vigente.

2.3.5 Clases de Indicadores para evaluar el desempeño de la Administración de Recursos Humanos

a) Indicadores de efectividad

Son comparaciones de lo realizado con los objetivos previamente establecidos, es decir, miden si los objetivos y metas se cumplieron.

La eficacia de un determinado factor o área se comprueba por medio de pruebas de cada elemento que interviene y posteriormente se analiza y evalúa.

La eficiencia es la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, con las realizaciones alcanzadas. Para que haya efectividad, se requiere de economía en las acciones.

b) Indicadores de eficiencia:

Son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en sus acciones o condiciones actuales con una norma rendimiento previamente definida y aceptada.

La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo, esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. En este sentido relaciona el costo de los recursos utilizados con el logro alcanzado.

El criterio de eficiencia se toma en cuenta la productividad en los usos de los recursos disponibles para conseguir determinados fines.

Para medir la eficacia y eficiencia del sistema de administración de personal se utilizan coeficientes que proporcionan información útil para conocer y analizar cuál es el desempeño actual de este, tales como los siguientes:

Índice de rotación de personal: Se basa en la relación entre el volumen de entradas y salidas y los recursos humanos disponibles en la organización, durante cierto periodo. Un índice muy elevado implica un estado de fluidez e inestabilidad laboral, lo que genera mayores costos a la compañía, relativos al reclutamiento, selección, e inducción de personal, un índice de rotación bajo, indica mayor estabilidad laboral. No existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización, es decir cada organización debe establecer su tasa de rotación ideal. El sistema de administración de personal será eficaz en la medida en que alcanza sus objetivos con un mínimo de esfuerzo, recursos y tiempo.

Índice de selección de personal: Este factor indica si el proceso de selección es eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta, aplicar las pruebas que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos. La eficiencia consiste en lograr los resultados y conseguir los objetivos través de los mejores talentos hacia la empresa y sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal.

Índice de ausentismo de personal: Señala el porcentaje del tiempo no trabaja durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada. Entre mayor es el índice, mayores pérdidas y desperdicios tienen las organizaciones puesto que aumenta el tiempo improductivo no laborado, cuyas causas tienen su origen en enfermedades comprobadas y no comprobadas, razones familiares, retardos involuntarios, problemas de transporte, apatía al trabajo, escasa supervisión, entre otros. Sea cual fueren las causas del ausentismos, es un hecho que si un empleado no se presenta a trabajar y más crítico aún, si esto lo hace con frecuencia, no se está alcanzando sus metas y esto contribuye a que el área a que pertenece no alcance sus metas y objetivos en el plazo correspondiente.

Grado de capacitación: Indica la porción total de empleado de la compañía que ha recibido capacitación durante un periodo determinado. La finalidad de obtener este índice es conocer en primer instancia, que porcentaje de la población laboral ha recibido de parte de la compañía, para luego identificar a que área corresponde la mayor cuantía personal sin capacitación, si dicha unidad es clave para la compañía, porque no se ha recibido correspondiente y evaluar si los resultados que se están obteniendo del área, son satisfactorios. Entre menor sea este índice, refleja una preocupación constante de la compañía de forma periódicamente a su personal, a efecto de que se rinda los resultados deseados del puesto de trabajo, entre mayor es este índice indica una despreocupación de la formación del recurso humano por parte de la empresa.

Costos de rotación de personal: Consiste en evaluar hasta que nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse afectada, puesto que las empresas necesitan saber hasta qué punto vale la pena perder recursos y mantener una política salarial relativamente conservadora.

En este indicador se incluyen los costos relativos a la admisión y desvinculación (retiros o despidos) de empleados, durante un periodo determinado, tales como: gastos de reclutamiento y de selección, gastos incluidos en la selección de reclutamiento y selección, gastos de publicaciones de avisos de reclutamientos o pagados a agencias de empleo, gastos de prueba en pruebas de evaluación y selección, costos de registros y documentación, costos de inducción y entrenamiento, costos de desvinculación (indemnizaciones, prestaciones proporcionales, registro, documentación y notificaciones varias).

Los costos de admisión: Se calculan sumando los costos relativos a tal proceso y correspondientes a cierto periodo, y dividiendo el resultado entre el número de empleados que ingresaron en ese periodo.

El costo por retiro: se determina sumando los costos, relativos a los trámites o pasos de la desvinculación del empleado, correspondientes a ciertos periodos y dividiendo el resultado entre el número de trabajadores desvinculados.

Costos de la selección del personal: Consiste en determinar los gastos incurridos en reclutar y seleccionar personal durante un periodo determinado, con objeto de evaluar si los recursos destinados a tales procesos son económica y eficazmente utilizados, para tal efecto deberán tomarse en cuenta datos tales como número de personas reclutadas durante el periodo al que corresponden tales costos y la cuantía de individuos de ese número de personas reclutadas que han sido seleccionadas. Para ello, deberán sumariarse los costos de personal de la selección de reclutamiento y selección del periodo a evaluar (salarios, prestaciones sociales, costo del tiempo utilizado por los gerentes del área de la entrevista) y los costos de operación (llamadas telefónicas, correspondencia, honorarios profesionales externos, gastos de prueba, de evaluación, exámenes médicos, entre otros).

2.3.6 Conceptos y generalidades de la auditoría.

Tradicionalmente la Auditoría era definida como el “examen hecho por una persona o firma de auditores “para proporcionar información sobre el desenvolvimiento y situación de la empresa a otra u otras personas o entidades oficiales su propósito final, el de detectar fraudes o fallas y hacer las recomendaciones para prevenirlas.

Actualmente el término AUDITORÍA se puede relacionar con el control y aplicarlo de forma amplia para hacer alusión a diferentes situaciones:

1. Evaluar el entorno en que se desenvuelven las organizaciones en especial su papel social económico.
2. Evaluar la misión, objetivos, estrategias, políticas y programas establecidos por la administración y la habilidad para aplicar el proceso administrativo.
3. Evaluar los planes de desarrollo a nivel de empresa y a nivel macroeconómico.

-
4. Determinar la eficiencia con que se están desarrollando las operaciones de la empresa con el fin de detectar fallas y proponer recomendaciones.
 5. Evaluar la productividad y economicidad en la empresa.
 6. Evaluar los procedimientos de administración de personal.
 7. Expresar el examen de registros financieros, los cuales al ser amparado por el dictamen que emite el auditor independiente, puede servir de base a los socios, gobierno, accionistas y público en general para saber la situación de una entidad económica y con base a ello tomar decisiones más acertadas.

Referirse al concepto de auditoría, es muy importante porque describe en qué consiste, sus objetivos y campo de aplicación, normativa aplicable, por tal motivo a continuación se citan conceptos de varios autores:

La auditoría se define como: "El examen que mediante la previsión planeación, programa y supervisión de trabajo, realiza un contador público, para definir un informe que, respaldado con la evidencia, satisfaga los intereses de los inversionistas y público en general"¹¹

“La Auditoría consiste en un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso”.¹²

En general se puede decir que la auditoría es un proceso sistemático que consiste en planear, ejecutar y supervisar el trabajo realizado en una entidad determinada cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las

¹¹ Ventura Sosa, José Antonio. La Auditoría estratégica, impreso en El Salvador, C.A por Avanti Gráfica, S.A de C.V, Feb-1999. pág. 288

¹²Cook, John W. “Auditoría” 3era Edición, México, Mc. Graw Hill Pág. 9

evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

Por otra parte la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

Si bien es cierto que antiguamente auditar significaba “escuchar” y posteriormente examinar los registros financieros también hoy se deberá aceptar que su concepto es muy amplio ya que implica un proceso de investigación y evaluación con el objeto de determinar las causas y los efectos que producen diversos factores, tanto externos como internos que inciden ya que la administración, ya en las operaciones productivas, y que se reflejan en la situación general de la empresa. Solo así y con los resultados obtenidos, se podrá informar y proponer soluciones correctivas, cuando fuere necesario.

El proceso por consiguiente es sencillo:

1. Se diagnostica el entorno en que opera la organización.
2. Se analizan los resultados de ese diagnóstico para determinar la influencia de ciertos factores que inciden en la organización ya sea, en forma general o por áreas. Se identifican sus oportunidades y amenazas.
3. Se investigan sus áreas funcionales.
4. Se analizan y evalúan los resultados obtenidos.
5. Se informa y se dan recomendaciones.

De lo anteriormente expuesto se puede concluir que el Auditor moderno no solo revisa unos estados financieros sino que sirve de asesor de gerencia en diferentes áreas o funciones dentro de la organización.¹³

¹³Burbano, Jorge. Auditoría de Personal, 2ª edición, Colombia Ecoe Ediciones, 2002, Pág. 54

Otro elemento de interés es que durante la realización de su trabajo, los auditores se encuentran cotidianamente con nuevas tecnologías de avanzada en las entidades, por lo que requieren de la incorporación sistemática de herramientas con iguales requerimientos técnicos, así como de conocimientos cada vez más profundos de las técnicas informáticas más extendidas en el control de la gestión.

2.3.6.1 Campo de trabajo de la Auditoría.

Como se ha mencionado la auditoría hecha a una empresa no solo cubre el aspecto financiero si no funciones tan diversas cuantas actividades u operaciones se realicen en una entidad económica, y cada función tan profundamente como lo requiera el usuario y sus propias necesidades.

1. Internamente

Misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, técnicas, métodos bajo los cuales las empresas tratan de cumplir con el papel fundamental por el cual nacieron a la vida jurídica.

La administración en cuanto a la organización, gerencia, autoridad, responsabilidad asignada, políticas especiales y otras funciones sujetas a evaluación como determinantes de la eficiencia de las operaciones.

El área de finanzas a donde confluye toda la información económica y estadística que se genera en la empresa. Tiene en sus secciones de contabilidad general, costos, presupuestos, tesorería y analizar gran parte de las actividades que se desarrollan en la empresa ya sean pasadas, presente o futuras.

El área de recursos humanos, que desempeña trascendental importancia porque a su cargo están las demás funciones y es la encargada del progreso o retroceso de la organización. El proceso de selección vinculación, desarrollo, promoción, entre otros, deben ser cuidadosamente examinados con el objetivo de alcanzar no solo los objetivos

de la entidad si no los objetivos humanos. La auditoría de recursos humanos como campo específico de la Auditoría Operacional debe desempeñar un papel importante en la administración de las organizaciones modernas.¹⁴

2. Externamente

Deben considerarse todos aquellos aspectos que inciden en alguna forma en la situación de la empresa tal como aspectos económicos, sociales, políticos, jurídicos. Particularmente en relación a competencia, precios, medios de comunicación. Servicios generales, aspectos jurídicos el medio ambiente, clientes, residentes en el vecindario y público en general.

2.3.6.2 Clasificación de la Auditoría.

Con base a la posición del autor puede ser: *Interna y Externa*.

Con base a su objetivo: *Financiera, administrativa, operativa, de calidad, legal o de cumplimiento, informática entre otras*.

Diferentes autores consideran que clases de Auditoría existen sólo dos, esto es, la interna y la externa; los demás las consideran enfoques.

Pero, a medida que se van desarrollando las organizaciones públicas y privadas y se complica su manejo, se hacen indispensables nuevas herramientas de investigación, evaluación y control que permitan detectar fallas presentes y futuras y con base en las recomendaciones que se emitan, implementar los correctivos que sean necesarios para lograr una mayor eficiencia de sus recursos.

Esto plantea la necesidad de profundizar cada vez más en la filosofía, en los métodos, técnicas y procedimientos, normas, de diferentes clases y Auditoría con el objeto de lograr no sólo el avance en su campo del conocimiento sino brindar una mayor

¹⁴Burbano, Jorge. Auditoría de Personal, 2ª edición, Colombia Ecoe Ediciones, 2002, Pág. 54

satisfacción de los servicios profesionales que se podrían prestar al usuario. A continuación se plantean las siguientes clases:

Auditoría Interna. Desarrollada por personas que dependen de la empresa, quienes revisan aspectos que interesan a la administración de la misma, el auditor interno se encargará de ver que las políticas y los procedimientos establecidos por la empresa se apliquen de manera consistente en todos los departamentos de la misma.

Auditoría Externa. Efectuada por profesionales que no dependen del negocio ni económicamente ni laboralmente, a quienes se reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros. El objeto de su trabajo es la emisión de un dictamen el cual puede basarse, o en un examen de aspecto contable de la empresa o en el aspecto contable y operativo de la misma.

Auditoría Administrativa. Examen crítico de la estructura orgánica de la empresa, de sus métodos de operación y del empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. Su objetivo será el describir deficiencias o irregularidades en alguna de sus partes, analizarlas y dar posibles soluciones ayudando así a la dirección a lograr una administración más eficiente evaluando los procedimientos operativos.

Auditoría Operacional. Examen de las áreas de operación de una entidad económica para establecer si tienen los controles adecuados para operar con eficiencia, con el fin de lograr una disminución de costos e incrementar la productividad. Se presenta cuando el Auditor profesional conjuntamente con el examen de estados financieros revisa las áreas de operación de la empresa, emite un dictamen y hace recomendaciones sobre la manera de operar con mayor eficiencia y eficacia para obtener mejores beneficios. De lo anterior se deduce que cuando el auditor sea contratado para efectuar un servicio de auditoría operacional, no coordinado con el de estados financieros, este servicio no será de auditoría operativa aunque en ambos casos se tenga el propósito de hacer recomendaciones que incrementen la eficiencia en las operaciones de la empresa.

Auditoría Financiera. Examen de las operaciones y cifras de una entidad económica efectuado por Contadores Públicos independientes bajo ciertos requisitos y procedimientos que se denominan Normas de Auditoría, con el fin de expresar un dictamen e informe profesional; expresando si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y el resultado de las operaciones de la entidad examinada, si los estados financieros fueron elaborados de conformidad con las NIFF Pymes (de acuerdo a la normativa legal aplicable en la mayoría de empresas de nuestro país). La actividad profesional la desarrolla el Contador Público independiente ya sea en su calidad de Auditor externo o como Auditor Fiscal.¹⁵

Auditoría de Calidad. Evalúa los requisitos mínimos de calidad de ciertas actividades y productos de una empresa, en base a normas o estándares previamente establecidos.

Auditoría legal. Verifica el cumplimiento de aspectos legales, mercantiles, tributarios, municipales, laborales y todos los tópicos contemplados en las leyes primarias y secundarias aplicables a la empresa.

Auditoría informática. Examina el hardware; software y el ambiente físico, evalúa la gestión de la informática.

¹⁵ Leonard, William. Auditoría Administrativa. Evaluación de los Métodos y Eficiencias Administrativos. 1995. Págs.45-46

CUADRO N° 4

Tipos de Auditoría

ASPECTO ESCENCIAL CLASE	OBJETIVOS	USUARIOS	CAMPOS QUE CUBRE	PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS	SUJETO QUE REALIZA EL TRABAJO	PROBLEMAS QUE SOLUCIONA	PRODUCTOS/SUS EFECTOS
AUDITORIA FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar los actos de la admón. - Velar por la preservación del patrimonio de los socios y accionistas. - Emitir dictamen sobre la razonabilidad de la información financiera. - Colaborar con entidades gubernamentales 	Propietarios y otros que tengan interés en la entidad (bancos, entidades financieras, sindicatos, otros)	Evaluación de los controles existentes revisión y evaluación de aspectos relacionados con el sistema de información contable	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de las áreas. - Planeación del trabajo en el área contable - Revisión de transacciones y controles por medio de aplicación de programas estándares - Muestreo - Utilización de papeles de trabajo. 	<p>Según las disposiciones vigentes pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Firmas de contadores bajo la responsabilidad de un CP con un suplente. Su trabajo implica vigilancia permanente no presencia continua. 	Además de dar confianza a la información reportada, contribuye a la preservación del patrimonio de los accionistas minoritarios en las sociedades abiertas.	<ul style="list-style-type: none"> -Dictamen, carta sobre actos de la admón. -Controles y otros informes a accionistas, administración y otros.

ASPECTO ESCENCIAL CLASE	OBJETIVOS	USUARIOS	CAMPOS QUE CUBRE	PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS	SUJETO QUE REALIZA EL TRABAJO	PROBLEMAS QUE SOLUCIONA	PRODUCTOS/SUS EFECTOS
AUDITORIA EXTERNA	Emitir opiniones sobre la razonabilidad de la información financiera, dando confianza a los usuarios de dicha información	Propietarios y otros que tengan interés en la entidad (bancos, entidades financieras, nacionales, internacionales, inversionistas, extranjeros)	<ul style="list-style-type: none"> -Estudio y evaluación de los controles existentes. - Validación de aspectos importantes del sistema de información contable. - Evaluación de controles en el PED. 	<ul style="list-style-type: none"> -Identificación del tipo de auditoría, planeación, -Evaluación de controles mediante aplicación de programas con papeles de trabajo como soporte. - Aplicación de muestreo. 	<p>Una firma de contadores públicos con la colaboración de analistas de sistemas, ingenieros industriales, accionistas y otros profesionales.</p> <p>Prestan servicio por año (2 o 3 visitas de trabajo)</p>	De confianza en la información que se reporta a usuarios externos y con su enfoque en la auditoría operativa desempeña la labor de asesoría.	Opinión: informe con recomendaciones, ilustra a diferentes clases de usuarios quienes tomaran decisiones.

ASPECTO CLASE	OBJETIVOS	USUARIOS	CAMPOS QUE CUBRE	PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS	SUJETO QUE REALIZA EL TRABAJO	PROBLEMAS QUE SOLUCIONA	PRODUCTOS/SUS EFECTOS
AUDITORIA INTERNA	<p>-Investigar, revisar y evaluar los controles establecidos.</p> <p>-Comprobar el cumplimiento de los planes y procedimientos fijados.</p> <p>-Complementar auditorías externas dando más confiabilidad a la información de la empresa</p>	-La gerencia y sus colaboradores.	Normativa de las funciones, procedimientos y controles, existentes dependiendo de la profundidad y de la extensión del trabajo a realizar	<p>-Previa identificación de áreas y planeación del trabajo se aplican los programas de auditoría a áreas específicas.</p> <p>-Ejecución de pruebas sobre la transacción de informes de realización.</p>	<p>Un depto. De auditoría interna con un personal vinculado al tiempo completo.</p> <p>Deberá de depender de la gerencia a nivel de staff.</p>	Ubicado a nivel de Staff, desempeña una labor de asesoría y participa en la solución de problemas de procedimientos y controles	<p>-Carta de recomendación a la gerencia.</p> <p>-Llamado de atención sobre cambios, de acuerdo a las actividades del área de organización y métodos.</p>

ASPECTO CLASE	OBJETIVOS	USUARIOS	CAMPOS QUE CUBRE	PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS	SUJETO QUE REALIZA EL TRABAJO	PROBLEMAS QUE SOLUCIONA	PRODUCTOS/ SUS EFECTOS
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	<p>-Evaluar el desempeño de la administración.</p> <p>-Realizar un diagnóstico sobre la forma de cómo se está aplicando el proceso administrativo</p> <p>-Evaluar la eficacia y resultados de programas.</p>	La gerencia y demás personas responsables de la admón.	<p>-Evaluación sistemática de la planeación, organización, integración, dirección y control.</p> <p>-Análisis de políticas, objetivos, estrategias.</p> <p>- Identificación de problemas.</p> <p>- propuestas de soluciones</p>	<p>-Identificación de las partes del proceso y sus problemas.</p> <p>-Aplicación de programas que valúan la planeación, organización, integración, dirección y control.</p> <p>-Informes de realización.</p>	<p>Firmas de especialistas de admón. En colaboración de economistas, contadores públicos, personal interno, especializado de la compañía y otros.</p> <p>La modalidad de ejecución no es rutinaria, depende de los sucesos observados</p>	<p>Identifica y propone soluciones a problemas puramente administrativos (objetivos, políticas, normas, controles, innovación, delegación de autoridades, toma de decisiones.)</p>	<p>Informe de auditoría: destacando hallazgos, problemas y Recomendaciones.</p> <p>Lleva a la gerencia a formular, mejorar objetivos, políticas estratégicas “saber administrar”</p>

ASPECTO CLASE	OBJETIVOS	USUARIOS	CAMPOS QUE CUBRE	PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS	SUJETO QUE REALIZA EL TRABAJO	PROBLEMAS QUE SOLUCIONA	PRODUCTOS/SUS EFECTOS
AUDITORIA OPERACIONAL	<p>Verificar la eficiencia de las operaciones en las áreas funcionales.</p> <p>Presentar un diagnóstico sobre las áreas de operación, determinando si hay controles que permitan operar con eficiencia sin obstaculizar la productividad</p>	La gerencia además de personas responsables de la administración	<p>Análisis de calidad de los controles sobre operaciones</p> <p>Evaluación sistemáticas de los procedimientos operativos en las áreas funcionales</p> <p>Identificación de los problemas y propuestas de solución</p>	Identificar áreas funcionales con problemas, aplicación de programas que permitan evaluar la eficiencia de operaciones en mercadeo, producción, finanzas, estructura, procedimientos y puntos de discusiones, diagnostico.	<p>Firmas de contadores con la colaboración de los ingenieros industriales, personal especializado de la compañía y otros.</p> <p>Su actividad además de ser temporal, no es rutinaria.</p>	Identifica y propone soluciones a problemas de carácter, procedimental: evalúa controles de las áreas operacionales de la empresa.	<p>Informe de auditoría, audio visuales, destacando lo que se debe hacer y lo que no debe hacerse en el aspecto de las operaciones.</p> <p>Recomendaciones</p> <p>Se espera cambios en los procedimientos y metas adecuados para obtener eficiencia.</p> <p>Eso es : maximizar procesos (eficiencia), minimizar costos (economía)</p>

ASPECTO CLASE	OBJETIVOS	USUARIOS	CAMPOS QUE CUBRE	PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS	SUJETO QUE REALIZA EL TRABAJO	PROBLEMAS QUE SOLUCIONA	PRODUCTOS/SUS EFECTOS
AUDITORIA DE SISTEMAS	<p>Evaluar el área de sistemas, sus proyectos y aplicaciones. Emitir un informe sobre el tratamiento dado a la información que se procesa electrónicamente</p>	<p>La gerencia y demás personas responsables por la entidad.</p> <p>El gobierno, la comunidad en general, entidades internacionales (FMI, BID, bancos internacionales, entre otros.</p>	<p>Evaluación de controles existentes en el centro de PED.</p> <p>Verificación del procedimientos existentes y normas puestas en práctica en el desarrollo de aplicaciones sistematizadas</p> <p>-Puede hacerse con y sin el computador</p>	<p>-Identificar áreas con problemas.</p> <p>-Aplicación de programas de evaluación del centro de computo</p> <p>-Seguimiento a procedimientos, normas y estándares para el diseño y el desarrollo de aplicaciones.</p> <p>-Utilización de papeles de trabajo, informes.</p>	<p>-Firmas de ingenieros en colaboración de ingenieros industriales, administradores, contadores especializados en PED y otros profesionales.</p> <p>-El trabajo debe de coordinarse con auditoría interna ya sea temporal o permanente</p>	<p>-Problemas de control y eficiencia del centro de cómputo.</p> <p>- Además agrega confianza a una de las varias actividades que se realizan en el mismo: la información contable.</p>	<p>Informes sobre centros de cómputo y las aplicaciones presentando alternativas de cambio para lograr eficiencia.</p> <p>Las recomendaciones a la administración del departamento</p> <p>De sistemas y la gerencia conllevan correcciones actuales y mejoras futuras.</p>

ASPECTO CLASE	OBJETIVOS	USUARIOS	CAMPOS QUE CUBRE	PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS	SUJETO QUE REALIZA EL TRABAJO	PROBLEMAS QUE SOLUCIONA	PRODUCTOS/SUS EFECTOS
AUDITORIA DE CALIDAD	<p>Evaluar la eficiencia y efectividad del sistema de calidad implantado.</p> <p>Analizar problemas potenciales y evaluar correcciones propuestas, evaluar necesidades de mejoramiento.</p>	La dirección de las organizaciones	<p>Comprende: auditoría del sistema de calidad.</p> <p>Auditoría de los procedimientos y / o procesos.</p> <p>Auditoría del producto y del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Aspectos preliminares -Planificación de la auditoría -investigación preliminar. -análisis -Identificación de causas y consecuencias -Acciones preventivas y correctivas -Informe -Recomendaciones 	Según INCONTEC debe de realizarlas las personas que no tienen responsabilidad directa con el área sometida a evaluación	Identifica fallas en los diferentes campos que cubren y busca mejoramiento continuo de la calidad	Informes (resultados, discusión acciones preventivas y correctivas y otras recomendaciones)

2.3.6.3 Metodología de la Auditoría.

El término auditoría abarca conceptos que se complementan:

“Como actitud” y “Como procedimiento metodológico”.¹⁶

Como actitud, debe entenderse la responsabilidad que asume la persona que efectúa un trabajo debido a las implicaciones sociales, económicas, éticas y jurídicas que éste conlleva. Además se debe partir del hecho que el Auditor puede conocer un método universal pero que particulariza cuando se enfrenta al tipo de problema que desea dilucidar. Se entiende como aquella posición que debe tomar y los modales que debe observar el profesional al desarrollar su trabajo. Está regida por algunos aspectos de espacio y de fundamentación personal:

El auditor debe enfrentarse al área de la empresa que debe investigar, debe ser imparcial al expresar sus juicios, basar sus juicios y apreciaciones sobre aquella evidencia que puede obtener de manera razonable, considerar hasta dónde le está permitido informar en un caso determinado, considerar hasta dónde le está permitido informar en un caso determinado..

El auditor que desee realizar un buen trabajo profesional debe tener especial interés en la evidencia. Una vez se haya obtenido ésta, la estudia, la analiza y la evalúa antes de llegar a emitir un juicio. Pero esto tiene sus limitaciones; el auditor debe emitir el juicio en un tiempo determinado y a un costo razonable. En esto se diferencia del investigador puro, ya que éste puede proseguir hasta obtener una evidencia casi absoluta. El auditor en algunos casos tiene que aceptar las situaciones detectadas aunque no lo convengan plenamente.

¹⁶ Mautz Sharaf, “La Filosofía De La Auditoria”. Pág. 2

Como procedimiento metodológico, nuestro principal objetivo es comparar los procedimientos metodológicos seguidos por la Auditoría frente a la investigación en las ciencias, a continuación se esquematizan ocho pasos que Mautz y Sharaf sugieren como metodología de una investigación en auditoría.

Aquí se trata de analizar el método científico que es universal y particulariza un poco con el fin de utilizarlo en auditoría. Aunque se reconoce que el método de esta es particular, que nació, creció y sigue en proceso de evolución a medida que se amplía el campo de acción del auditor, se requiere emparentarlo con el método científico, puesto que tanto el uno como el otro van a satisfacer unas necesidades particulares de cada “investigador” (El investigador y el auditor). Entonces, nuestro principal objetivo es comparar los procedimientos metodológicos seguidos por la auditoría frente a los de la investigación en las ciencias.

En “lógica”, Leonel Ruby¹⁷ menciona ocho etapas que puede seguir el investigador que se esquematiza en el gráfico No. 1

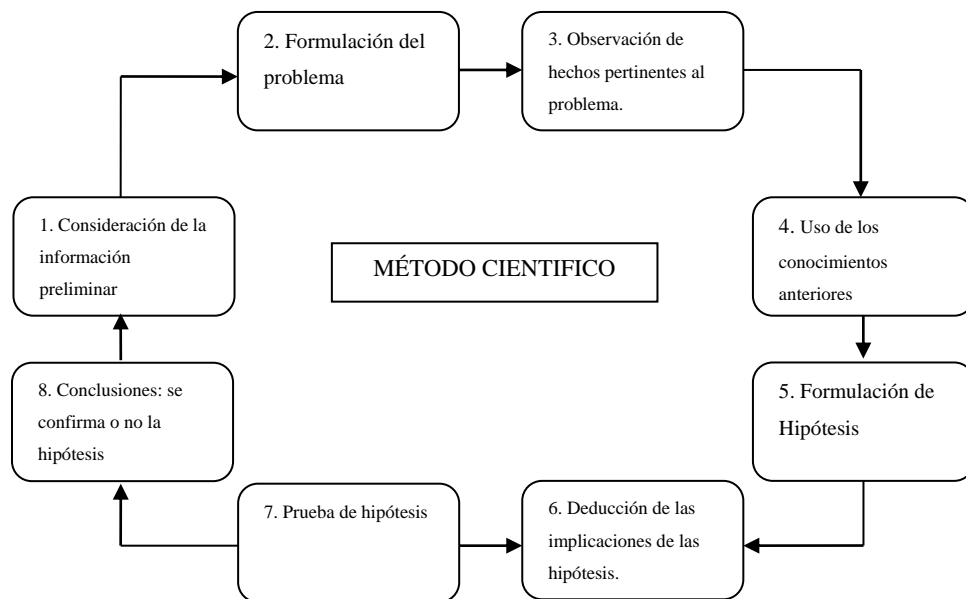


Gráfico N° 1

¹⁷ Citado por Mautz y Sharaf, “La Filosofía de la Auditoría”. Pág. 28

Y frente a estos pasos, que podría plantearse como metodológico para la investigación de los problemas de carácter financiero, administrativo, operacional o de otra índole de la empresa que en muchos casos tratan de detectarse en auditoría.

Haciendo la salvedad de que la auditoría se enfrenta a los problemas de tipo social (de valores) y a los de las ciencias naturales (conocimientos, hechos) y que por tanto deberían usar dos métodos diferentes, a continuación también se esquematizan ocho pasos que Mautz y Sharaf sugirieron como metodología de una investigación en auditoría.

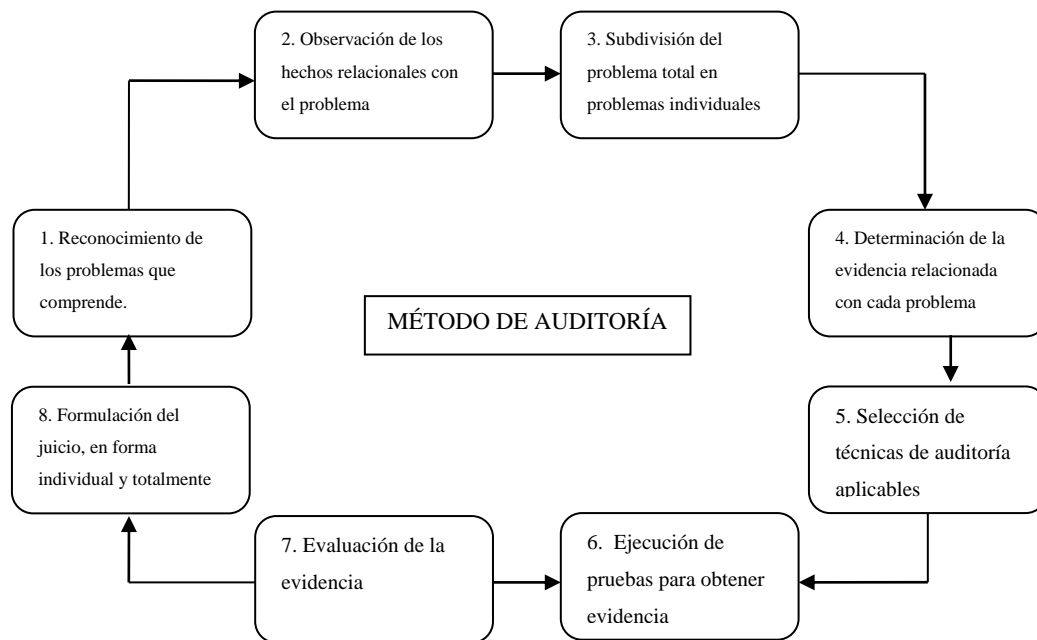


Gráfico N° 2

La necesidad de buscar un método general que pueda aplicarse a las diferentes clases de auditorías. Si se enfoca el campo de trabajo del auditor a los diferentes niveles de la organización (administrativa, operativa, financiera) se puede concluir que no necesita caminos diferentes para llegar a su fin propuesto.¹⁸

En cada área o sector de la empresa puede perfectamente aplicar las etapas que sugiere el método científico que Particularizadas para el auditor se enuncian así como se presentan en el gráfico No. 3.

Ahora bien, al aplicar el método a cada área o a cada función, debe tenerse presente que cada empresa es diferente. A pesar de que pueden encontrarse dos de ellas con características aparentemente similares no sean iguales, pues los objetivos (a corto plazo), políticas, estrategias, formas de operación, recursos humanos, son diferentes.

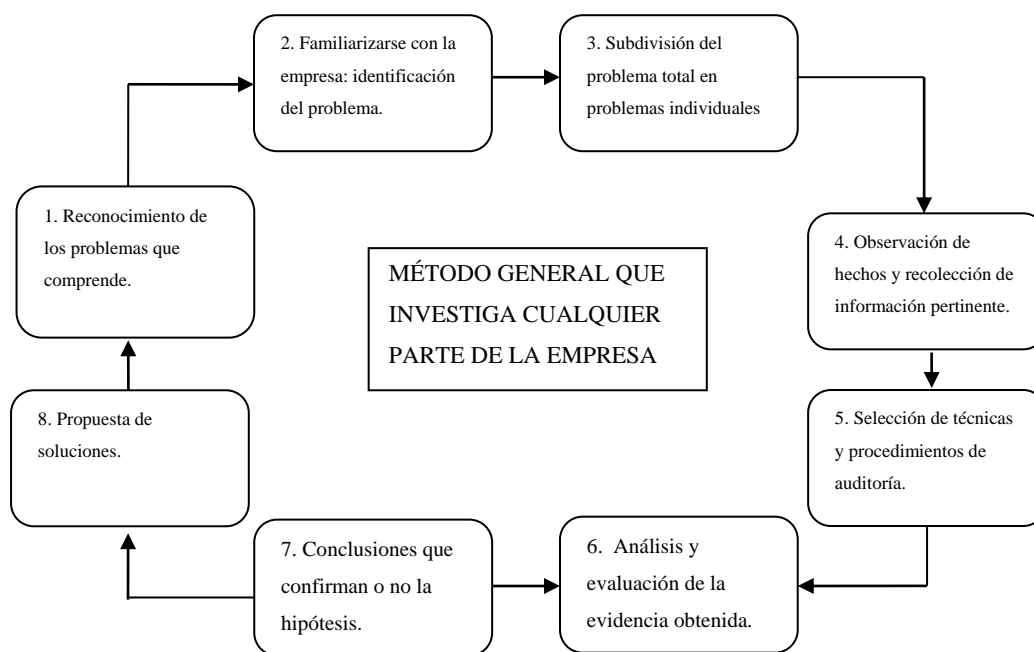


Gráfico N° 3

¹⁸Burbano, Jorge. Auditoría de Personal, 2ª edición, Colombia Ecoe Ediciones, 2002, Pág.15

La metodología de auditoría depende de lo que se pretenda analizar o revisar, pero como estándar, las cuatro fases básicas en un proceso de revisión son:

2.3.6.4 Fases en un proceso de auditoría.



Planeación o estudio preliminar: Incluye definir el grupo de trabajo, el programa de auditoría, efectuar visitas al departamento auditado, conocer detalles de la empresa, elaborar un cuestionario para la obtención de información para evaluar preliminarmente el control interno, obtención de manuales, políticas y además entrevistas con el gerente de recursos humanos.

Recolección de Información: Consiste en la revisión de los procesos que se realizan en cada subsistema, realización de pruebas de cumplimiento de las seguridades, para la obtención de evidencia plasmada en los papeles de trabajo. Para obtener la información requerida el auditor se puede auxiliar de diversas técnicas como:

- ✓ Observación
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Entrevistas
- ✓ Investigación documental, entre otras.

Examen: Con las fases anteriores el auditor descubre las áreas críticas y sobre ellas hace un estudio y análisis profundo en los que definirá concretamente su grupo de trabajo y la distribución de carga del mismo, se establecerá los objetivos, alcance, recursos que se utilizará, definirá la metodología de trabajo, la duración de la auditoría, se presentará el plan de trabajo y analizara detalladamente cada problema encontrado.

Comunicación de resultados o Informe: Se elaborará un informe que destaque los problemas encontrados, los efectos y las recomendaciones de la Auditoría. El informe debe contener un Informe General acompañado de un informe de aspectos relevantes que reflejarán los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante la auditoría, así como la fundamentación de cada observación y sus causas y efectos.

2.3.7 Generalidades de Auditoría de Recursos Humanos

La auditoría ha tenido un avance sorprendente en los últimos años. Su concepción tradicional, identificable con el rastreo de los registros contables y sobre la razonabilidad de los informes financieros, ha sido revelada por nuevos enfoques. Ramas como la auditoría operacional, administrativa, económica y social ocupan un lugar destacado como herramientas de control en las organizaciones modernas.

En la auditoría operacional, cuando se habla de áreas funcionales de la empresa, se ubica al personal como una función importante dentro de la organización con su correspondiente auditoría.

Hay diferentes autores que definen los conceptos básicos de la Auditoría de recursos humanos:

Agustín Reyes Ponce¹⁹ plantea: “Podremos considerar la auditoría de personal como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas

¹⁹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Pág. 223

las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamento, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen con los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo en su caso los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la Administración de Personal”

Otro autor afirma: “El análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar, con el objeto de localizar prácticas y condiciones perjudiciales para la empresa o que no esté justificando su costo o prácticas que por ser beneficiosas deberían incrementarse”.²⁰

Una auditoría de recursos humanos cubre todas las actividades que lleva a cabo este departamento, así como las actividades de personal que llevan a cabo los gerentes de línea. Puede incluirse una división de la compañía o toda la organización.

Podemos interpretar que la auditoría de recursos humanos debe evaluar la función del personal y debe permitir obtener una visión del papel que cumple la Gerencia de Recursos Humanos con relación a la parte humana de las organizaciones, pero no debe enfocarse como medio de “Verificación del control de las actividades del personal”, ya que ello solo implica supervisión olvidando que el auditor debe ser ante todo, asesor de sus auditados.

Ésta puede aplicarse a una sección o a toda la funciones del personal, a su estructura orgánica o a los procedimientos que se están aplicando. Pero como los enfoques de administración de personal son diferentes, es necesario identificar el modelo que se aplica en la organización para adelantar la auditoría en forma eficiente. Lo anterior ubica al sujeto encargado de desarrollar la auditoría como una persona con suficiente práctica en auditoría operacional y administrativa.

²⁰ Werther, WB: Administración de Personal y Recursos Humanos. 3º edición, México, Mc Graw Hill Interamericana, 1992. Pág. 417.

La auditoría de recursos humanos es un proceso sistemático de investigación y evaluación de las políticas de la gerencia con el personal y de las actividades desarrolladas por el Personal de las organizaciones.

Sabiendo entonces que el factor humano constituye un elemento muy importante en las organizaciones, es necesario evaluar si está siendo administrado eficientemente, entonces surge lo que se conoce como: “Auditoría de Recursos Humanos al sistema de administración de personal”. Un enfoque que no se limita a evaluar aspectos legales, laborales y de control interno de recursos humanos, si no que evalúa la eficacia, eficiencia y economía de la administración del mismo.

Obteniendo resultados distintos a los que se obtendrían con una auditoría tradicional, satisfaciendo en gran parte expectativas de la gerencia ya que se incluyen aspectos importantes que afectan a toda empresa en general como lo son: Evaluación de la existencia y funcionalidad de una adecuada planificación de recursos humanos, verificación de existencia de plazas innecesarias, determinación de reclutamiento de personal idóneo, contratación de personal de acuerdo a necesidades reales y según lo presupuestado, evaluación de política salarial adecuada compatible con la situación económica, entre otros aspectos que le pueden interesar a la alta dirección para determinar si el recurso humano está siendo administrado eficaz y eficientemente, que en resumen se focalizan a que la compañía alcance sus metas y objetivos.

En tal sentido la auditoría de recursos humanos genera un valor agregado a la empresa, al evaluar los aspectos de la administración del recurso humano, señalando fallas y problemas, el rol de esta auditoría es fundamentalmente estratégico cuyos resultados son clave para la toma de decisiones, evaluando para tal efecto de forma integral todas las actividades relacionadas con el recurso humano, detectando o previniendo problemas y proporcionando soluciones reales y concretas.

La auditoría de recursos humanos como toda auditoría debe contar con pasos secuenciales, los cuales ayuden a obtener una mejor perspectiva de toda la unidad auditada, así se tiene que:

- a) Establecer las fuentes de información así como los métodos de recopilación de datos los cuáles deben de ser completos para obtener un buen análisis.
- b) Determinar la amplitud y profundidad de la Administración de Recursos Humanos, ya sea de carácter general, es decir objetivos, políticas, ubicación, autoridad y funciones; o de carácter específico, lo cual comprende una de las anteriores.
- c) Análisis de los resultados para determinar las fallas encontradas en lo político, financiero y objetivos para determinar las causas y medidas correctivas a seguir.
- d) Supervisar y vigilar con el objeto de verificar el progreso en el cumplimiento de las recomendaciones.
- e) Elaborar el informe del auditor en donde se detalle las fallas así como las secuencias para su corrección.

2.3.7.1 Auditoría de la estrategia corporativa

Los problemas no se confinan estrictamente al área del departamento de recursos humanos sino que son amplios. Por eso, se evalúa:

- a. El uso de los procedimientos de personal por parte de los gerentes y el efecto que esas actividades tienen sobre el personal
- b. Las estrategias corporativas y la forma en que se relacionan con la sociedad en general la cual En todos los casos las decisiones de la cúpula directamente afectan al departamento de personal.
- c. El trabajo del departamento de recursos humanos.

Los integrantes del departamento de personal pueden familiarizarse a fondo con la estrategia corporativa a través de entrevistas y pláticas directas con dirigente, cumple

con su trabajo y el grado de aceptación y adherencia del personal a las políticas de recursos humanos en relación con los planes estratégicos de la compañía

2.3.7.2 Pasos de la auditoría

El equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de personal, y asegurarse de:

- ✓ Identificar quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- ✓ Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- ✓ Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- ✓ Desarrollar acciones para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.

2.3.7.3 Objetivos de la Auditoría de Recursos Humanos.

El objetivo de la auditoría de recursos humanos es evaluar y examinar de forma crítica, las actividades y sub actividades del sistema de administración de personal. Específicamente los objetivos de dicha evaluación son:

- a) Proporcionar información sobre la ejecución de las funciones del personal al jefe del departamento de personal, a los jefes de los departamentos operativos y a la gerencia.
- b) Evaluar los procesos de suministros y despido de personal, que incluye las operaciones de planeación, reclutamiento, selección y despido.
- c) Examinar el sistema de administración de sueldos y salarios, que implica la clasificación de empleados y obreros conforme a su experiencia y la fijación de los sueldos correspondiente a cada categoría; el señalamiento de los procesos de evaluación para la determinación de métodos; el establecimiento de incentivos y compensaciones adicionales y las políticas para su otorgamiento.
- d) Verificar lo adecuado y funcional de las relaciones laborales y si estas se encuentran encaminadas al mejoramiento entre el personal y la alta dirección, la

negociación de los contratos colectivos. Evaluar los procesos de organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la alta gerencia la definición de la empresa (que incluye la definición de puestos) y las necesidades de capacitación y desarrollos de las personas.

- e) Evaluar la calidad de las funciones realizadas por el personal.
- f) Examinar el proceso de evaluación del desempeño, lo cual implica verificar la existencia de procedimientos y métodos para evaluar la eficiencia y eficacia de las personas, así como determinar si los métodos existentes son funcionales y se adecuan a las necesidades y expectativas de la empresa.

2.3.7.4 Alcance de la Auditoría de Recursos Humanos.

La auditoría de recursos humanos puede abarcar tanto las funciones del sistema de administración de personal, así como tantas políticas y prácticas relativas a este elemento existan o estén desarrolladas en una empresa.

La amplitud y profundidad de la auditoría estará en función de las decisiones relacionadas con el auditor, su grado de experiencia y sus habilidades para identificar áreas potenciales de riesgo relacionadas con el sistema de administración de personal.

Según Dale Yoder, “La auditoría de recursos humanos puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones de la administración de recursos humanos y presenta una división semejante a las divisiones de los organismos de AREA DE RECURSOS HUMANOS.” Asimismo se destaca que las decisiones que se relacionan con la cobertura y profundidad de la auditoría es lo que va a guiar su procedimiento. Así también hace énfasis en que las auditorías de recursos humanos se deben iniciar por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración del potencial humano. La auditoría puede desarrollar fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa. Permite observar hasta qué punto la

administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales.

2.3.7.5 Beneficios de la auditoría de recursos humanos.

El papel de la auditoría de Recursos Humanos debe indicar como están funcionando los sistemas, así como permitir identificar métodos inadecuados y situaciones propicias para aumentar su valor agregado. La función de la auditoría es, por tanto, doble pues no sólo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino en anotar sugerencias y soluciones. Como se aprecia existen cambios desde una concepción de control externo, donde lo importante es conocer los fallos pero proponiendo vías de soluciones.

Por tanto entre los múltiples beneficios que se derivan de la auditoría de recursos humanos se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Identifica las contribuciones del departamento de Recursos Humanos a la empresa.
- ✓ Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos.
- ✓ Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- ✓ Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
- ✓ Reducción de gastos innecesarios.
- ✓ Se promueve la eficiencia y eficacia del personal e incentiva la responsabilidad.
- ✓ Clarifica derechos, deberes y responsabilidades de cada individuo.
- ✓ Permite identificar problemas críticos del personal antes de repercutir en el ambiente organizacional
- ✓ Permite la medición de eficiencia de los recursos humanos frente a los recursos materiales.
- ✓ Asegura un mejor cumplimiento de los requerimientos legales y sociales.

-
- ✓ El cálculo del costo de vinculación y desarrollo de personal, así como la determinación de su valor es importante en la fijación de estrategias y políticas de personal.
 - ✓ Detección de problemas latentes relacionados con el personal.
 - ✓ Se promueve la cultura del cambio organizacional.
 - ✓ Mejora procesos del sistema de administración del personal.
 - ✓ Cumplimiento y mejora de prácticas y políticas de personal.
 - ✓ Detección de prácticas improductivas.
 - ✓ Se esclarecen las responsabilidades, los deberes del departamento de recursos humanos.
 - ✓ Se facilita la uniformidad de las prácticas y políticas de los recursos humanos.

Los beneficios anteriores justifican los costos y desembolsos que ocasionan los auditores internos, o asesores que evalúan la organización puesto que propiciarán el control de la calidad de las actividades desarrolladas en la organización.

2.3.7.6 Áreas potenciales de la auditoría de recursos humanos

Teniendo presente que el hombre es quien imprime vida a las organizaciones y se ubica en todos sus niveles, no se podría centrar su trabajo sólo en el departamento de Personal o Recursos Humanos sino en todas las áreas funcionales, y así lo demuestra la experiencia. Lo anterior conlleva a la necesidad de efectuar auditorías sistemáticas amplias para lograr mejores resultados. En el cuadro N° 4 presenta el campo de acción de la auditoría de recursos humanos como un sistema que investiga y evalúa al personal de la organización en sus aspectos internos y externos. Internamente, en lo relacionado con la planeación del recurso humano, su proceso de vinculación y desarrollo, a la ejecución y control de sus actividades. Externamente, en lo relacionado con los factores positivos y negativos que inciden en la persona, en la oferta y demanda de trabajo y en las mismas políticas estatales que influyen en el trabajo.

Tomando como punto de referencia el sistema de información, es oportuno aclarar que los auditores tienen múltiples funciones, entre las cuales se encuentran:

- ✓ Evaluar estándares y procedimientos establecidos para el logro de los objetivos.
- ✓ Identificar el responsable y el grado de responsabilidad sobre las funciones asignadas.
- ✓ Elaborar informes con las recomendaciones del caso.

La auditoría analizará si los gerentes de línea están siendo responsables en materia de recursos humanos, así como si se cumple con los procedimientos y políticas establecidas al respecto. También se verificará si cumple con las reglas en general y, especialmente, con las disposiciones legales.

- a) Auditoría de la función de administración de recursos humanos: El comienzo de la auditoría consiste en verificar el trabajo que realizan los miembros del Departamento de Recursos humanos.
- b) Auditoría de las funciones de personal de los gerentes en línea: Como señalamos en el párrafo anterior, la función de los recursos humanos no se realiza exclusivamente en el departamento de recursos humanos; esta se desarrolla también en los departamentos de servicios a disposición de toda la organización. Por este motivo, la colaboración de los gerentes de línea es fundamental para que todo marche correctamente.
- c) La auditoría a nivel de satisfacciones de los empleados: El departamento de recursos humanos debe velar por la consecución de los objetivos de la organización armonizándolos con los objetivos de los empleados. Si estos pueden cumplir sus objetivos, se mostrarán insatisfechos, surgirán conflictos que dan lugar al absentismo laboral, elevadas tasas de rotación, entre otros. Esta situación afectará al clima de trabajo, lo que acabará afectando negativamente a la productividad.

2.3.8 Aspecto financiero de los Recursos Humanos

Actualmente, cuando se habla de recursos humanos, los especialistas lo consideran como el capital humano. Esto conlleva a considerarlo como una de las inversiones más importantes dentro de la empresa. En ese sentido si las empresas quieren disponer del mejor cuadro de directivos, funcionarios, trabajadores operativos y otros, tiene que disponer del financiamiento necesario para entrenar, capacitar y perfeccionar a dicho personal. La utilización de recursos humanos por parte de una empresa conlleva a tener costos laborales, expresado en las remuneraciones, tributos y otros que son de cargo de los empleadores. El desarrollo de actividades laborales del personal, origina gastos para el pago de los beneficios sociales de los trabajadores, como vacaciones, gratificaciones, compensación por tiempo de servicios y otros.

2.3.9 Aspecto laboral de los recursos humanos

El aspecto laboral de las empresas conlleva muchos aspectos a considerar, como por ejemplo:

- ✓ Obligaciones y derechos del empleador
- ✓ Obligaciones y derechos del trabajador
- ✓ Supervisión y control por parte del Estado
- ✓ Intervención del Poder Judicial

2.3.10 Aspecto tributario de los recursos humanos

El aspecto tributario de los recursos humanos, nos lleva a tener en cuenta las siguientes situaciones:

- ✓ Cumplimiento de obligaciones formales
- ✓ Cumplimiento de obligaciones sustanciales
- ✓ Provisión de los impuestos laborales
- ✓ Auditoría tributaria de las obligaciones laborales.

2.3.11 Los recursos humanos en materia contable

Los Recursos humanos en materia contable, vienen fundamentalmente reflejados, en términos cuantitativos, al utilizar dichos recursos en la actividad de la empresa, bien mediante los sueldos y salarios del personal en plantilla (retribución al factor trabajo dependiente), o bien mediante la contratación de servicios de trabajadores o profesionales externos a la misma (retribución al factor trabajo independiente). Sin embargo, hay otras formas en las que los recursos humanos afloran en la contabilidad de la compañía, como puede ser a través de las relaciones laborales con la Seguridad Social, con el Ministerio de Hacienda, de planes de pensiones concertados con sus trabajadores, del pago de indemnizaciones, bonos y gratificaciones, gastos incurridos en formación del mismo, o la participación en beneficios de la empresa, por ejemplo.

Analíticamente, centrándose en los gastos de personal, éstos suelen representar una parte significativa del total de costos de operación de la empresa, teniendo un efecto directo sobre el resultado de explotación, y en ocasiones, formando parte de costos de activos de la empresa.

Cuentas contables relacionadas al subsistema de retribuciones y prestaciones

Las cuentas del área en las que se va a basar el trabajo del auditor van a ser las siguientes:

En la cuenta de Gastos de Operación se encuentran la mayoría de las cuentas relacionadas con los Recursos Humanos:

Catálogo de cuentas ejemplificado:

62 SERVICIOS EXTERIORES

623 SERVICIOS DE PROFESIONALES INDEPENDIENTES.

64 GASTOS DE PERSONAL

640 SUELDOS Y SALARIOS.

641 INDEMNIZACIONES.

642 SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE LA EMPRESA.

643 APORTACIONES A SISTEMAS COMPLEMENTARIOS DE PENSIONES.

649 OTROS GASTOS SOCIALES.

66 GASTOS FINANCIEROS

662 INTERESES DE DEUDAS A LARGO PLAZO.

75 OTROS INGRESOS DE GESTION

755 INGRESOS POR SERVICIOS DIVERSOS AL PERSONAL.

79 EXCESOS Y APLICACIONES DE PROVISIONES

790 EXCESO DE PROVISION PARA RIESGOS Y GASTOS.

790 Exceso de Provisión para pensiones y obligaciones similares.

En el Balance de Situación, las siguientes cuentas:

14 PROVISION PARA RIESGOS Y GASTOS

140 PROVISION PARA PENSIONES Y OBLIGACIONES SIMILARES.

140X Provisión para vacaciones y pagas extra.

25 OTRAS INVERSIONES FINANCIERAS PERMANENTES

254 CREDITOS A LARGO PLAZO AL PERSONAL.

46 PERSONAL

460 ANTICIPO DE REMUNERACIONES.

465 REMUNERACIONES PENDIENTES DE PAGO.

47 ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

470 HACIENDA PÚBLICA, DEUDOR POR DIVERSOS CONCEPTOS.

4701 Hacienda Pública, deudor por retenciones practicadas.

471 ORGANISMOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL, DEUDORES

475 HACIENDA PÚBLICA, ACREEDOR POR DIVERSOS CONCEPTOS.

4701 Hacienda Pública, acreedor por retenciones practicadas.

476 ORGANISMOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL, ACREEDORES

54 OTRAS INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES

544 CREDITOS A CORTO PLAZO AL PERSONAL.

2.3.12 Estructura Organizativa estándar de recursos humanos de los hoteles

El número de personas que integran los departamentos de un hotel está en función de la capacidad del hotel y de la cantidad de reservaciones que se reciban diariamente. En algunos hoteles una misma persona desarrolla dos actividades como por ejemplo la secretaria del gerente puede recibir reservaciones y llevar el control de las habitaciones.²¹

Los hoteles clasificados dentro de las categorías Deluxe y Primera Clase, cuentan con un completo personal administrativo y de servicios según la lista que a continuación se describe:

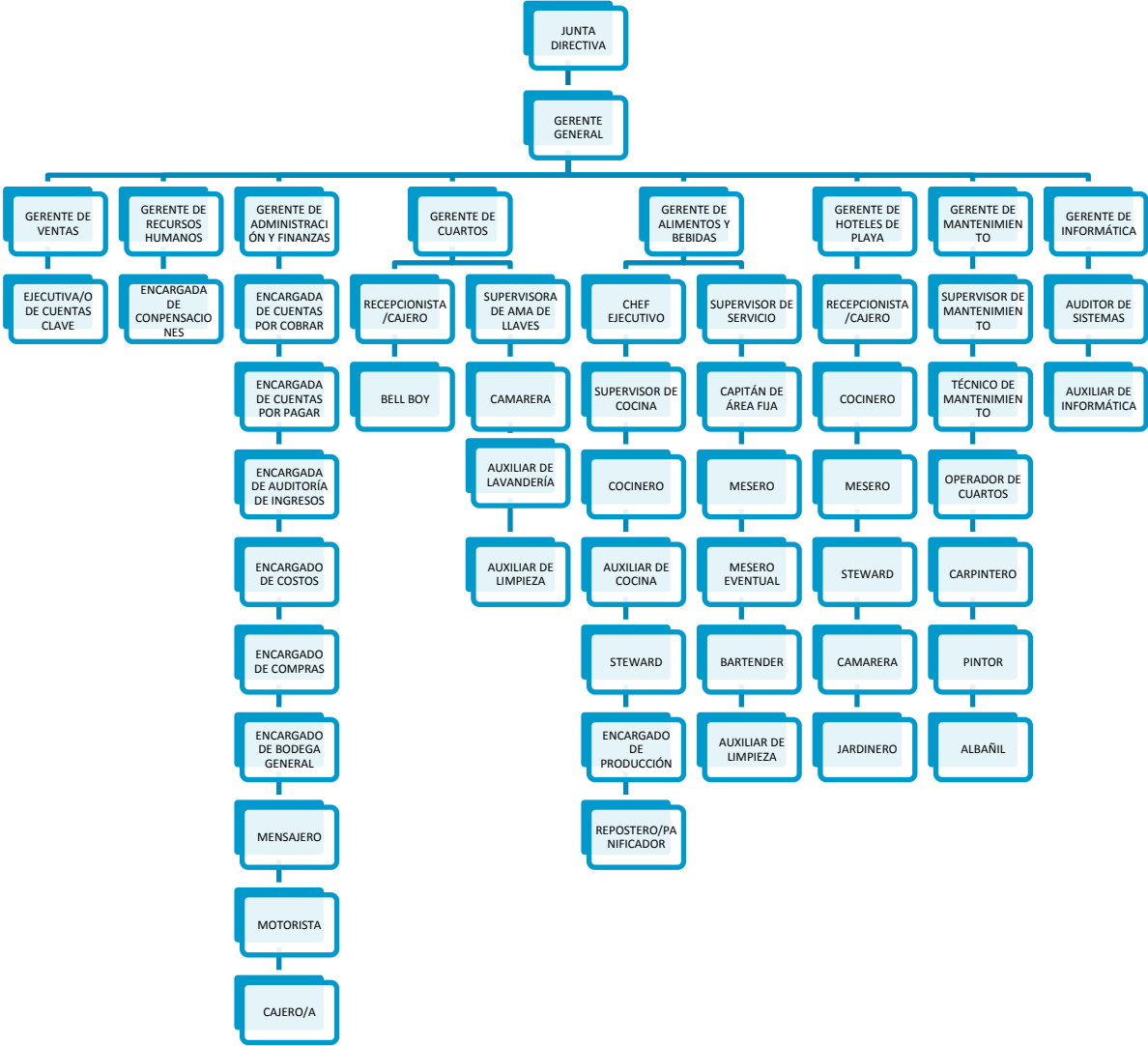
- a) Junta directiva, Director o gerente. Son los responsables de la aplicación de todo el proceso administrativo en la empresa y de la preparación y desarrollo de planes estratégicos. En la mayoría de los casos al igual que en los puestos siguientes se requiere que sea bilingüe.
Es el jefe del área administrativa y coordinador de todos los demás puestos de trabajo.
- b) Subdirector o subgerente. Sirve de apoyo al director o gerente y sustituye a éste en su ausencia. Es responsable del seguimiento de las decisiones emanadas de la dirección o gerencia general.
- c) Director o gerente de alimentos y bebidas. Es el responsable de las actividades relacionadas con el suministro al hotel de alimentos y bebidas tanto en cantidad como calidad. Tiene relación de interdependencia con los responsables de cocina y banquetes.
- d) Director o gerente de banquetes. Es el coordinador de la logística de los servicios de banquetes ya sea que se desarrollen dentro del hotel o fuera de éste. Es el responsable de la fuerza de ventas mediante la cual se promueve el servicio que

²¹HOTELERIA, , Séptima edición, Sixto Baéz Casillas, México 2005, CECSA Pág. 57

-
- ofrece el hotel; procura la obtención de ingresos mediante la contratación de los servicios ofrecidos.
- e) Jefe de reservaciones: Es el responsable de la coordinación de las reservaciones ya sean de habitaciones, banquetes o salones para eventos y conferencias. Para este puesto se requiere el dominio de dos idiomas, como mínimo español e inglés.
 - f) Recepcionistas (bilingüe). Desarrolla la función de recibir a los huéspedes, proporcionar información sobre los servicios del hotel, recibe y distribuye correspondencia, coordina llamadas al personal y huéspedes.
 - g) Jefe de mantenimiento. Es el encargado de asegurar el buen funcionamiento de los equipos utilizados para la prestación de los servicios (ascensores, equipo de lavandería, equipo de cocina, climatización, instalaciones eléctricas, acabados e infraestructura)
 - h) Personal especializado de mantenimiento. Él es el personal especialista en cada actividad, responsable de ejecutar las labores de mantenimiento, dependen jerárquicamente del jefe de mantenimiento.
 - i) Personal de vigilancia y seguridad. Son los encargados de brindar seguridad a huéspedes y empleados que se encuentren en las instalaciones. Dependen jerárquicamente del departamento de administración. Es el encargado de la coordinación de las actividades relacionadas con la preparación de alimentos y bebidas para los huéspedes u otros clientes que utilicen los servicios de banquetes a domicilio. Mantiene una estrecha coordinación con el gerente de banquetes.
 - j) Capitán o Jefe de meseros. Es el coordinador del trabajo desarrollado por los meseros en el área de restaurante. Corresponde el aseguramiento de la calidad en la atención y servicio al cliente y de recoger impresiones de los clientes sobre el servicio recibido. Este puesto requiere de personal bilingüe.
 - k) Meseros. Son los encargados del servicio de alimentos y bebidas a los huéspedes y clientes durante la realización de eventos dentro y fuera del hotel; También atienden el servicio a cuartos cuando este es requerido por el huésped.

-
- l) Ama de llaves: Es la responsable de la supervisión física de las habitaciones ocupadas y disponibles en cada uno de los pisos, mediante la cual se asegura del completo orden y preparación de las mismas para la entrega a los huéspedes.
 - m) Camarera: Es la encargada de hacer una verificación física de los cuartos ocupados para atender los servicios de aseo de las habitaciones, hacer camas, poner toallas limpias, accesorios, revisar el consumo del huésped, reportar alguna falla en las instalaciones.

2.3.13 Estructura organizativa del Hotel Trópico Inn



2.3.14 Misión y Visión institucional.

Misión: Ofrecer servicios integrales e innovadores para el cliente de eventos, turistas y viajeros de negocios, cumpliendo sus requisitos y superando sus expectativas, comprometidos con el crecimiento y la mejora continua de nuestra organización.

(Política de Calidad)

Visión: Ser la mejor empresa en hotelería y turismo en la zona oriental; distinguiéndonos por ofrecer servicios certificados y de calidad al mejor precio; contando con un personal altamente competitivo y especializado que descubra y satisfaga las necesidades de nuestros clientes, comprometidos con la innovación y el crecimiento de nuestra empresa.

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Método Hipotético deductivo

Basándose en las características del estudio y las perspectivas de lograr los objetivos trazados, se realizó de acuerdo a la utilización del paradigma positivista o hipotético – deductivo, significa que la demostración o inferencia de una aseveración (consecuencia) partiendo de una o de otras varias aseveraciones (premisas) y aplicando leyes de la lógica que poseen un carácter fidedigno. La inferencia deductiva constituye una cadena de enunciados cada uno de los cuales es una premisa o conclusión que se sigue directamente, según las leyes de la lógica, de enunciados dados ya en dicha cadena. En los casos de la inferencia deductiva, las conclusiones se hallan contenidas ya en las premisas en forma oculta y han de ser extraídas de las ultimas aplicando los métodos del análisis lógico.

Para efectos de la investigación se procedió a aplicar el método hipotético deductivo, pues se partió de la problemática en general, hasta llegar a la situación en particular que estaba generando específicamente el problema en la realización de auditorías en el área de recursos humanos, se respalda con la información recopilada a través de la investigación de campo para admitir o refutar las situaciones por las cuales se considera prestar especial atención al elemento humano con el que cuenta este sector y la importancia que representa.

3.1.2 Analítico Descriptivo

En el desarrollo de la investigación también se utilizó el tipo de estudio analítico descriptivo, porque se hizo necesario describir las actividades y procedimientos que se realizan en cada subsistema de la Administración del Recurso Humano. Para ello se necesitó obtener documentos de la empresa y realización de visitas de campo.

3.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación se realizará en dos etapas, siendo la primera bibliográfica y la otra de campo.

3.2.1 Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica se enfoca para sustentar el trabajo de investigación y para identificar y analizar las áreas potenciales a evaluar en un sistema de administración de personal del Hotel Trópico Inn. Se realizó una investigación de carácter bibliográfico relacionada a los procesos que se para llevar a cabo una auditoría al área de recursos humanos, tales como: Normas Internacionales de Auditoría, Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría, bibliografía relacionada a la industria hotelera y otros documentos que abordan el tema de investigación.

3.2.2 Investigación de Campo

Para la investigación de campo se utilizó un cuestionario, como instrumento para la recolección de la información, con preguntas cerradas, de selección múltiple y abiertas, de tal forma que se pudiera recolectar toda la información necesaria para realizar un diagnóstico de la situación actual del área de recursos humanos del Hotel Trópico Inn y que a la vez proporcionará insumos para la propuesta o solución al problema identificado.

3.3 UNIVERSO Y MUESTRA

3.3.1 Universo

Para la presente investigación se consideró como universo el personal que labora en el Hotel Trópico Inn el cual consta en su totalidad de 68 empleados eventuales y 90 empleados fijos.

3.3.2 Muestra

La investigación se llevó a cabo a través de encuestas dirigidas a una muestra que fueron tomadas del universo.

Para determinar la muestra del personal en general, se utilizó la fórmula para población finita; pues se sabe que el personal que labora en el Trópico Inn consta de 158 personas fuera de 5 gerentes.

Muestra para Gerentes

Los gerentes son 4 de línea y 1 staff los cuales todo el universo constituye la muestra ya que estos participan indirectamente en las actividades que contribuyen al proceso de administración del personal, el gerente de recursos humanos no es tomado en cuenta ya que es su área la que será evaluada.

Muestra para empleados.

FORMULA:

$$n = \frac{Z^2PQN}{(N - 1).E^2 + Z^2PQ}$$

DÓNDE:

n = *Tamaño de la muestra*; es decir los empleados a los cuales se les aplicará el cuestionario

P= *Porcentaje de éxito*; que una auditoría de Recursos Humanos sirva como herramienta para mejorar la gestión administrativa del Hotel Trópico Inn

Q= *Porcentaje de fracaso*; que una auditoría de Recursos Humanos no sirva como herramienta para mejorar la gestión administrativa del Hotel Trópico Inn

E= *Error muestral*; de que la muestra a establecer no será lo suficientemente representativa para realizar el estudio

Z=*Valor Z de la curva normal*; es el nivel de confianza de que la muestra será representativa para realizar el estudio

N=*Población*; Universo de empleados que posee el Hotel Trópico Inn

Y donde los distintos elementos de la fórmula se le asignaron los siguientes valores:

$n = ?$

$Z = 1.65$, basado en el nivel de confianza de 90%

$P = 0.15$

$Q = 0.85$

$E =$ Error Muestral de 0.10

$N = 158$

SUSTITUYENDO:

$$n = \frac{(1.65)^2 0.15 \cdot 0.85 \cdot 158}{(158 - 1) \cdot 0.10^2 + 1.65^2 0.15 \cdot 0.85}$$

$$n = \frac{54.86}{1.97}$$

<p>$n = 27$ empleados. Aproximando $n = 30$ empleados</p>

3.4 TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

Por ser el tipo de estudio descriptivo-analítico, se utilizó un cuestionario (Anexo 4).

Los datos se obtendrán por medio del cuestionario que contiene preguntas abiertas y cerradas, el cual se distribuirá a los gerentes los cuales constituyen una muestra y de los empleados en general que es de 110 empleados. Adicionalmente se efectuaron entrevistas y consultas al encargado del área de recursos humanos a efecto de conocer a profundidad la situación actual del sistema de administración de recursos humanos.

3.4.1 Procesamiento de la información

Por ser el tipo de estudio descriptivo-analítico, se utilizó un cuestionario preparado con preguntas claras y precisas de opción múltiple y abiertas, estas últimas con el objetivo de proporcionar información complementaria u otros comentarios de importancia que enriquezcan, validen o confirmen los datos suministrados, posteriormente a la recolección de los cuestionarios, se tabulan las preguntas incluidas en estos y procesadas en cuadros por medio de la distribución de frecuencias absolutas y relativas de cada pregunta del cuestionario, presentándose en gráficos estadísticos de pastel para efecto de interpretar y analizar los resultados.

3.4.2 Análisis e interpretación de resultados

Se procede a analizar e interpretar la información obtenida de cada pregunta formulada. Esto sirve para llegar a un diagnóstico, que describe la situación en la que se encuentra la empresa. La recolección de la información y el respectivo procesamiento, será ejecutado por los miembros del grupo de investigación.

La interpretación de los datos incluye la formulación de la pregunta con su objetivo, seguidamente se presenta un cuadro estadístico que contiene tres columnas, en la columna uno se mencionan las alternativas, en la columna dos la frecuencia absoluta de

cada alternativa y en la columna tres se colocará el porcentaje de cada alternativa. El número de filas está determinado por la cantidad de alternativas para cada interrogante. Se presenta un gráfico circular y de barras, por último se realiza un análisis e interpretación a cada pregunta, tomando en cuenta los resultados obtenidos, lo cual permite realizar el diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones que proporcionaran los elementos necesarios para formular la propuesta.

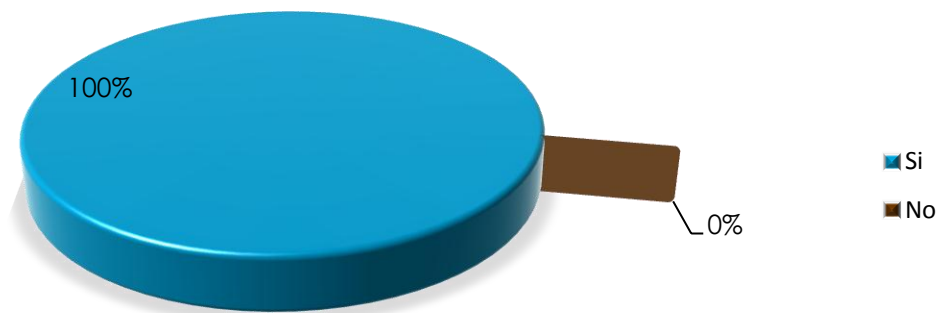
Ejemplo:

Formulación de la pregunta:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	4	100%
No	0	0
Total	4	100%

Fuente: Encuesta

Título del Gráfico



Interpretación:

CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES DE HOTEL TRÓPICO INN

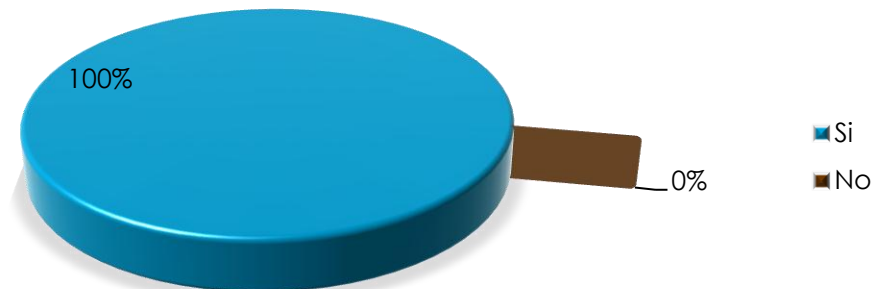
1) ¿Participa usted en el reclutamiento y selección de personal para su departamento?

Participación de los gerentes en el proceso de reclutamiento y selección de personal

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	4	100%
No	0	0
Total	4	100%

Fuente: Encuesta

PARTICIPACIÓN DE LOS GERENTES EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL



El 100% de los gerentes encuestados de la empresa afirmaron que participan en el proceso de reclutamiento y selección del personal para su departamento.

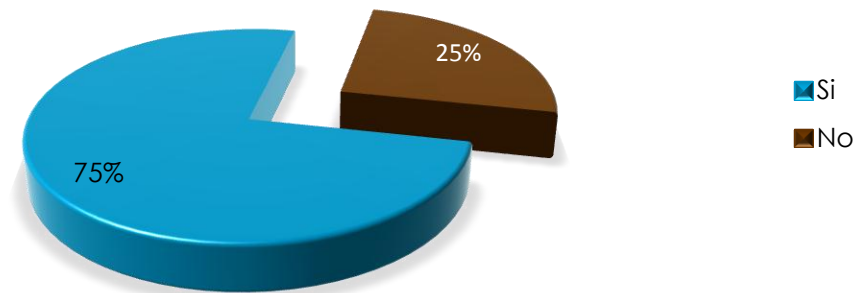
2) ¿Participa en la fijación y modificación de salario al personal bajo su cargo?

Participación de los Gerentes en la fijación y modificación de salarios al personal bajo su cargo

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta

PARTICIPACIÓN DE LOS GERENTES EN LA FIJACIÓN Y MODIFICACIÓN DE SALARIOS AL PERSONAL BAJO SU CARGO



El 75% de los gerentes participan en la fijación y modificación al salario de los empleados bajo su cargo, mientras que el 25% correspondiente al gerente de mantenimiento afirma que no participa en ese proceso.

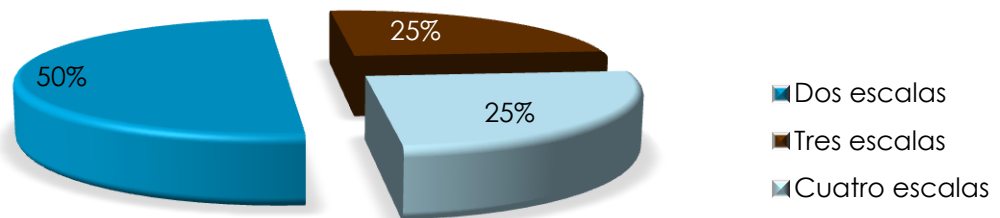
3) ¿Cuántas escalas salariales existen en su departamento?

Escalas Salariales en las que pueden aspirar los empleados

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Dos escalas	2	50%
Tres escalas	1	25%
Cuatro escalas	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta

ESCALAS SALARIALES EN CADA DEPARTAMENTO



En el 50% de los departamentos existen dos escalas salariales mientras que en el 25% de los departamentos existen cuatro escalas salariales.

4) ¿Cuál es el porcentaje de diferencia de salario entre cada escala?

Diferencia entre cada escala salarial

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
10-20%	2	50%
20-30%	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta

DIFERENCIA EN EL PORCENTAJE DE SALARIO ENTRE CADA ESCALA



El 50% de la estructura salarial el porcentaje de diferencia entre cada escala es del 10% y 20% y en el otro 50% la diferencia entre cada escala salarial oscila entre el 20% y 30%

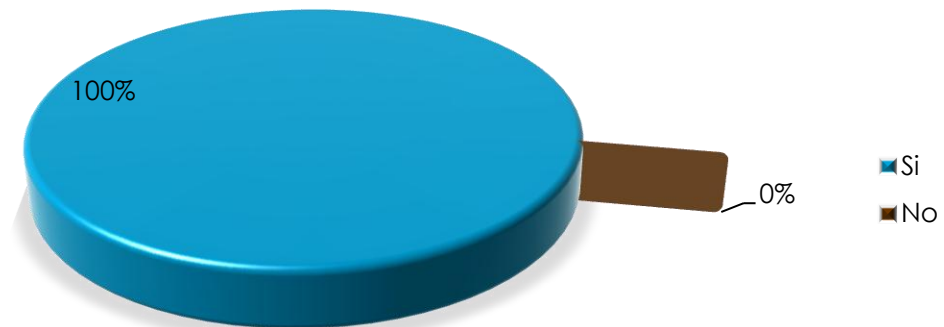
5) ¿Cuenta su departamento con manual de funciones para el personal bajo su cargo?

Departamentos que tienen Manual de Funciones

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta

DEPARTAMENTOS QUE TIENEN MANUAL DE FUNCIONES



El 100% de los gerentes encuestados afirman que cuentan con manual de funciones para el personal bajo su cargo.

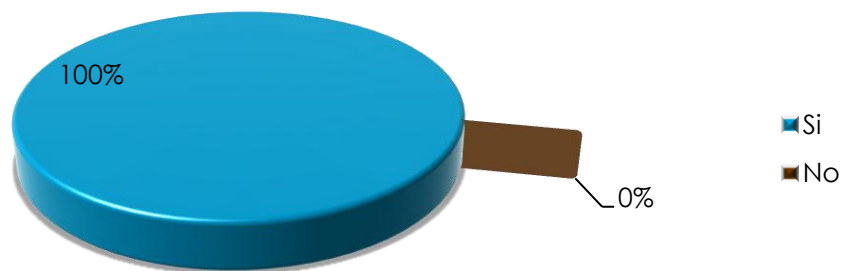
-
- 6) ¿Participa en la elaboración y establecimiento de políticas para compensaciones e incentivos al personal bajo su cargo?

Participación en la elaboración y establecimiento de políticas para compensaciones e incentivos al personal

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta

PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS PARA COMPENSACIONES E INCENTIVOS



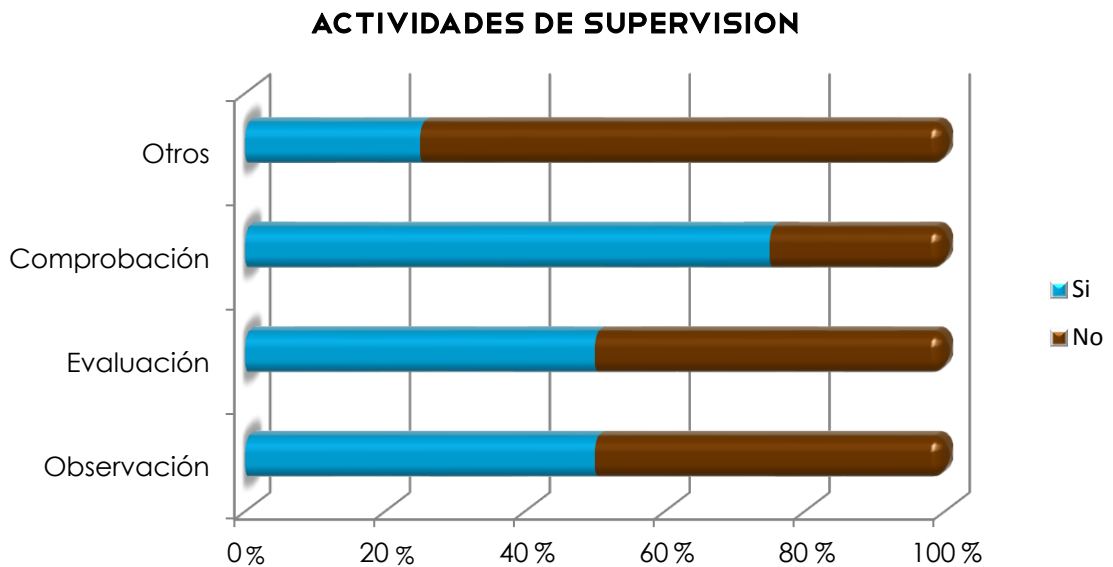
El 100% de los gerentes afirma que participa en la elaboración y establecimiento de políticas para compensaciones e incentivos al personal bajo su cargo.

7) ¿Qué actividades de supervisión desarrolla?

Actividades de Supervisión

Opciones	Frecuencia		Porcentaje	
	Si	No	Si	No
Observación	2	2	50	50
Evaluación	2	2	50	50
Comprobación	3	1	75	25
Otros	1	4	25	75

Fuente: Encuesta



El 100% de los gerentes realizan actividades de supervisión en sus departamentos. La Comprobación es una actividad utilizada por el 75% de los gerentes, mientras que otras actividades como Revisión de Operaciones y Documentación de soporte es utilizada por el 25% de los gerentes.

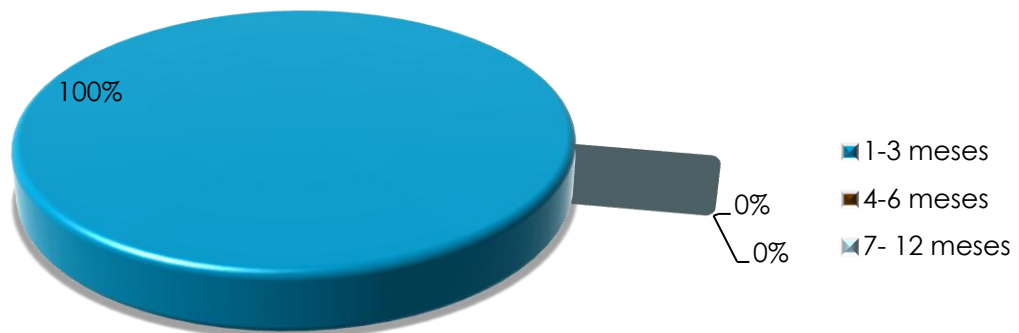
8) ¿Con que frecuencia desarrolla actividades de supervisión?

Frecuencia con que se desarrolla la supervisión

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1-3 meses	4	100%
4-6 meses	0	0
7-12 meses	0	0
Total	4	100%

Fuente: Encuesta

FRECUENCIA CON QUE SE DESARROLLA LA SUPERVISION



El 100% de los gerentes encuestados afirman que realizan las actividades de supervisión en periodos mensuales o trimestrales.

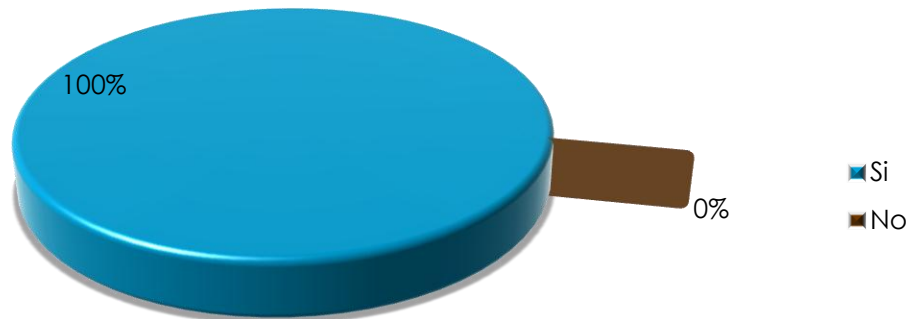
9) ¿Posee un instrumento de evaluación del desempeño del personal bajo su cargo?

Poseen Instrumentos de Evaluación

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	4	100%
No	0	0
Total	4	100%

Fuente: Encuesta

POSEEN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN



El 100% de los gerentes encuestados respondió que tienen un instrumento para evaluar a su personal.

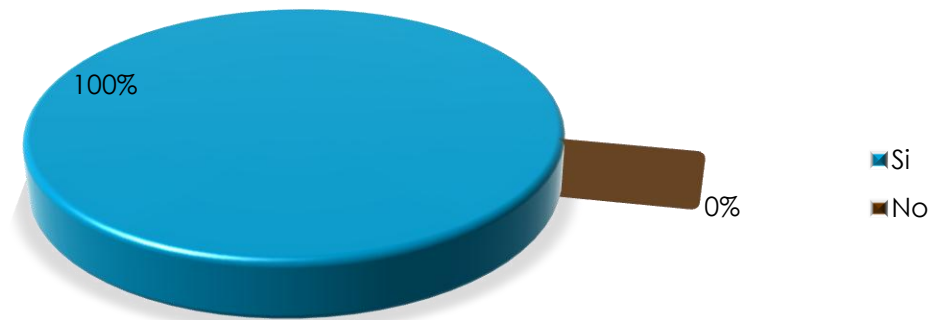
10) ¿Participa en la promoción del personal bajo su cargo?

Participación en la Promoción del Personal

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta

PARTICIPACIÓN EN LA PROMOCIÓN DEL PERSONAL



El 100% de los gerentes encuestados afirman que participan en el proceso de promoción de los empleados bajo su cargo, auxiliados por el departamento de recursos humanos.

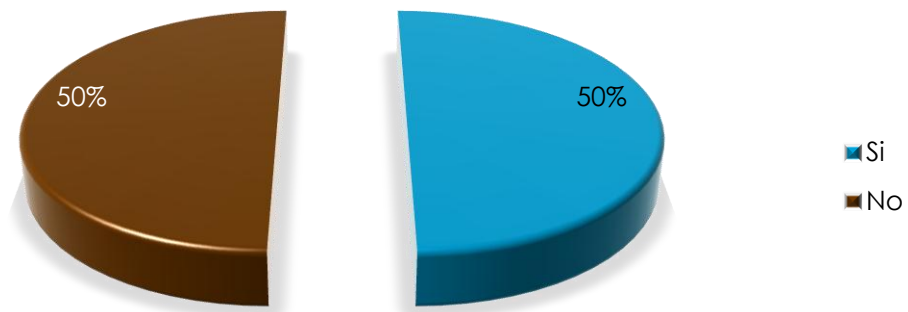
11) ¿Participa en el proceso de capacitación de su personal bajo su cargo?

Participación en el proceso de capacitación del personal

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta

PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL



El 50 % de los gerentes participa en el proceso de capacitación al personal bajo su cargo, mientras que el otro 50% no participa.

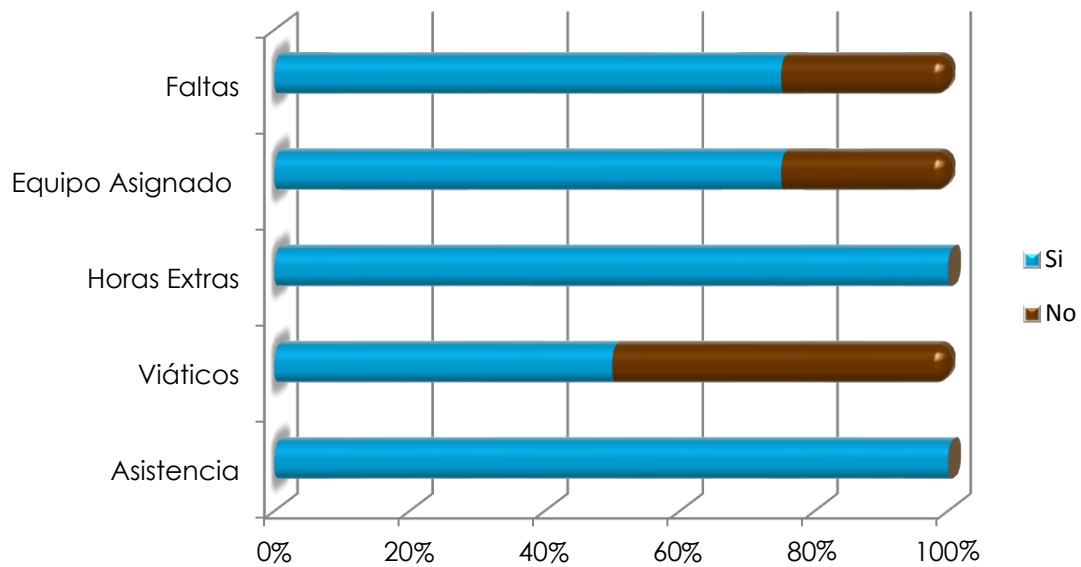
12) ¿Qué controles o estadísticas lleva del personal bajo su cargo?

Control estadístico del personal

Opciones	Frecuencia		Porcentaje (%)	
	Si	No	Si	No
Asistencia	4	0	100	0
Viáticos	2	0	50	50
Horas Extras	4	0	100	0
Equipo Asignado	3	1	75	25
Faltas	3	1	75	25

Fuente: Encuesta

CONTROLES ESTADÍSTICOS PARA EL PERSONAL



El 100% de los gerentes encuestados afirman con cuentan con control estadístico de las actividades del personal bajo su cargo de acuerdo a esto el 100% asegura que lleva el control de la asistencia y el 50% lleva controles de los viáticos asignados.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS

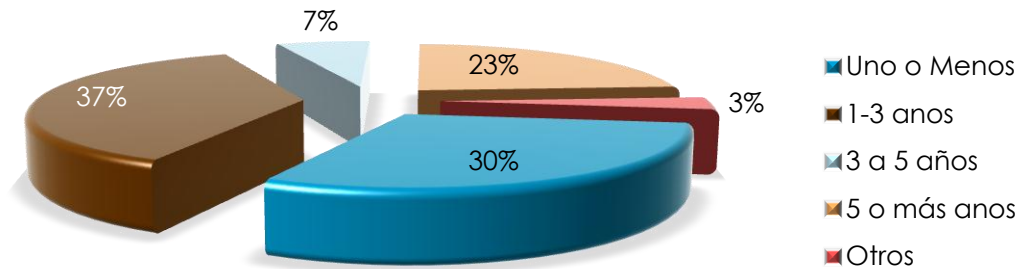
1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Tiempo de laborar en la empresa

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Uno o Menos	9	30%
1 a 3 años	11	37%
3 a 5 años	2	7%
5 o más años	7	23%
Otros	1	3%
Total	30	100

Fuente: Encuesta

TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA



El 37% de los empleados entrevistados afirman que poseen entre 1-3 años laborando para la empresa, mientras que el 1% indicó que tiene 12 años de laborar en la empresa.

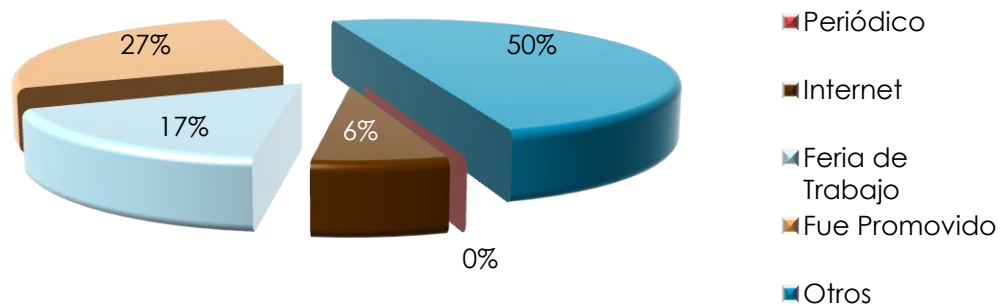
2. ¿Cómo se enteró de la plaza que ofertaba la empresa cuando vino a aplicar?

Medios por los que se enteró de la plaza

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Periodico	0	0%
Internet	2	6%
Feria de Trabajo	5	17%
Fue Promovido	8	27%
Otros	15	50%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

MEDIOS POR LOS QUE SE ENTERO DE LA PLAZA



Del 50% de los empleados encuestados que respondieron la opción Otros de estos el 90% dijo que otro amigo que ya elaboraba en la empresa lo recomendó y el otro 10% se enteró en el Ministerio de Trabajo. Mientras que el 6% afirma que se enteró de la plaza por medio de Internet.

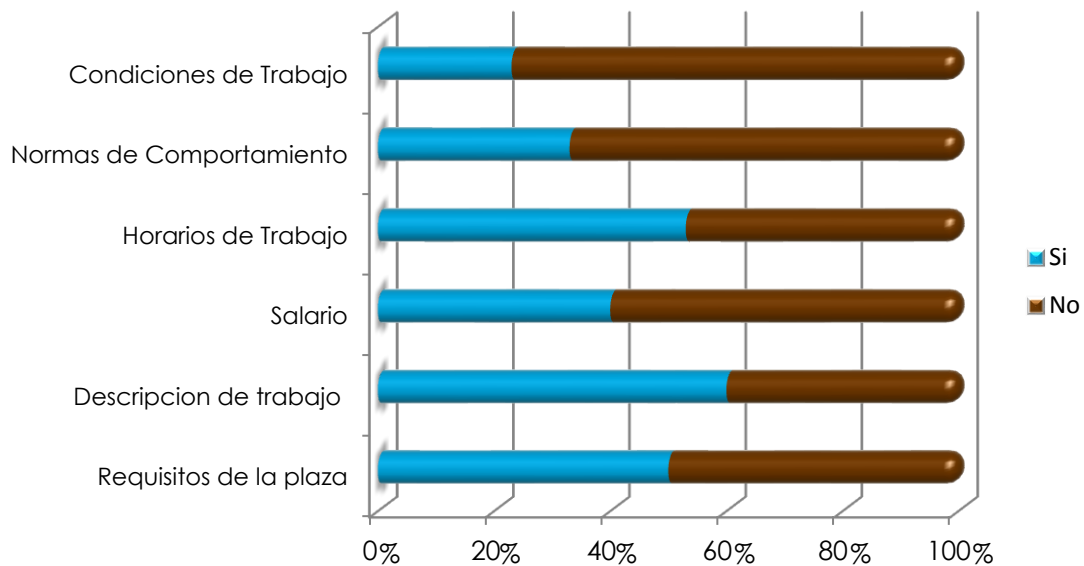
3. ¿Qué información obtuvo de la empresa en lo referido a la futura plaza a desempeñar?

Información de la plaza cuando la ofertaban

Opciones	Frecuencia		Porcentaje	
	Si	No	Si	No
Condiciones de Trabajo	7	23	23	77
Normas de Comportamiento	10	20	33	67
Horario de Trabajo	16	14	53	47
Salario	12	18	40	60
Descripción de Trabajo	18	12	60	40
Requisitos de la plaza	15	15	50	50

Fuente: Encuesta

INFORMACIÓN DE LA PLAZA CUANDO LA OFERTABAN



El 60% de los empleados encuestados afirman que al aplicar a la plaza que ofertaba la empresa obtuvieron información de la descripción del trabajo que se ofertaba. Mientras que el 23% afirman que obtuvieron información de las condiciones de trabajo.

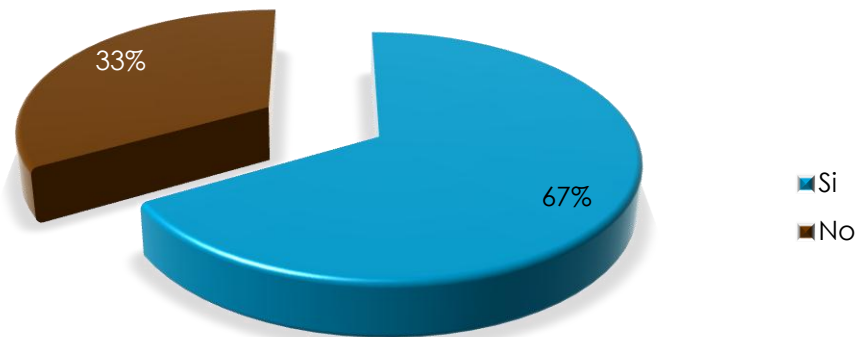
4. ¿Su ingreso a la empresa implicó algún proceso de selección?

Paso por un proceso de selección al ingresar a la empresa

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	20	67%
No	10	33%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

PASÓ POR UN PROCESO DE SELECCIÓN AL INGRESAR A LA EMPRESA



El 67% de los empleados encuestados afirman que si paso por un proceso de selección para ingresar a laborar en la empresa, mientras que el 33% respondieron que no pasaron por un proceso de selección.

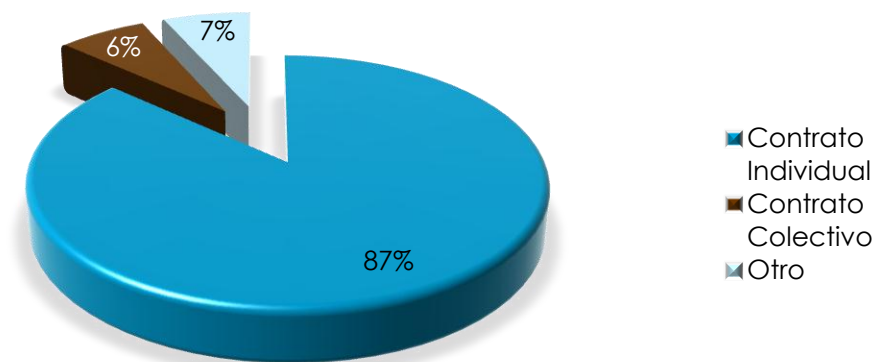
5. ¿De qué manera se formalizo el contrato?

Formalización del contrato de trabajo

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Contrato Individual	26	87%
Contrato Colectivo	2	7%
Otro	2	6%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

FORMALIZACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO



El 87% de los encuestados respondió que tiene contrato individual de trabajo. El 2% contesto que tiene contrato colectivo.

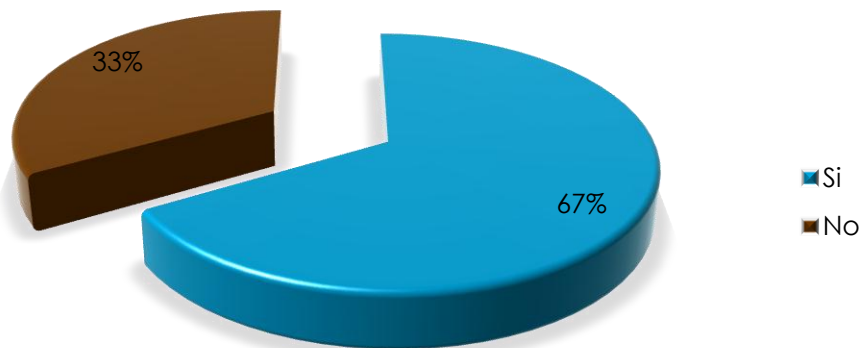
6. ¿El contrato incluía cuales son las funciones que va a realizar dentro de la empresa?

Menciona el contrato de trabajo las funciones que va a realizar en la empresa

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	20	67%
No	10	33%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

MENCIONA EL CONTRATO DE TRABAJO LAS FUNCIONES QUE VA A REALIZAR EN LA EMPRESA



El 67% de los entrevistados mencionan que al firmar el contrato de trabajo se mencionaban cuáles eran las funciones que iban a desempeñar dentro de la empresa en el cargo para el que lo estaban contratando. El 33% afirma que no planteaba esto.

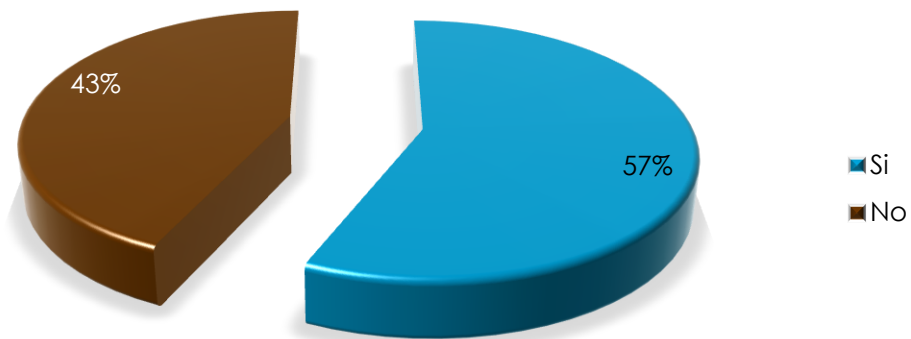
7. ¿Recibió algún tipo de capacitación al ingresar a la empresa?

Recibió capacitación al ingresar a la empresa

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	17	57%
No	13	43%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

RECIBIO CAPACITACIÓN AL INGRESAR A LA EMPRESA



El 57% respondió que recibió capacitación al ingresar a la empresa y el 43% respondió que no recibió ningún tipo de capacitación.

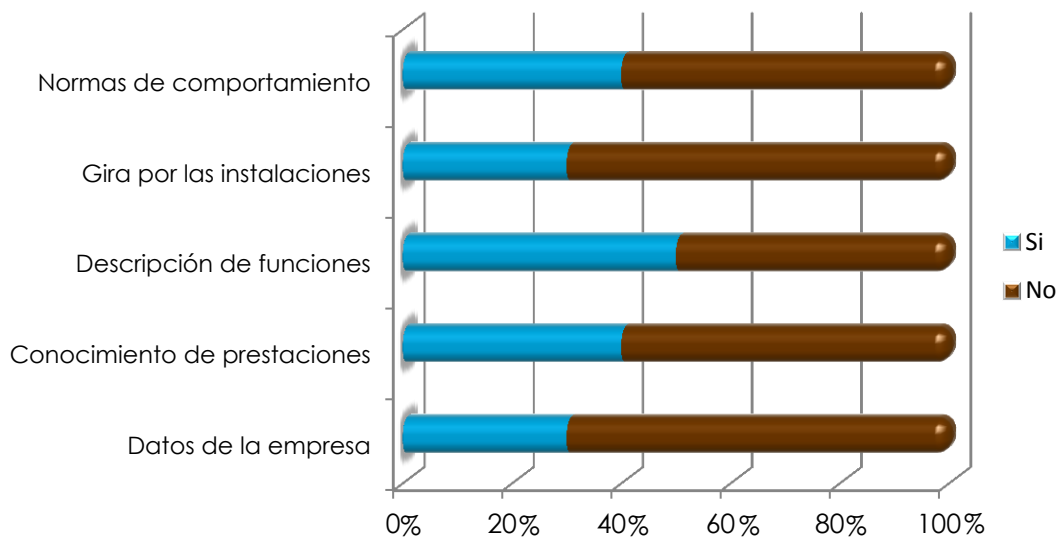
8. ¿Cuáles de los siguientes elementos se le dieron a conocer al momento de ingresar a la empresa?

Información que se le dio al empleado al ingresar a la empresa

Opciones	Frecuencia		Porcentaje	
	Si	No	Si	No
Normas de Comportamiento	12	18	40	60
Gira por las Instalaciones	9	21	30	70
Descripción de Funciones	15	15	50	50
Conocimiento de Prestaciones	12	18	40	60
Datos de la Empresa	9	21	30	70

Fuente: Encuesta

INFORMACIÓN QUE SE LE DIO AL EMPLEADO AL INGRESAR A LA EMPRESA



De los empleados encuestados el 50% respondieron que al momento de ingresar a la empresa se le dio a conocer la descripción de sus funciones, mientras que un 30% aseguran que se les mencionó datos de la empresa y gira por las instalaciones.

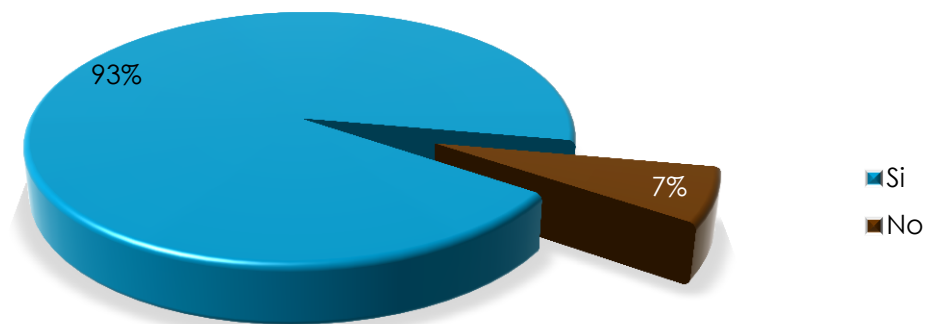
9. ¿Conoce el Reglamento Interno de la empresa?

Conoce el reglamento interno de la empresa

Opciones	Frecuencia	
	Relativa	Absoluta
Si	28	93%
No	2	7%
Total	30	100

Fuente: Encuesta

CONOCE EL REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA



El 93% de los empleados entrevistados afirma que conoce el reglamento interno de la empresa y el 7% respondió que no lo conoce.

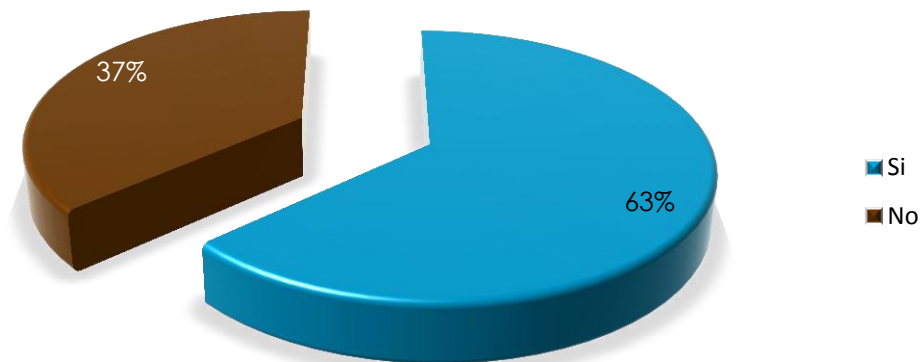
10. ¿La empresa le proporciona entrenamiento en nuevos procesos, asimismo actualizar el desempeño procesos actuales de sus labores diarias en la empresa?

Recibe entrenamiento para nuevos procesos

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	19	63%
No	11	37%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

RECIBE ENTRENAMIENTO PARA NUEVOS PROCESOS



El 63% de los entrevistados afirma que la empresa le proporciona entrenamiento en nuevos procesos, mientras que el 37% dijo que no.

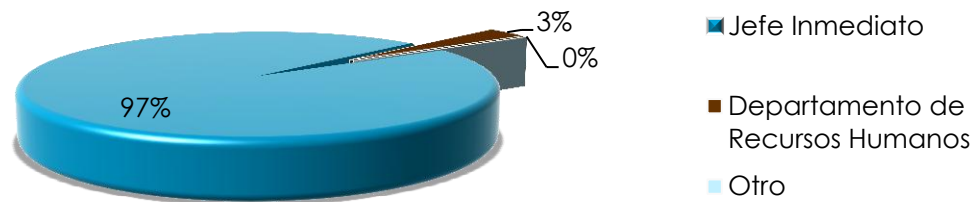
11. ¿Quién se encarga de medir su desempeño?

Quien mide el desempeño del empleado

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Jefe Inmediato	29	97%
Dpto. Recursos Humanos	1	3%
Otro	0	0
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

QUIÉN MIDE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO



El 97% de los empleados encuestados afirma que el Jefe Inmediato es el que se encarga de medir su desempeño en la empresa. Solo el 3% de empleados dijo que el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de medir su desempeño.

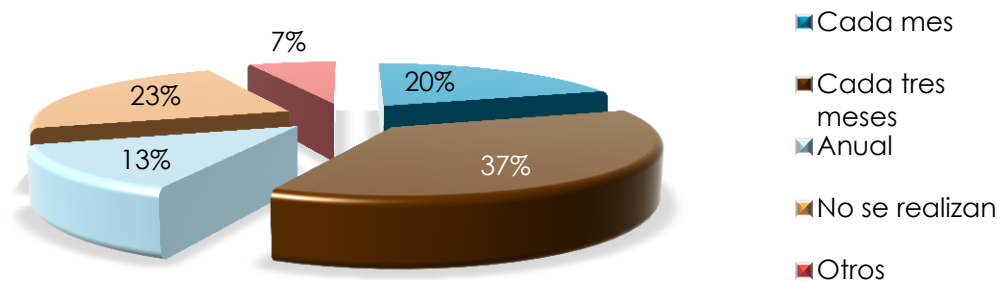
12. ¿Cada cuánto tiempo le hacen pruebas o evaluaciones para medir su desempeño?

Frecuencia con que se realizan las pruebas para medir el desempeño

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Cada mes	6	20%
Cada tres meses	11	37%
Anual	4	13%
No se realiza	7	23%
Otros	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

FRECUENCIA CON QUE SE REALIZAN LA PRUEBAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO



El 37% de los entrevistados afirma que cada tres meses le realizan pruebas de desempeño, mientras que el 7% que respondió la opción Otros asegura que le realizan pruebas cada 6 meses.

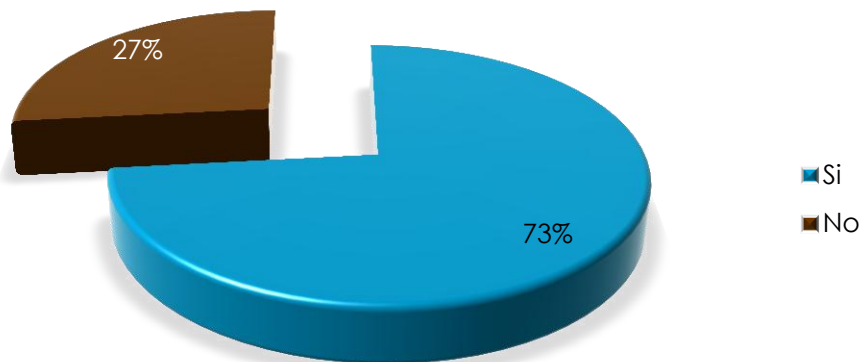
13. ¿Se le notifican los resultados de sus evaluaciones?

Le notifican los resultados de su evaluación

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	22	73%
No	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

LE NOTIFICAN LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN



El 73% de los entrevistados afirmo que le comunican los resultados de sus evaluaciones y el 27% dijo que no les comunican tales resultados.

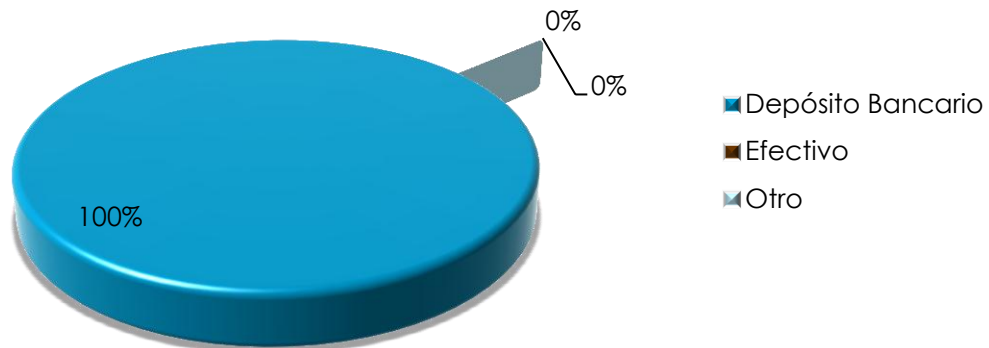
14. ¿Cuál es el mecanismo para el pago del salario?

Mecanismo para el pago del salario

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Depósito Bancario	30	100%
Efectivo	0	0%
Otro	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

MECANISMO PARA EL PAGO DEL SALARIO



El 100% de los empleados afirman que el mecanismo de pago de su salario es por medio de un depósito bancario.

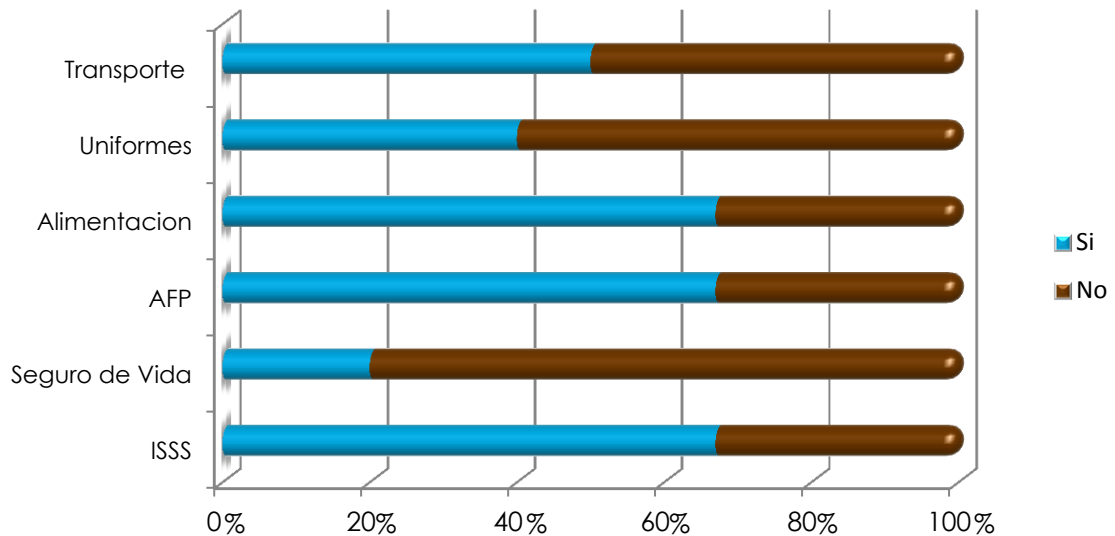
15. ¿Qué prestaciones le brinda la empresa?

Prestaciones que proporciona la empresa según los empleados

Opciones	Frecuencia		Porcentaje	
	Si	No	Si	No
ISSS	20	10	67	33
Seguro de Vida	6	24	20	80
AFP	20	10	67	33
Alimentos	20	10	67	33
Uniformes	12	18	40	60
Transporte	15	15	50	50

Fuente: Encuesta

PRESTACIONES QUE PROPORCIONA LA EMPRESA SEGÚN LOS EMPLEADOS



De los empleados encuestados el 67% de ellos afirman que las prestaciones que reciben de la empresa son ISSS, AFP y alimentación, mientras que el 20% de ellos afirman que reciben seguro de vida.

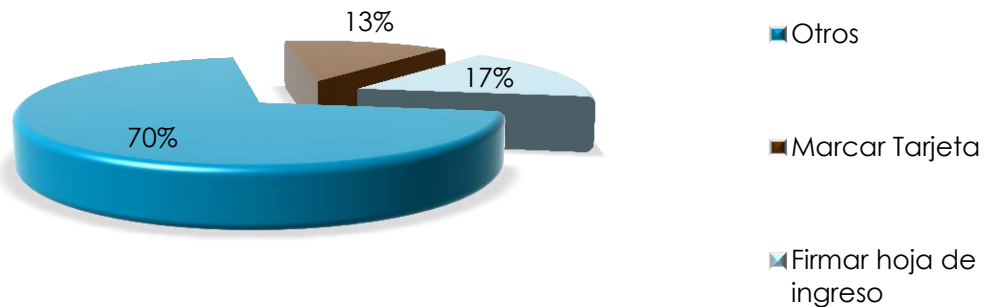
16. ¿Cuál es el mecanismo de control para entradas y salidas del personal?

Mecanismo de control de las entradas y salidas del personal

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Otros	21	70%
Firmar hoja de ingreso	5	17%
Marcar tarjeta	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

MECANISMO DE CONTROL DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DEL PERSONAL



El 70% de los empleados encuestados selecciono la opción Otro y mencionaron que se trata del reloj electrónico, mientras que el 13% dijo que marcan tarjeta para la salida y entrada.

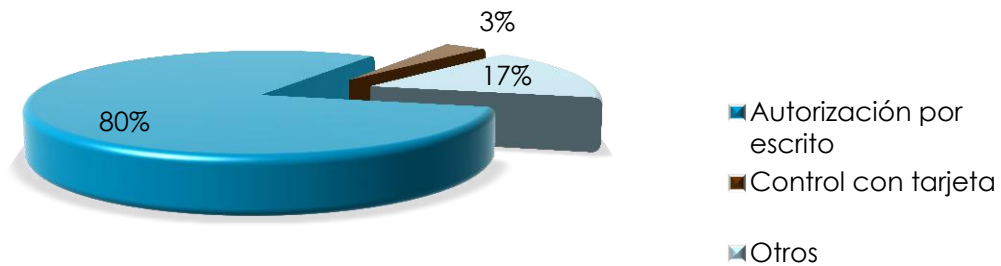
17. ¿Cuál es el mecanismo para el reporte de horas extras?

Mecanismo para reportar las horas extras

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Autorización por escrito	24	80%
Control en tarjeta	1	3%
Otros	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

MECANISMO PARA REPORTAR LAS HORAS EXTRAS



El 80% de los empleados reporta las horas extras mediante una autorización por escrito, el 3% afirma que es con control que con tarjeta

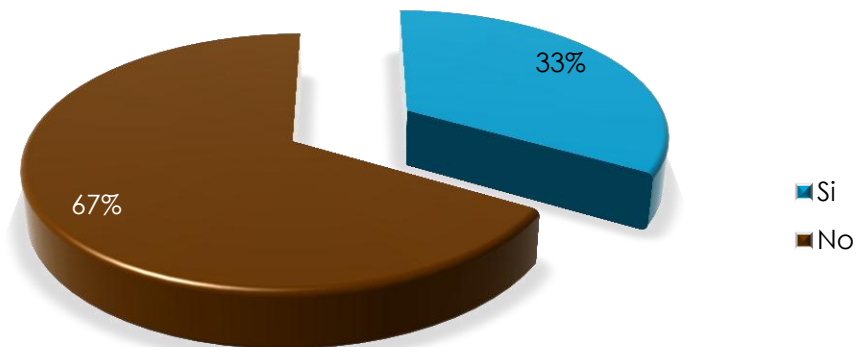
18. ¿Posee la empresa sistema de compensaciones o incentivos?

Posee la empresa sistema de compensaciones o incentivos

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	10	33%
No	20	67%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

POSEE LA EMPRESA SISTEMA DE COMPENSACIONES O INCENTIVOS



El 67% de los encuestados dijo que la empresa no cuenta con un sistema de compensaciones e incentivos, mientras 33% dijo que sí se les proporcionan incentivos.

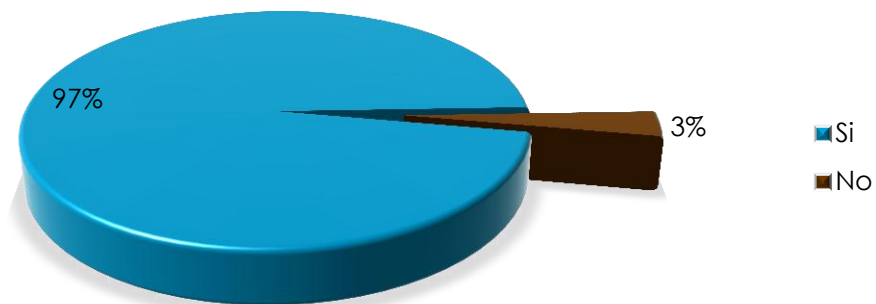
19. ¿Sabe si existen programas de Higiene y prevención de riesgos laborales?

Existen programas de Higiene y prevención de riesgos laborales

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	29	97%
No	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

EXISTEN PROGRAMAS DE HIGIENE Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES



El 97% de los empleados encuestados dijeron que la empresa tiene programas de higiene y prevención de riesgos laborales, mientras que el 3% dijo que no.

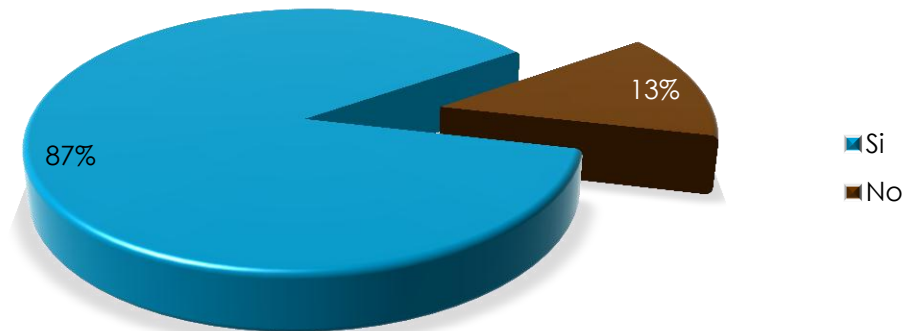
20. ¿Considera que realiza actividades de riesgo a la hora de realizar su trabajo?

Realiza actividades de riesgo en su trabajo

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	26	87%
No	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

REALIZA ACTIVIDADES DE RIESGO EN SU TRABAJO



El 87% de los empleados encuestados dijo que si realiza actividades de riesgo a la hora de realizar su trabajo, mientras que el 13% afirmó que no.

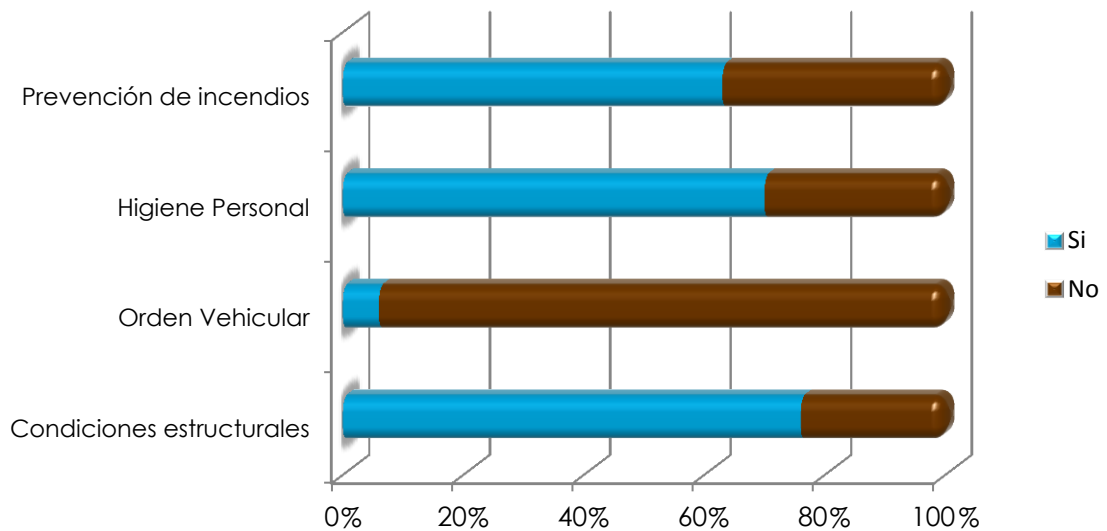
21. ¿Qué aspectos involucran los programas de Higiene y prevención de riesgos laborales?

Aspectos que involucran los programas de Higiene y prevención de riesgos laborales

Opciones	Respuestas
Adecuadas condiciones estructurales	23
Orden vehicular	2
Higiene personal	21
Prevención de incendios	19

Fuente: Encuesta

PRESTACIONES QUE PROPORCIONA LA EMPRESA SEGÚN LOS EMPLEADOS



Los empleados encuestados eligieron más de una opción al responder y 23 dijeron que el programa de higiene y prevención de riesgos laborales contempla las adecuadas condiciones estructurales y 2 dijeron que el orden vehicular.

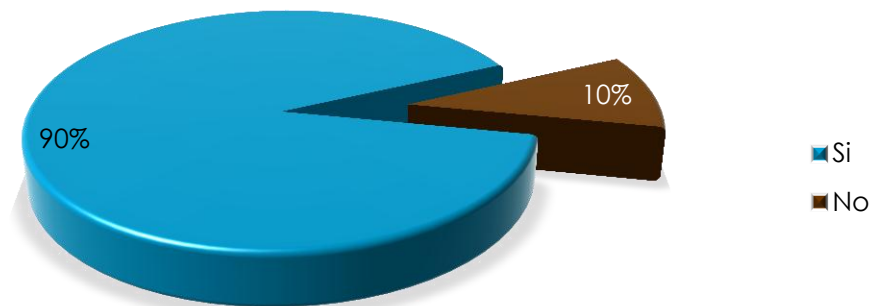
22. ¿Ha recibido capacitaciones en relación con la prevención de riesgos laborales?

Reciben capacitaciones acerca de la prevención de riesgos laborales

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	27	90%
No	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

RECIBEN CAPACITACIONES ACERCA DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES



El 90% de los encuestados dijo que si recibe capacitaciones para controlar los riesgos laborales. El 10% dijo que no.

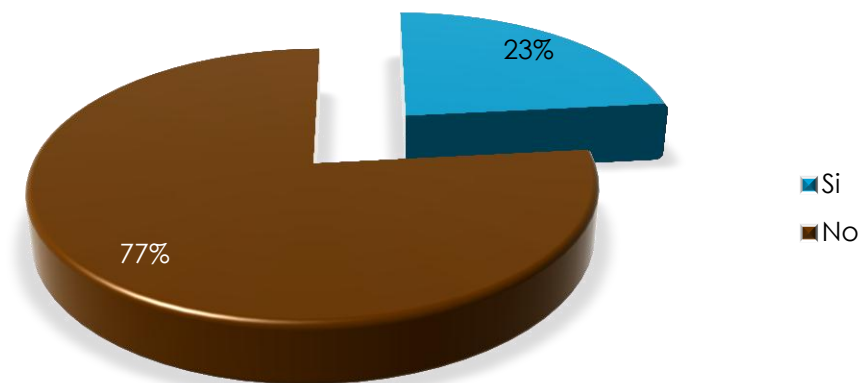
23. ¿Alguna vez ha sufrido un accidente en su lugar de trabajo?

Ha tenido un accidente de trabajo

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	7	23%
No	23	77%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

HA TENIDO UN ACCIDENTE DE TRABAJO



El 77% de los empleados encuestados no ha tenido ningún accidente en el lugar donde desarrolla su trabajo. El 23% dijo que sí han ocurrido accidentes leves.

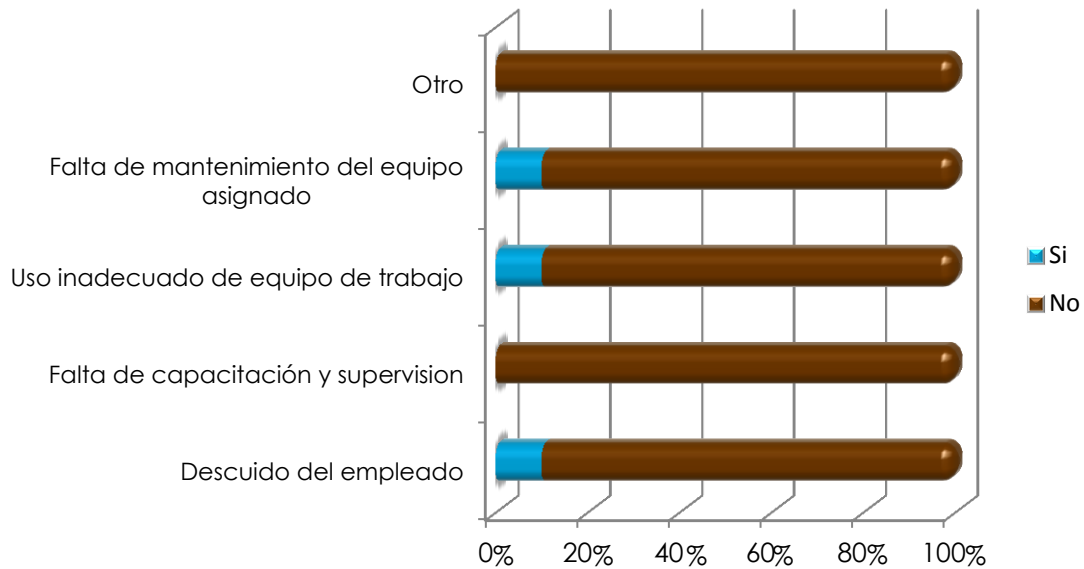
24. ¿A que le atribuye el origen del accidente?

Motivos por los que ocurrieron accidentes

Opciones	Frecuencia		Porcentaje	
	Si	No	Si	No
Descuido del Empleado	3	27	10	90
Falta de Capacitación y Supervisión	0	30	0	100
Uso Inadecuado del Equipo de Trabajo	3	27	10	90
Falta de Mantenimiento del Equipo Asignado	3	27	10	90
Otro	1	29	0	100

Fuente: Encuesta

MOTIVOS POR LOS QUE OCURRIERON ACCIDENTES



El 10% de los empleados encuestados que han sufrido accidentes laborales dijeron que fue por descuido del empleado, por uso inadecuado del equipo de trabajo y por falta de mantenimiento del equipo asignado.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Con respecto a la investigación, el sistema de administración de recursos humanos se obtuvo información y conocimiento de aspectos relevantes que permitieron concluir lo siguiente:

1. El Hotel Trópico Inn nunca ha realizado una Auditoría de Recursos Humanos y no posee departamento de auditoría interna que pueda ejecutarla.
2. El Hotel Trópico Inn posee un número considerable de empleados que son el principal motor para el buen funcionamiento de la empresa y no cuenta con una herramienta para evaluar la administración de los recursos humanos.
3. De acuerdo a la investigación bibliográfica la auditoría de recursos humanos aplicada en una empresa, provee muchos beneficios, logrando con ello contribuir al logro de los objetivos de la misma.
4. En la actualidad existen factores influyentes para que las empresas en general no realicen la Auditoría de Recursos Humanos, tales como: no es una exigencia legal, el desconocimiento de métodos de auditoría que permiten evaluar el sistema o una guía técnica para que sea implementada.
5. Como resultado de la investigación de campo, se concluye que es necesario evaluar el desempeño del sistema de Administración de Recursos Humanos de la empresa en estudio, aunque existan lineamientos por escrito se debe comprobar que se están

cumpliendo, actualmente no se realiza porque carecen de una herramienta técnica que les sirva de modelo y que exponga los procedimientos para la formulación de la planeación, ejecución del trabajo de campo, elaboración y emisión de informe, se necesita contar con un documento que le permita identificar los problemas, determinando las causas que los generan, y provea con los resultados obtenidos una mejora continua en sus actividades.

4.2 RECOMENDACIONES

Como producto del análisis de las conclusiones de la investigación y a fin de mejorar la calidad de las acciones de la empresa en estudio se presentan las recomendaciones siguientes:

1. Siendo importante para la empresa en estudio evaluar su sistema de administración de recursos humanos y teniendo en consideración que no cuenta con una herramienta técnica para hacerlo, se recomienda utilizar el modelo de auditoría de recursos humanos que se propondrá en el capítulo V.
2. Se recomienda la aplicación de la auditoría de recursos humanos como mínimo cada año, también se propone que dicha evaluación coincida con la ejecución de otra auditoría requerida por la empresa, para efectos de ahorrar costos, esto si se opta por solicitar como servicio a un profesional externo a la empresa.
3. Si se posee auditor interno, es importante que éste como profesional de contaduría pública, recomiende a la administración la importancia de la evaluación del cumplimiento de las actividades relacionadas a la administración de recursos humanos encomendadas al departamento de recursos humanos, utilizando como base la presente investigación, enfatizando los resultados que demuestran procesos ineficaces, y a la vez estudien y laboren controles encaminados a prevenirlos.
4. Se recomienda que la persona encargada de auditar el sistema de administración de personal, sea ajena a este, a efecto de garantizar la segregación de funciones que ayuda a la objetividad de los resultados y a obtener los mejores beneficios de la auditoría aplicada.

-
5. Dado que a través del presente Trabajo de Graduación se está cubriendo la necesidad manifestada por la empresa respecto a poseer un modelo para la planeación, ejecución e informe de auditoría en una evaluación de las actividades a cargo del Departamento de Recursos Humanos, relativas a la administración de recursos humanos, se recomienda aplicar el presente modelo adaptándolo según las necesidades de la empresa.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE UN PLAN DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA.

5.1 INTRODUCCIÓN GENERAL

El objetivo básico que persigue la función del departamento de Recursos Humanos es alinear las políticas de Recursos Humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas. Después de haber realizado la investigación de campo, y determinar que la empresa en estudio alcanza estos objetivos mediante: Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados desarrollado por el subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación, Retener a los mejores empleados y Mejorar la calidad de vida en el trabajo éste a través del subsistema Retención de Recurso humano, en cual se logra objetivo se logra mediante prestaciones sociales adicionales a la ley como Seguro de Vida, Alimentación, Uniformes, Transporte, Anticipo a Sueldos, Cheque Médico entre otros. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización y Aumento de la productividad , estos objetivo la empresa lo logra a través del subsistema de Desarrollo del Recurso Humano, el cual lo integra Capacitación y Desarrollo Organizacional en el cual el empleado se siente motivado y con oportunidades de superarse y ascender en la empresa.

Se obtuvieron suficientes elementos que permitieron conocer la estructura y funcionalidad del sistema de administración de personal de la empresa en estudio, los que a su vez se utilizaron como insumo para proponer el presente modelo de auditoría de propósito especial, que se espera sea de mucha utilidad para la empresa. Los resultados que se esperan del mismo están en función de una adecuada planificación de la auditoría

y de la corrección de las situaciones problemáticas determinadas y reportadas al finalizar la misma.

La nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización.

Como todo proceso integrador, necesita de herramienta y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realización de auditoría de la administración de recursos humanos como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

A continuación se brinda una guía teórica y ejemplificada que le permitirá profundizar en el concepto e importancia de la realización de la auditoría de recursos humanos, para las empresas. En dónde se podrá encontrar un nuevo concepto aportado en la definición de auditoría en el ámbito de los recursos humanos.

Un modelo de auditoría para la evaluación del sistema de administración de personal, constituye una de las mejores herramientas integrales con que la empresa debe contar, con el objetivo de proporcionarle a la administración una certeza razonable que las diferentes actividades se están realizando de acuerdo a lo previsto.

Está preparado de tal forma que facilite al auditor la formulación de la planeación, ejecución del trabajo de campo para la obtención de la evidencia que soportará sus observaciones, elaboración y emisión del informe; acciones que debe realizar el auditor asignado para llevar a cabo la evaluación a los procedimientos de control, evaluación y seguimiento de los diversos subsistemas.

Partiendo de lo expresado, en el presente capítulo tiene como propósito presentar y proponer al departamento de Recursos Humanos de la empresa Hotel Trópico Inn, un modelo eficiente y eficaz para realizar una auditoría, en el Área de Recursos Humanos.

Además de contribuir a que la administración, a través de los trabajos que realice la auditoría logre:

- a) Corregir o anticiparse a errores o irregularidades que puedan incidir negativamente en la consecución de los objetivos y metas del área de recursos humanos.
- b) Recomendar mejoras a las políticas y procedimientos a fin de hacer más efectivos los controles en cada subsistema.
- c) Que la información obtenida de la evaluación al área de recursos humanos sirva para dar seguimiento a las correcciones y recomendaciones.

5.2 PROCESO DE LA AUDITORÍA

Una auditoría es aplicada al área de recursos humanos, como herramienta para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal y que éste sirva a la gestión administrativa, se conduce de la misma forma que otros tipos de auditoría, consecuentemente sigue un proceso que inicia en la fase de planificación, continúa con la ejecución y culmina con el resultado de valor: El Informe.

5.3 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA

Durante esta fase se toman decisiones acerca de los aspectos a auditar y de cómo se conducirá la auditoría, por tales razones la responsabilidad de esta trabajo debe asignarse a personal calificado, con conocimientos y capacidad técnica que permita desarrollar un entendimiento del sistema de administración de personal, preparar un estudio preliminar,

seleccionar las áreas prioritarias a evaluar o de mayor alcance, elaboración del plan de planificación y programas de auditoría.

La fase de planeación incluye las siguientes etapas:

- Conocimiento del negocio
- Estudio y evaluación del Control Interno
- Determinación de riesgo de Auditoría
- Memorandum de Planeación

5.3.1 Conocimiento y comprensión del área de recursos humanos.

Para desarrollar esta fase el auditor debe obtener información de primer nivel, a través de cuestionarios y entrevistas al personal involucrado para así obtener un amplio conocimiento acerca del sistema de administración de personal, debe encaminarse a obtener una apreciación general de dicho sistema, descubrir las áreas en que se detectan problemas de administración y determinar asuntos potenciales por cada subsistema que hay que considerar para evaluar y examinar la auditoría, para realizar el estudio se debe realizar una entrevista con el gerente de Recursos Humanos. Para la entrevista se propone un modelo que considera aspectos importantes para el conocimiento del negocio (es necesario solicitar la documentación para ser evaluados) a continuación:

Modelo de preguntas a realizar durante entrevista a personal gerencial del sistema de administración de personal durante la etapa de revisión preliminar.

1. ¿Posee la empresa un Organigrama de la estructura organizativa de la empresa?
2. ¿Qué áreas integran el sistema de administración de personal de la empresa?
3. ¿Cuál es el número total de empleados?
4. ¿En cuales áreas del sistema de administración de personal ha observado problemas?

-
5. ¿Se cuenta con manuales de políticas y procedimientos por cada uno de los subsistemas de administración de personal?
 6. ¿Posee reglamento interno en la empresa?
 7. ¿Durante la evaluación en que subsistemas o áreas de personal, cree que necesita más énfasis, o que los procedimientos de auditoría sean más detallados?
 8. ¿De las áreas mencionadas, existen aspectos que son de interés para la administración de la empresa?

Asimismo al momento de la reunión con el personal gerencial debe solicitarse copia de los lineamientos respectivos de los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos como por ejemplo manuales, políticas, para recopilar información a plasmar en el informe de revisión preliminar, que contiene el plan de indagación o evaluación preliminar que es la segunda etapa de la planeación.

Un modelo de dicho informe se propone a continuación:

Modelo de Informe Preliminar de Conocimiento de la Entidad

VER ANEXO N°7

**AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
INFORME DE CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD**

DESPACHO _____

REF

EMPRESA: _____

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____

Día, Mes, Año

Descripción de la Empresa:

Se hace una breve descripción de la empresa, naturaleza de sus operaciones, ubicación, localidades y las características operativas, personal gerencial clave y las personas vinculadas.

Descripción del Sistema de Administración de Personal

En este apartado se describe la estructura organizativa del departamento de Recursos Humanos, funciones y las características operativas y administrativas del mismo

Áreas de estudio e Informe

Se describe las principales áreas problemáticas que a juicio del (*Cliente*) (*Gerente General*) Gerente de Recursos Humanos son de mayor interés evaluar

Enfoque del Plan de Indagación

Incluye áreas y aspectos a evaluar preliminarmente tales como: control interno, medición de riesgos; así como las herramientas para realizar dichas actividades: cuestionarios, narrativas, técnicas de medición de riesgos.

Estructura organizativa

Cada empresa en los procesos de su conformación establece su estructura organizativa, la cual en la medida que aumentan sus actividades, producto de su propio crecimiento va

requiriendo modificarla, por lo que el auditor, deberá tomar comprensión de dicha estructura.

5.3.2 Estudio y evaluación del control interno

El auditor debe evaluar la estructura del control interno existente en el sistema de administración de personal, esto le permitirá medir los riesgos existentes y determinar naturaleza y extensión de los procedimientos a realizar durante la etapa de la ejecución. Para realizar tal actividad se tomó como base el enfoque del informe COSO componentes: Ambiente de Control, Valoración de riesgo, Actividades de control, Información-Comunicación y Monitoreo.

Se considera importante para el desarrollo de la auditoría, tener pleno conocimiento de los lineamientos, políticas y procedimientos de control establecidos por la administración, por medio de dicho control se tiene nociones respecto a la detección de riesgos de auditoría.

El control interno es un proceso-afectado por el consejo de directrices de la entidad, gerencia y demás personal para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:

- a.) Efectividad y eficiencia de las operaciones
- b.) Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables
- c.) Seguridad de la información financiera.

El control interno bajo COSO I consiste en los siguientes cinco componentes relacionados:

El ambiente de control. Establece el tono de una organización, influyendo la conciencia de control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

La valoración del riesgo. Es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados.

Las actividades de control. Las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo.

La información y comunicación. Representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades.

La vigilancia. Es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo.

Existe una relación directa entre los objetivos, por los cuales una entidad lucha para lograrlos y los componentes, los cuales representan las necesidades para alcanzar los mismos. Además, el control interno es importante para la organización en general, o para cualquiera de sus unidades de operación o funciones de negocios. Ver ANEXO N°8

5.3.3 Determinación de Riesgo de Auditoría.

Se identifica y evalúa los riesgos de representación errónea de importancia relativa al nivel, esto lo aplicamos a la auditoría de carácter especial tenemos:

- ✓ Identifica los riesgos a lo largo del proceso de obtención de conocimiento de la empresa y su entorno, incluyendo los controles relevantes que se relacionan con los riesgos;
- ✓ Relaciona los riesgos identificados con lo que pueda estar mal a nivel de aseveración;
- ✓ Considera la probabilidad de que los riesgos pudieran dar como resultado una representación errónea de importancia relativa.

Esta etapa de la fase de planeación de la auditoría es una de las más importantes, por lo que se requirió llevar a cabo una serie de procedimientos encaminados a lograr los objetivos siguientes:

- ✓ Identificar los controles que cubren más aseveraciones, con el fin de ser probados;
- ✓ Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría que habrán de aplicarse, enfocados estos a la minimización del riesgo de no detectar desviaciones de control importantes.

Para lo anterior fue necesario establecer los procedimientos necesarios que aseguren que el riesgo de auditoría se redujera a un nivel razonablemente bajo, fue imprescindible considerar y determinar los siguientes riesgos de auditoría.

- i. Riesgo inherente
- ii. Riesgo de Control
- iii. Riesgo de Detección

A fin de lograr una eficiente determinación del riesgo de la auditoría se debe realizar una evaluación preliminar respecto a la eficiencia y efectividad con que el Departamento de Recursos Humanos ha venido aplicando *los procedimientos de control interno* sobre la administración de Recursos Humanos y el reporte de dichas evaluaciones.

Para tener conocimiento de los diferentes aspectos de control interno del área a evaluar, se debe realizar un cuestionario que sirva para la determinación del riesgo de auditoría, este cuestionario deberá ser completado a través de una entrevista con el responsable del departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de obtener información de carácter general.

Nota aclaratoria: A fin de no hacer aseveraciones incorrectas, solamente se plantea el modelo de cuestionario y, en la determinación de los riesgos, se parte de supuestos.

5.3.3.1 Análisis preliminar del Control Interno

Consiste en determinar el grado de susceptibilidad a errores en el desarrollo de las operaciones, con el propósito de la aplicación de los procedimientos idóneos orientados a detectarlos.

Es necesario que los responsables a realizar las actividades de auditoría de Recursos Humanos, posean un amplio conocimiento de las operaciones de mayor riesgo y elaborar los procedimientos adecuados para la detección de errores que contribuyan a minimizar el riesgo de detección.

Se presenta un cuestionario estructurado que servirá para conocer aspectos relevantes del sistema de administración de recursos humanos.

VER ANEXO N°9

**AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

DESPACHO _____

REF

EMPRESA: _____

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
<p>AMBIENTE DE CONTROL</p> <p>1. ¿Posee la empresa un organigrama actualizado de la estructura operativa de la empresa?</p> <p>2. ¿Están definidos los diferentes niveles de autoridad de la empresa?</p> <p>3. ¿El personal de la empresa, conoce y tiene por escrito sobre cumplir el reglamento interno, manuales de procedimientos, políticas, que consideran los niveles esperados de comportamiento ético, moral y de cumplimiento?</p> <p>4. ¿A los empleados se les informa apropiadamente sobre qué comportamiento es aceptable o inaceptable y qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido?</p> <p>5. ¿Se le proporciona al personal las oportunas capacitaciones que ayuden a mejorar el nivel de conducta y desempeño?</p> <p>VALORACION DE RIESGOS</p> <p>6. ¿Se le transmite al personal los objetivos globales establecidos para cada departamento?</p>				

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
7. ¿Se está dando cumplimiento a transmitir los controles internos de forma escrita los gerentes y estos al personal a su cargo?				
8. ¿Considera que el logro de un objetivo específico de los controles internos de prevención de riesgos conduce al logro de un objetivo general de la administración?				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
9. ¿Conocen los empleados la importancia del control en las actividades que realizan?				
10. ¿Entre los empleados que diseñan los procedimientos de control relacionados con la administración del recurso humano y quienes evalúan su cumplimiento existe una adecuada segregación de las funciones mencionadas?				
11. ¿Se realiza el análisis oportuno de la información relacionada con la administración de recurso humano y se informa de dicho análisis?				
12. ¿Con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento, está siendo controlada constantemente la eficiencia de los procedimientos de control interno?				
13. El departamento de Recursos Humanos está diseñando y evaluando los procedimientos de seguridad adecuadas sobre salud e higiene laboral, para proteger la vida, la salud y la integridad personal de los trabajadores de la empresa, en especial lo relacionado a: a) Suministro, uso y mantenimiento de equipos de protección personal.				

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
<p>b) A las edificaciones, instalaciones y condición ambiental al interior de la empresa.</p> <p>c) A la colocación, resguardo y mantenimiento de señales que proporcionen protección, y que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas de todo tipo de instalaciones.</p>				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
<p>14. ¿Está disponible la información sobre los controles internos en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades?</p>				
<p>15. ¿El departamento de Recursos Humanos está identificando y presentando a la administración la información genera en fechas establecidas sobre las actividades realizadas en cada etapa de la administración de recursos humanos?</p>				
<p>16. ¿Se comunica al personal las políticas y procedimientos establecidos?</p>				
<p>17. ¿Utilizan los medios adecuados para comunicar al personal las políticas y procedimientos de la empresa?</p>				
<p>18. ¿Existe una persona responsable de comunicar al personal las políticas y procedimientos de la empresa?</p>				
<p>19. ¿Los procedimientos de comunicación que utiliza el departamento de Recursos Humanos son los suficientes para dar a conocer la información relativa a las etapas de la administración de los recursos humanos?</p>				

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
<p>MONITOREO</p> <p>20. ¿Se elaboran comparaciones mensuales entre lo que se esperaba de los controles internos de la administración de recursos humanos y los resultados obtenidos en las evaluaciones efectuadas?</p> <p>21. ¿La gerencia de Recursos Humanos efectúa evaluaciones a su personal para verificar que éstos cumplan sus actividades de acuerdo a lo establecido en el manual de puestos?</p> <p>22. ¿Se emiten periódicamente reportes sobre nuevos potenciales de riesgos laborales?</p> <p>23. ¿La gerencia de Recursos humanos verifica que los expedientes sobre accidentes laborales o desviaciones sobre controles internos de higiene y salud se encuentran archivados por la persona asignada para ello?</p>				

Luego de haber llevado a cabo la evaluación preliminar y haber determinado los resultados del mismo (tomando el supuesto que se hubiera llenado el cuestionario anterior), se puede proceder a efectuar los procedimientos que se requieren para la determinación del Riesgo de Auditoría.

5.3.3.2 Estimación del Riesgo de Auditoría

La determinación de los riesgos de auditoría constituye un proceso subjetivo y, por consiguiente, depende exclusivamente de la capacidad y experiencia del auditor.

El proceso de evaluación de riesgo debe proveer un medio de organización e integración profesional de juicios para el desarrollo de la calendarización del trabajo de la auditoría a ejecutar. Basado en el conocimiento previo de la empresa, sus actividades, del estudio organizacional y específicamente del entendimiento de los subsistemas de administración de personal, el auditor debe evaluar preliminarmente el riesgo de auditoría por cada área crítica determinada y en general del sistema de administración de recursos humanos.

Es importante mencionar que la metodología para establecer el grado de riesgo para una auditoría de recursos humanos se consideran diversos aspectos tal como lo muestra el cuadro N°5 a cada uno de estos factores debe asignarse una ponderación dependiendo de su importancia y del conocimiento preliminar que se tenga de la empresa y de su forma de administración de recursos humanos.

A continuación se presentan los componentes o factores que deben evaluarse por cada subsistema.

CUADRO N° 5

Matriz de Riesgos de Auditoría del Sistema de Administración de Recursos Humanos

SUBSISTEMAS AUDITAR	A	ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO A EVALUAR	RA	RM	RB	RIESGO POR COMPONENTE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	1	Planificación del recurso humano				
	2	Valuación y análisis de puestos				
	3	Fuentes de reclutamiento				
	4	Técnicas de selección de personal				
	5	Rotación de personal				
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	1	Contratación				
	2	Inducción del personal				
	3	Capacitaciones				
	4	Programas de desarrollo y promoción				
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1	Estándares y mediciones de desempeño				
	2	Técnicas de evaluación de desempeño				
RETRIBUCIONES Y PRESTACIONES	1	Política salarial				
	2	Entorno salarial				
	3	Regulación laboral				
RETIRO	1	Despido				
	2	Renuncia				

Los puntajes de ponderación pueden asignarse con base en los siguientes criterios:

CUADRO N°6

Niveles de riesgo en los Subsistemas de Recursos Humanos

NIVEL DE RIESGOS SUBSISTEMAS	BAJO	MEDIO	ALTO
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	La empresa cuenta con planes en materia de recursos humanos, políticas, procedimientos de reclutamiento y selección de personal idóneo para el puesto adecuado, la empresa hace esfuerzos por retener al personal productivo, se lleva a cabo una valuación de puestos los niveles de despido o renuncia son bajos.	La empresa no cuenta con planes en materia de recursos humanos, falta de cumplimiento a ciertas políticas y procedimientos de reclutamiento y selección, la empresa hace esfuerzos por retener al personal productivo, se lleva a cabo una valuación de puestos los niveles de despido o renuncia son moderados.	La empresa no cuenta con planes en materia de recursos humanos, existe una falla generalizada en el cumplimiento a políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal o no existen, la empresa no hace esfuerzos por retener al personal productivo, no existe un proceso de valuación de puestos, los niveles de despido o renuncia son altos.
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	Existen políticas y procedimientos relacionados con la inducción, entrenamiento y capacitación para los recursos humanos de la compañía, las inversiones en capacitación pueden justificarse con relación al incremento en la eficiencia del personal, se cuentan con planes de seguimiento a la capacitación (por ejemplo evaluaciones periódicas sobre el desempeño actual), existen programas actualizados de desarrollo y capacitación.	Existen políticas y procedimientos relacionados con la inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo continuado para los recursos humanos de la compañía, sin embargo se observan desviaciones en la mismas, la inversión en capacitación y desarrollo es baja, se cuentan con planes de seguimiento a la capacitación (por ejemplo evaluaciones periódicas sobre el desempeño actual), se carece de programas de desarrollo y capacitación.	Se carece de políticas y procedimientos relacionados con la inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo continuado para los recursos humanos de la compañía, las inversiones en capacitación no se pueden justificar con relación al incremento en la eficiencia del personal, no se cuenta con planes de seguimiento a la capacitación (por ejemplo evaluaciones periódicas sobre el desempeño actual) no existen programas actualizados de desarrollo y capacitación.

NIVEL DE RIESGOS SUBSISTEMAS	BAJO	MEDIO	ALTO
RETRIBUCIONES Y PRESTACIONES	<p>La Empresa cuenta con políticas justas de sueldos y salarios, se llevan a cabo valuaciones periódicas de puestos con el propósito de garantizar el pago acorde a las responsabilidades, se realizan investigaciones de mercado salarial, cuenta con su paquete de prestaciones sociales competitivo, se cumplen las leyes laborales y existe un adecuado control interno en todo el proceso de administración de sueldos y salarios.</p>	<p>La empresa cuenta con políticas justas de sueldos y salarios, la evaluación y clasificación de cargos se realiza cada dos años, se realizan investigaciones de mercado salarial, no se cuenta con un paquete de prestaciones sociales, se cumplen las leyes laborales y existe un adecuado control interno en todo el proceso de administración de sueldos y salarios.</p>	<p>La empresa no cuenta con políticas justas de sueldos y salarios, existe un desequilibrio interno en la asignación de sueldos a empleados con los mismos niveles de responsabilidad, no se realizan evaluaciones periódicas de puestos, los sueldos a empleados están por debajo de los sueldos pagados en empresas de la misma naturaleza, no se cuenta con un paquete de prestaciones sociales, excepto las exigidas por la ley y no existen procedimientos importantes de control interno.</p>
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	<p>La empresa ha diseñado estándares para medir el desempeño con relación a los resultados reales, las prácticas de evaluación del desempeño son un proceso continuo, se cuenta con políticas, procedimientos y programas diseñados para realizar una evaluación objetiva del desempeño, existe una coordinación entre el departamento de recursos humanos y cada gerente de línea en todo el proceso de evaluación.</p>	<p>La empresa ha diseñado estándares para medir el desempeño con relación a los resultados reales, las prácticas de evaluación del desempeño se realizan y se documentan periódicamente, existen algunas desviaciones en el cumplimiento de políticas, procedimientos y programas diseñados para realizar la evaluación del desempeño, existe poca coordinación entre el departamento de recursos humanos y cada gerente de línea en todo el proceso de evaluación.</p>	<p>La empresa no ha diseñado estándares para medir el desempeño, no se realizan prácticas de evaluación del desempeño, la compañía carece de políticas, procedimientos y programas por escrito para realizar una evaluación objetiva del desempeño, no existe coordinación entre el departamento de recursos humanos y cada gerente de línea en el proceso de evaluación únicamente cada gerente es el responsable.</p>

NIVEL DE RIESGOS SUBSISTEMAS	BAJO	MEDIO	ALTO
DESPIDO	La empresa cuenta con políticas justas de despidos, retribuyéndole las prestaciones laborales a las que tiene derecho según la legislación salvadoreña, asimismo las políticas respecto a empleado que decida dejar de prestar su servicio a la empresa	La empresa cuenta con políticas justas de despidos, retribuyéndole las prestaciones laborales a las que tiene derecho según la legislación salvadoreña, al momento en que un a empleado que decide dejar de prestar su servicio a la empresa, no se cuenta con el control dónde se recaben carta de renuncia que ampare liquidaciones laborales, con el fin de evitar conflictos ante autoridades competentes	La empresa no cuenta con políticas justas de despidos, retribuyéndole las prestaciones laborales a las que tiene derecho según la legislación salvadoreña, al momento en que un a empleado que decide dejar de prestar su servicio a la empresa, no se cuenta con el control dónde se recaben carta de renuncia que ampare liquidaciones laborales, con el fin de evitar conflictos ante autoridades competentes

Con el objeto de disminuir el nivel de subjetividad se midieron tres elementos que representaron las herramientas a aplicarse para la evaluación y determinación del nivel de riesgo. Los mencionados elementos corresponden a los siguientes:

- ✓ La significancia del componente a evaluar;
- ✓ La existencia de factores de riesgo y su importancia relativa;
- ✓ La probabilidad de ocurrencia de errores, basándose en la experiencia adquirida.

De forma gráfica los tres elementos expuestos anteriormente, se pueden expresar como sigue:

CUADRO N° 7

Tabla guía para la determinación de los Riesgos

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICACIÓN	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
BAJO	SIGNIFICATIVO	EXISTEN ALGUNOS PERO DE MENOR SIGNIFICANCIA	IMPROBABLE
MEDIO	MUY SIGNIFICATIVO	EXISTEN ALGUNOS	POSIBLE
ALTO	MUY SIGNIFICATIVO	EXISTEN VARIOS Y SON IMPORTANTES	PROBABLE

Interpretación del cuadro anterior: Partiendo del supuesto de un nivel de riesgo alto, entonces el riesgo de la auditoría estaría conformado por: Un componente muy significativo, existen factores de riesgo importantes y la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades es probable que existan.

Para los fines de cuantificar los factores de calidad mostrados en el cuadro anterior (BAJO, MEDIO O MODERADO Y ALTO), se consideraron los porcentajes siguientes:

Ejemplo ilustrativo:

CUADRO N°8

Posibles Factores cuantitativos para evaluar el Riesgo Inherente y Riesgo de Control

NIVEL RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO
INHERENTE	0.60	0.50	0.40
DE CONTROL	0.80	0.50	0.20

Al considerar la combinación del cuadro de calificación de factores en la determinación de riesgos con la cuantificación con la cuantificación de los mismos (bajo el supuesto de retomar la misma política de porcentajes), entonces se tendría la información en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 9

Cuadro de Análisis de nivel general de Riesgos (Combinados)

B= NIVEL DE RIESGO INHERENTE	A= NIVEL DE RIESGO DE CONTROL		
		ALTO	MODERADO
ALTO	Alto	Alto	Moderado
MODERADO	Alto	Moderado	<i>Bajo</i>
BAJO	Moderado	Bajo	Bajo

Interpretación: Supóngase que la determinación de riesgos se estableció que el nivel del riesgo inherente era moderado (40% a menos) y el riesgo de control era bajo (20%), entonces, al combinar los dos riesgos determinados, se procede a ver dónde se interceptan los dos valores y se determina el riesgo combinado, que para el caso de ejemplificación el cuadro se interceptarían en el nivel BAJO

Procedimientos para medir el Riesgo de Auditoría, en la evaluación del Control Interno.

Dado que los tres elementos (Alto, moderado y bajo) al inicio no se encuentran cuantificados; es necesario auxiliarse de un enfoque cuantitativo, el cual incluye la siguiente fórmula:

$$RA=RI \times RC \times RD$$

Dónde:

RA= Riesgo de Auditoría

RI= Riesgo Inherente

RC= Riesgo de Control

RD= Riesgo de Detección

Los valores que resultan de la fórmula anterior también se hace necesario utilizar escalas cualitativas como riesgo bajo, riesgo medio y riesgo alto, de forma combinada con las escalas cuantitativas que se determinen.

Riesgo Inherente

Al fin de establecer el nivel de riesgo inherente se efectuaron pruebas para verificar si los objetivos y procedimientos de control interno se están cumpliendo.

Para la determinación del nivel de riesgo inherente, se consideró que existe una serie de factores que podían estarlo afectando, entre los cuales están:

- i. Integridad de la administración respecto al cumplimiento de políticas y procedimientos, para el eficiente y efectivo cumplimiento de políticas y procedimientos sobre el sistema de administración de recursos humanos por parte del departamento de recursos humanos, o bien para la corrección de desviaciones;
- ii. Inexperiencia de la administración en la toma de decisiones para la corrección de desviaciones en los controles internos relativos a la administración de recursos humanos;
- iii. Inexperiencia de los empleados subalternos en las evaluaciones de la efectividad de los controles internos.
- iv. Susceptibilidad de ocurrencia de accidentes, como producto de los deseos de los empleados a destajo de incrementar sus ingresos y; otros factores.

En tal sentido, se consideró el criterio de que: si el riesgo inherente resultara mínimo, sería porque se ha determinado que es un componente poco significativo, no existen factores de riesgo y que la probabilidad de ocurrencia de desviaciones que afecten el debido proceso de la administración de los recursos humanos sería remota o bajo, asignándole un porcentaje de acuerdo a la política que para ello se tiene y que son presentados en los cuadros anteriores.

A efecto de mejorar la comprensibilidad, se presenta en siguiente ejemplo:

Mediante la inspección, observación y análisis de los aspectos físicos encontrados y de la evaluación preliminar, se determinó:

Elementos tomados para medición de riesgos: Planeación de recursos humanos, diseño de cargos, fuentes de reclutamiento, Técnicas de selección de personal, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación, asignación y ubicación de puestos, evaluación del desempeño, retribuciones y prestaciones, política salarial, entorno salarial, higiene, seguridad, despido o renuncia de la empresa

16 elementos tomados de base para la medición, 4 elementos que se detectaron con debilidades y considerados con significancia.

Entonces:

$4/16=0.25 =25\%$ (es el riesgo inherente determinado), y

$16-4= 12$ 75% (es el nivel de confianza en los controles internos o riesgos inherentes)

Riesgo de Control

Representa el riesgo de que ocurran errores y éstos no sean detectados ni corregidos por el sistema de control interno implantado por la administración.

Al determinar el riesgo de control se tuvo presente que cuando dicho riesgo sea considerado alto o moderado, será necesario que, en la formulación de los programas de auditoría, se aumenten las pruebas de cumplimiento ya que, para minimizar el riesgo de hacer aseveraciones incorrectas en el informe, se necesita verificar la eficiencia de los controles internos; y al considerar un riesgo bajo no sería necesario ampliar la aplicación de este tipo de pruebas.

Determinación del Riesgo de Control

Después de haber realizado la evaluación preliminar y haber determinado el riesgo inherente, tomando de parámetro los elementos presentados en la tabla de cualificación y cuantificación de los niveles de riesgos, fue posible concluir sobre el resultado de los análisis.

Para efectos de un mejor análisis se presentará el siguiente resultado:

De 23 elementos de procedimientos de control interno de administración de recursos humanos evaluados de forma preliminar, se detecta que 7 presentan algún grado de error o desviación, entonces implica que el 30% aprox. (7/23) representa el riesgo de que, no obstante la existencia de controles, dicho 30% está siendo afectado por alguna circunstancia y el 70% es el nivel de confianza que se depositaría en dichos controles.

Luego del procedimiento anterior, el resultado de los riesgos inherentes que no pueden ser detectados (que para el riesgo inherente resultó 25%) se multiplica por el porcentaje del riesgo de control, que sea el determinado como nivel de confianza aceptable.

$$4 \times 0.70 = 2.8$$

Entonces:

4 (errores inherentes) – 2.8 (errores de control) = 1.2 errores que posiblemente no están siendo detectados por el control interno.

Tomando como base el ejemplo anterior y no obstante del mismo, se deberá considerar la política de cada Firma de Auditoría o Unidad de Auditoría Interna respecto a cuántos errores de cada 100 elementos o factores deben considerarse como riesgo mínimo, bajo, medio o alto.

Al vaciar estos valores al cuadro combinado de riesgo inherente y riesgo de control (tomando como parámetro los porcentajes del cuadro n° 8) se determinó que el riesgo combinado es:

CUADRO N°10

B= NIVEL DE RIESGO INHERENTE	A= NIVEL DE RIESGO DE CONTROL			
		ALTO (0.80)	MODERADO (0.50)	BAJO (0.20)
	ALTO (0.60)			
	MODERADO (0.50)			
	BAJO (0.40)		Bajo	

Partiendo del cuadro N° 3, el resultado obtenido en el presente cuadro estaría dando que el riesgo combinado es bajo, por lo que es poco probable de que existan errores poco significativos y/o desviaciones poco significativas y/o desviaciones poco significativas de los controles internos en la administración de recursos humanos.

Riesgo de Detección

Este riesgo es aquel que, no obstante de los procedimientos desarrollados por el auditor interno, los errores que pudieran llegar a existir no puedan ser detectados por tales procedimientos y que conduzcan al auditor a concluir que el sistema de control interno es eficiente y eficaz y que contribuye en el logro de los objetivos planteados por la empresa, cuando en realidad no lo son.

Determinación del Riesgo de Detección

Se considera que existe un riesgo de detección mínimo cuando se ha considerado que es un componente poco significativo, no existen factores de riesgo y la probabilidad de errores o irregularidades es remota.

Para el desarrollo del presente caso práctico se consideró que la política de Riesgo de Auditoría era el 5%, para un nivel de confianza del 95%, y partiendo de los resultados de la determinación de los riesgos inherentes (RI) 25% y el riesgo de control (RC) del 30%; entonces el riesgo de detección se determina así:

$$RA = RI \times RC \times RD$$

Despejando RD:

$$RD = \frac{RA}{RI \times RC}$$

$$RD = \frac{0.05}{0.25 \times 0.30} = 0.67$$

El resultado anterior indica que existe el 67% de riesgo que las pruebas de cumplimiento no sean capaces de detectar 1.2 errores (véase Riesgo de Control) que quedan. En tal sentido, la confianza que se deposita en los procedimientos de control es del 33% para lograr una confianza total del 95%.

De acuerdo a lo anterior, los resultados obtenidos son los siguientes: 1.2 errores x 0.67 = =0.80 (aproximando =1.00) errores que no detectarían las pruebas que se realicen a 17 procedimientos aplicados por el Departamento de Recursos Humanos, o bien por los empleados en general de la empresa.

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos, no obstante de que el riesgo de control resultase moderado, el riesgo en general de que existan errores que pudieran no llegar a ser detectados y llegar a hacer aseveraciones incorrectas en el informe, es significativamente bajo.

5.3.4 Naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

Luego de haber evaluado el riesgo de auditoría, se procedió a determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos que llegarían a ser aplicados en la ejecución del campo.

A. Naturaleza de los procedimientos:

Para la obtención de la Evidencia de auditoría que contribuya a que se logre la formulación de las conclusiones sobre las que sustentará el informe de auditoría, se hizo necesario aplicar los procedimientos siguientes:

Pruebas de control o cumplimiento.

Las pruebas en mención serán realizadas para la verificación de la eficiencia del diseño y operación efectiva de los sistemas de control interno con enfoque COSO I que se aplican, relacionados a la administración de recursos humanos, que se encuentran bajo la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos.

B. Alcance

Este consiste en determinar, con base al conocimiento de área de Recursos Humanos, la profundidad de los procedimientos a aplicar, a efecto de alcanzar los objetivos de la auditoría, considerando los aspectos planteados en la determinación de los riesgos de auditoría.

Tomando como base los resultados en la determinación del riesgo de auditoría y como criterio propio del equipo de investigación, el alcance de los procedimientos de auditoría pudiera establecerse que del 100% de los procedimientos de control interno relacionados a la administración del recurso humano, bien pudiera tomarse el 20% de los mismos. Sin embargo, éste último porcentaje estará fundamentad en el criterio de cada auditor, o bien sustentado en una determinada política de procedimientos del auditor que ejecute la auditoría.

C. Oportunidad

Se refiere al momento ideal en que se aplicarán los distintos tipos de procedimiento de auditoría. Lo anterior estará en función de las actividades a desarrollar en todo el proceso, sin que implique entorpecer las actividades de los empleados del Departamento de Recursos Humanos ni de las otras áreas en las cuales el auditor tenga que aplicar procedimientos de verificación.

5.3.5 Memorándum de Planeación

Una vez realizados los pasos descritos en los numerales anteriores, el auditor tiene suficiente información y entendimiento del funcionamiento, estructura de control interno, operatividad y riesgos existentes en el sistema de administración de recursos humanos a evaluar y consecuentemente procede a desarrollar una estrategia general de la auditoría que responda a las evaluaciones preliminares de riesgo de las áreas potenciales del sistema y que enfoque las expectativas de la gerencia, para ello deberá elaborar un documento denominado “memorando de Auditoría de Recursos Humanos”, el contenido del mismo depende de la importancia, naturaleza y alcance de las áreas a auditar, de los cambios ocurridos en las mismas (en caso de tratarse de una revisión recurrente), entre otros.

El memorándum de planeación es tradicionalmente un tipo de nota diplomática, de carácter solemne. En la evolución posterior, el memorándum ha ido perdiendo su carácter especial, para igualarse a los pros memoria. Aún se sigue utilizando para cuestiones más solemnes o importantes o para temas desarrollados con una mayor extensión o detalle.

Es el que describe el alcance y conducción esperados de la auditoría, está suficientemente detallado para guiar el desarrollo del programa de auditoría, su forma y

contenido precisos variarán de acuerdo al tamaño de la entidad, a la complejidad de la auditoría y a la metodología y tecnología específicas usadas por el auditor.

Toda la información de las decisiones contenidas en el memorándum de planeación debe ser ordenada y archivada en papeles de trabajo.

A continuación se propone el siguiente modelo, que contiene los aspectos que como mínimo debe incluir un memorando de planeación de una auditoría para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal.

Modelo de Memorándum de Planeación

VER ANEXO N°10

**AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN**

DESPACHO: _____

REF

EMPRESA: _____

ELABORADO POR: _____ **FECHA:** _____

A. OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Los objetivos generales y específicos de la auditoría a realizarse en el departamento de Recursos Humanos son:

General:

En esta parte se describen propósitos que se persiguen con la realización de la auditoría, los que están en función de las expectativas de la Gerencia, los aspectos incluidos en el acuerdo contractual pactado entre la administración y el auditor, así como finalidades inherentes propias del tipo de auditoría a realizar.

Específicos:

Los objetivos específicos relativos a la evaluación de los procedimientos en el sistema de administración de personal y sus controles internos, ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos.

B. ESTRATEGIA GENERAL DE LA AUDITORÍA

i. Alcance y amplitud del trabajo a ejecutar.

El alcance de la auditoría de recursos humanos está en función de los resultados de la evaluación de los controles internos, la evaluación de riesgos y específicamente de las áreas que han sido determinadas como críticas, en dichas áreas los procedimientos a realizar por el auditor tendrán mayor amplitud que en aquellas catalogadas como menos crítica.

ii. Asuntos potenciales de Auditoría y Administración de Recursos Humanos

Incluye una breve de los asuntos relevantes determinados por cada subsistema de administración de personal, que han llamado la atención al auditor durante la evaluación preliminar y que necesitan validarse, confirmarse o indagarse más durante la fase de ejecución de la auditoría.

iii. Revisión analítica general del sistema de Administración de Recursos Humanos

Se resumen los resultados obtenidos de los indicadores de evaluación de desempeño utilizados en la revisión analítica, durante la etapa de evaluación preliminar o de indagación.

iv. Evaluación del Control Interno

Se incluyen comentarios resultantes de la evaluación de control interno realizada.

v. Evaluación preliminar de riesgo

Se describe brevemente el resultado de las evaluaciones de riesgo.

El auditor debiera planificar la auditoría de manera tal que el riesgo de detección quede limitado a un nivel bajo, que sea, a su juicio profesional, apropiado para emitir una opinión. Es el riesgo de que el auditor no descubra errores importantes que no hayan sido detectados por el sistema de control interno. Este riesgo es inversamente proporcional al riesgo inherente y de control.

vi. Áreas Críticas determinadas

Se describen las áreas críticas determinadas y la correspondiente justificación para considerarlas como tal.

C. NATURALEZA Y CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

i. Antecedentes

Incluye una breve reseña histórica de la empresa a auditar.

ii. Naturaleza jurídica

A través de la matrícula de comercio y la escritura de constitución, estos documentos contienen el objeto, forma de constitución, capital social, socios o accionistas y las actividades principales que legalmente debe realizar la entidad, asimismo se podrá utilizar la observación directa de las operaciones que efectúa.

iii. Actividad económica

Describir la naturaleza de sus operaciones primarias y secundarias y en qué tipo de industria opera.

iv. Ubicación geográfica

Dirección exacta de la empresa para atender al mercado en el que opera.

v. *Estructura operativa*

Los órganos que tienen a su cargo el gobierno y administración de la sociedad son por su orden jerárquico.

vi. *Puestos claves*

Se describe el personal de la empresa que se mantendrá contacto en el desarrollo de la auditoría.

vii. *Manuales existentes*

Manuales y políticas que rigen el actuar del departamento de recursos humanos

viii. *Marco regulatorio aplicable*

Describir los aspectos normativos más importantes que la rigen las actividades del departamento de recursos humanos.

ix. *Misión y visión de la empresa*

Describe la misión y visión de la empresa

D. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

i. *Elementos a auditar*

Se auditará el sistema de administración de recursos humanos, dicha evaluación se hará mediante programas de auditoría aplicados a cada subsistema.

ii. *Presupuesto de personal y tiempo.*

Se lista el personal que conforma el equipo y sus horas de participación

iii. *Asignación del personal*

En esta parte se lista el personal asignado al compromiso y sus respectivos cargos.

iv. Presupuesto del personal y tiempo

Incluye un listado del personal que conforma el equipo de compromiso y sus horas de participación.

v. Fechas clave

Incluye fechas con el propósito de establecer una adecuada planificación del tiempo que será necesario para el desarrollo de un buen trabajo de auditoría y cumplir con el alcance de las pruebas de cumplimiento previstas.

vi. Plan de trabajo

Se describen en forma cronológica las actividades a realizar durante la etapa de ejecución de auditoría.

vii. Investigación preliminar

Se describe brevemente el modo en que opera el departamento de recursos humanos, conociendo sus políticas, reglamentos entre otros aspectos.

viii. Informe a presentar

Un informe de auditoría comunica formalmente la conclusión del auditor, explica las bases para su conclusión.

El auditor deberá analizar y evaluar las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida como base para la expresión de una opinión sobre los estados financieros.

Al finalizar la auditoría se entregará el Informe General acompañado de un informe de aspectos relevantes que reflejarán los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante la auditoría, así como la fundamentación de cada observación y sus causas y efectos.

Los informes serán dirigidos al auditado con copia al Gerente General y Gerente del departamento auditado.

ix. Cronograma

E. PROGRAMAS

Para este caso en particular, los correspondientes programas de auditoría a la medida, los cuales deben contener los procedimientos detallados y específicos a ser aplicados en la ejecución del trabajo de campo durante la evaluación que se llevará a cabo a los controles internos aplicados a la administración de recursos humanos del Hotel Trópico Inn.

Los programas de auditoría convierten el enfoque de auditoría desarrollado por el equipo, en una descripción comprensiva del trabajo a realizar, y constituyen un respaldo de lo adecuado del trabajo a ejecutar en fechas posteriores a la auditoría. Los programas de auditoría describen en detalle la naturaleza oportunidad y alcance de los procedimientos a ejecutar.

Objetivos de los programas de auditoría.

El programa de auditoría a la medida que se presenta está orientado al logro de los objetivos de auditoría relacionados, es decir, a la evaluación de los controles internos en el área de la administración de personal en el departamento de Recursos Humanos.

Contenido de los programas.

Los programas deben contener, como mínimo, la siguiente información:

- ✓ Nombre de la empresa;
- ✓ Identificación del tipo de auditoría;
- ✓ Nombre del área elemento de control interno a evaluar y el tipo de actividades a evaluar;

-
- ✓ Referencia: se refiere al tipo de programa, generalmente se utiliza en la parte superior derecha del programa;
 - ✓ Periodo a examinar;
 - ✓ Cuerpo: en el cuerpo del programa van los objetivos específicos y los procedimientos de auditoría, la referencia de papeles de trabajo, hecho por (iniciales o rúbrica), y fecha de finalización de los PT;
 - ✓ Fechas y firmas: El programa contendrá fechas y firmas de elaborado por los auditores, revisado por el jefe de equipo, y aprobado por el supervisor.

Elaboración de programas

La formulación de programas de auditoría a la medida, considerado por el equipo de investigación y que, no obstante de que los resultados de la determinación de los riesgos de auditoría inducen a formularlo no muy amplio, incluye procedimientos como si tales resultados hubiesen sido lo contrario. En tal sentido, dicho programa de auditoría a la medida que se propone para evaluar el sistema de administración de recursos humanos es el siguiente:

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA A LA MEDIDA APLICADOS EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DESPACHO _____

REF

EMPRESA: _____

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____

ÁREA A EVALUAR: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Objetivos:

1. Verificar que el proceso actual de reclutamiento atrae suficientes candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos en la empresa.
2. Examinar el cumplimiento y funcionalidad de las políticas actuales de reclutamiento y selección de recursos humanos.

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p><i>Diseño de Cargos</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mediante entrevista indagar si se elaboran perfiles para el reclutamiento de personal a contratar. 2. Solicitar y revisar descripciones de puestos por nivel funcional dentro de la empresa, luego analice y determine si contiene al menos los siguientes elementos: <ol style="list-style-type: none"> a) Descripción general del puesto b) Requisitos intelectuales del puesto c) Requisitos físicos del puesto (Cuando fuere aplicable) d) Condiciones de trabajo 3. Determinar mediante entrevistas y cuestionarios cuál es el método que utiliza para efectuar el análisis de puestos de trabajo. 		

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>4. Verificar la existencia de descripciones de puestos en los casos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Creación de nuevos puestos donde haya obtenido una descripción preliminar. b) Cambios en el perfil del puesto (actualizaciones) c) Últimos cambios organizacionales. <p>5. Indagar si las necesidades de recursos humanos se incluyen en presupuesto anual de operaciones.</p> <p>6. Entrevistar al gerente de Recursos Humanos, indagar y verificar si el método para planificar el recurso humano utilizado considera como mínimo los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda de los servicios. b) Si la adopción de tecnología de información o cambio de nueva tecnología reduce las necesidades de personal. c) Si se selecciona un factor estratégico (demanda de servicios, planes de expansión) en cada área de la empresa es decir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal. d) Se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño (ejemplo empleados siempre evaluados como ineficientes) para evaluar las nuevas contrataciones de personal. e) Se considera la planeación de carrera dentro de la empresa. 		

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p data-bbox="386 457 565 485"><i>Reclutamiento:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="386 520 963 583">7. Verifique si el reclutamiento de personal se realiza de acuerdo a los perfiles establecidos. <li data-bbox="386 625 1016 1100">8. Evaluar si el personal existente en cada área de la empresa es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la empresa, para ello se necesita: <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="402 764 930 827">a) Solicitar descripciones de puesto de cada empleado y agruparlas por área. <li data-bbox="402 835 951 898">b) Indagar en cada área de trabajo las tareas y funciones de los empleados. <li data-bbox="402 907 938 1033">c) Comparar las funciones actualmente desarrolladas por cada empleado con las especificadas en la descripción de puestos correspondiente. <li data-bbox="402 1041 1011 1100">d) Concluya si los empleados tienen sobrecarga de trabajo. <li data-bbox="386 1171 1016 1331">9. Comprobar si se realizan estudios del mercado de trabajo para lograr una correcta estrategia de reclutamiento hacia aquellos lugares donde exista el potencial de personas con posibilidad de ingreso a la empresa. <li data-bbox="386 1373 963 1436">10. Verificar los tipos o medios de reclutamiento utilizados por la empresa. <li data-bbox="386 1486 1016 1612">11. Indague cual es el rol del departamento de recursos humanos en materia de reclutamiento de personal y como se lleva a cabo la coordinación con los demás departamentos. <li data-bbox="386 1663 963 1726">12. Compruebe si existen procedimientos para el proceso de reclutamiento de personal. <li data-bbox="386 1768 1008 1864">13. Indague si posee una base de datos que contenga currículos actualizados y verificar si están clasificados por cargos o área de actividad. 		

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>14. Verificar si la empresa posee formato de solicitud de empleo.</p> <p>15. Indagar con gerente de recursos humanos si la empresa recibe currículum de persona que se presente espontáneamente, aunque no tengan oportunidades que ofrecer empleos en ese momento.</p> <p>16. Indagar si existen políticas específicas de reclutamiento (ejemplo número de empleados por departamento)</p> <p>17. Investigue si existen fuentes diversas de reclutamiento, como lo son el archivo del personal existente, banco de curriculums, instituciones educativas, agencias de empleo.</p>		

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p><i>Selección:</i></p> <p>18. Conozca sobre quien recae la responsabilidad del proceso de selección del personal.</p> <p>19. Indague si existe un manual de descripción de puestos y si éste contiene los requisitos exigidos para cada puesto de trabajo creado en la empresa.</p> <p>20. Verificar que el personal actual de la empresa cumple con los requisitos exigidos por el Manual de Descripción de Puestos.</p> <p>21. Verificar que durante el proceso de selección se proceda al desarrollo de pruebas psicotécnicas (documento)</p> <p>22. Verificar que se desarrollen entrevistas preliminares de selección, y si existe una guía estructurada para la misma (documento)</p> <p>23. Indagar si se exigen requisitos adicionales a los candidatos como: exámenes médicos, referencias laborales y/o personales (documento)</p> <p>24. Indagar si se realiza un proceso de verificación de referencias de los candidatos, especialmente las laborales y como se registra (documento formatos de verificación y comprobar que si se anexan a los expedientes en cada contratación)</p> <p>25. Indagar si se realiza un proceso de verificación de referencias de los candidatos, especialmente las laborales y como se registra (documento formatos de verificación y comprobar que si se anexan a los expedientes en cada contratación)</p>		

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA A LA MEDIDA APLICADOS EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DESPACHO _____

REF

EMPRESA: _____

ELABORADO POR: _____ **FECHA:** _____

ÁREA A EVALUAR: CONTRATACION E INDUCCION

Objetivos:

1. Determinar si el proceso de contratación es resultante de un proceso técnico de selección y cumple con los requisitos establecidos en las políticas.
2. Verificar si existe un proceso de inducción para las nuevas contrataciones y si el proceso de adaptación del nuevo personal a su puesto de trabajo se lleva a cabo de acuerdo a las políticas, en un tiempo prudencial y al mismo tiempo si es efectivo.

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p><i>Contratación:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar sobre quién recae la decisión final de la contratación y que factores son los más determinantes para esa acción. 2. Compruebe si el personal contratado ha sido sometido a evaluaciones de sus conocimientos, experiencia, personalidad y habilidades. 3. En el caso de realizarse el proceso de reclutamiento mediante el departamento de recursos humanos solicitar expedientes de empleados reclutados y seleccionados durante el último año, verificando y examinando que exista evidencia de los siguientes puntos: <ol style="list-style-type: none"> a) Que los aspirantes llenan una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a su especialización, nivel académico, experiencia y referencias de trabajo. 		

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>b) Que el departamento de recursos humanos verifica que el currículum vitae o solicitud de empleo contenga requisitos básicos del candidato.</p> <p>c) Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores.</p> <p>d) En las entrevistas realizadas en cada etapa del reclutamiento y selección, el entrevistador llena una guía de entrevista con la evaluación y comentarios sobre el candidato.</p> <p>e) En los expedientes de los competidores existe evidencia de las causas por las que el departamento de recursos humanos no eligió a esos candidatos.</p> <p>4. Indagar que cada trabajador cuente con su expediente laboral debidamente actualizado que el expediente contenga exámenes médicos y las pruebas de conocimiento y de aptitudes (psicométricas) realizadas al personal seleccionado, <i>Seleccione algunos empleados de la nómina y solicite su expediente de contratación.</i></p> <p>5. Elaborar una cédula analítica de los costos derivados de la selección de personal, relacionando el resultado obtenido mediante el índice de selección de personal.</p> <p>6. Indagar mediante cuestionarios si cada uno de los empleados de la empresa conoce las funciones y responsabilidades que se encuentra en su descripción de puestos.</p> <p>7. Compruebe que los expedientes de contratación del personal están debidamente archivados.</p> <p>8. Investigar si se envían los contratos individuales de trabajo a la Dirección General de Trabajo a los 8 días máximo de su celebración, modificación o prórroga de éste.</p>		

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>9. Verificar si se encuentran los contratos de trabajo debidamente firmados.</p> <p>10. Comprobar si todos los empleados están afiliados al ISSS y AFP</p> <p>11. Verifique si existen los documentos comprobatorios de los pagos de las vacaciones anuales al personal.</p> <p>12. Efectúe verificación aritmética del pago de vacaciones anuales de acuerdo a lo estipulado por la ley.</p> <p>13. Verifique si la empresa proporciona prestaciones adicionales a la ley y si están debidamente autorizadas.</p> <p>14. Compruebe si se paga a los empleados la remuneración correspondiente cuando no gozan el periodo de vacaciones anuales.</p> <p>15. Verifique si se pagan los aguinaldos de acuerdo a lo establecido por la ley y si el pago se efectúa en el tiempo estipulado por la misma.</p>		

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p><i>Inducción:</i></p> <p>16. Seleccionar una muestra de doce empleados de diferentes áreas o departamentos y llevar a cabo una encuesta que contenga preguntas como:</p> <p>a) ¿Recibió entrenamiento dentro de la empresa?</p> <p>b) ¿Considera que la parte de entrenamiento le dejó un aprendizaje que a la fecha en sus labores ha tenido éxito?</p> <p>17. Conocer si existen manuales o folletos que guíen al nuevo empleado en su proceso de inducción (Ejemplo: manuales de bienvenida, descripción de puestos, reglamento interno, entre otros)</p> <p>18. Indague si durante el proceso existe algún tipo de inducción práctica en el puesto de trabajo y si es evaluado al final de dicho proceso.</p> <p>19. Investigue si se realiza un proceso evaluatorio del proceso de inducción y si en él participa tanto el jefe inmediato como el nuevo empleado.</p> <p>20. Verificar si durante la inducción al nuevo empleado se le brinda un recorrido por la empresa (Al azar tome las últimas contrataciones realizadas y entrevístelas para verificar lo comentado)</p> <p>21. Verificar si hay un manual de inducción en la empresa para alinear los comportamientos.</p>		

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA A LA MEDIDA APLICADOS EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DESPACHO _____

REF

EMPRESA: _____

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____

ÁREA A EVALUAR: ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION

Objetivos:

1. Conocer si existen programas de entrenamiento y capacitación para los empleados.
2. Determinar si los empleados de la empresa tienen oportunidades de desarrollar una carrera dentro de la empresa.

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p><i>Entrenamiento y Capacitación</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar la existencia de los planes de capacitación en las políticas de la empresa. 2. Identificar quien es el responsable de coordinar los programas de entrenamiento para el personal de la empresa. 3. Conozca cual es el mecanismo de medición para detectar las necesidades de un programa de capacitación en el personal. 4. Indague con la gerencia de recursos humanos y la Gerencia General sobre los siguientes aspectos: <ol style="list-style-type: none"> a) ¿Se cuenta con un porcentaje de presupuesto dedicado a la capacitación del personal de la empresa? b) ¿Se planifican las necesidades de capacitación del personal? c) Si se contrata proveedores de cursos de capacitación, solicitar las cotizaciones para comprobar la ejecución del mismo a la fecha. 		

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>d) ¿Se evalúan los objetivos, contenido y principios de aprendizaje al diseñar y preparar un programa de capacitación?</p> <p>e) ¿Cómo determina los buenos o malos resultados del proceso de capacitación de los empleados?</p> <p>5. Indague y verifique con la gerencia de Recursos Humanos sobre:</p> <p>a) ¿Cuántos empleados de la empresa ha desarrollado una carrera en la misma?</p> <p>b) ¿Contribuye el departamento de Recursos Humanos o cada Gerente de la empresa a planear el desarrollo de la carrera de un empleado dentro de la empresa?</p> <p>c) ¿Cuándo existen vacantes el departamento de Recursos Humanos capacita a empleados para que puedan aplicar ese nuevo cargo?</p> <p>6. Determinar si la administración de los Recursos Humanos está orientado al desarrollo del personal.</p> <p>7. Tomar una muestra de 5 empleados e indagar si han recibido capacitaciones últimamente, y si aprendió de esas capacitaciones</p> <p>8. Verifique si existe un nivel de retroalimentación sobre la capacitación o entrenamiento recibido por parte de los empleados.</p> <p>9. Conocer si la empresa fomenta en el empleado el autodesarrollo.</p> <p>10. ¿Se les dio capacitaciones a los empleados ascendidos?</p>		

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA A LA MEDIDA APLICADOS EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DESPACHO _____

REF

EMPRESA: _____

ELABORADO POR: _____ **FECHA:** _____

ÁREA A EVALUAR: EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Objetivos:

1. Determinar si tanto la empresa como los empleados están satisfechos con el sistema de evaluación de desempeño y si se aplica de acuerdo a los procedimientos establecidos.

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabore un cuestionario dirigido al Gerente de Recursos humanos que contenga al menos las siguientes preguntas. <ol style="list-style-type: none"> a) ¿Existe en la empresa un mecanismo de medición de desempeño y como se aplica? b) ¿La empresa está satisfecha con el actual sistema de evaluación de personal? c) ¿Cuál es el propósito de evaluar el desempeño de los empleados? d) ¿Qué se hace con los empleados de bajo rendimiento, en un período de evaluación? 2. Seleccione una muestra representativa que no sea inferior al 10% del universo de empleados, luego realice una entrevista que contenga al menos los siguientes puntos: <ol style="list-style-type: none"> a) ¿Qué aspectos considera deben incluirse en la evaluación del desempeño? b) ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son discutidos con usted? c) ¿Ha obtenido beneficios de la evaluación del desempeño? 		

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>d) ¿Cuál es la frecuencia que cree debe aplicarse la evaluación del desempeño?</p> <p>e) ¿Considera que es útil la evaluación del desempeño?</p> <p>3. Es recomendable que antes de iniciar la entrevista el auditor explique al empleado, la confidencialidad de la información, a efecto de generar confianza en el entrevistado y evitar respuestas cerradas y sin ningún valor para la auditoría.</p> <p>4. Verificar que el sistema de evaluación del desempeño contenga al menos los siguientes elementos:</p> <p>a) Criterios de evaluación inherentes a cada puesto de trabajo.</p> <p>b) Que empleados con tareas comunes se les evalúa utilizando el mismo sistema de evaluación.</p> <p>c) Que los empleados se les permita apelar los resultados de la evaluación.</p> <p>5. Indagar si las evaluaciones de desempeño son basadas en las funciones y responsabilidades descritas para cada puesto en el Manual de Descripción de puestos. (Cotejar al azar el formato de las evaluaciones con el Manual de Descripción de puestos, de no existir un formato pre elaborado indagar como se registra la evaluación)</p> <p>6. Verifique que el responsable de evaluar a cada empleado sea el jefe inmediato de este, y si no es él, ¿Quién es el encargado?</p> <p>7. Indague si existe un Manual de Descripción de Puestos que contenga los requisitos de cada puesto y que sirva de base para la medición del desempeño de cada puesto.</p>		

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>8. Indague si existen índices de eficiencia y estándares de desempeño para cada puesto de trabajo y quién es el encargado de su actualización.</p> <p>9. Verificar que en cada expediente personal de los empleados incluya las evaluaciones a que han sido sometidos. (Verificar que las fechas de las evaluaciones coincidan con la frecuencia de evaluación manifestada por los jefes).</p> <p>10. Comprobar que dentro de las evaluaciones de desempeño se incluya aspectos referentes a la asistencia, puntualidad y permanencia en el lugar de trabajo.</p> <p>11. Verificar en las planillas que porcentaje de descuentos corresponde por llegadas tardes o ausentismo en su puesto de trabajo.</p> <p>12. Indagar si la asignación de nuevos salarios a los empleados dependen de los resultados obtenidos a través de las mediciones del desempeño a que han sido sometidos, si no es así cual es el mecanismo para otorgar aumentos de salarios</p>		

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA A LA MEDIDA APLICADOS EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DESPACHO _____

REF

EMPRESA: _____

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____

ÁREA A EVALUAR: RETRIBUCIONES Y PRESTACIONES

Objetivos:

1. Determinar si la empresa aplica una adecuada política salarial acorde al mercado laboral, expectativa de los empleados y de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño.
2. Verificar que exista un programa de prestaciones y servicios para el personal y que este se aplique equitativamente a todo el personal de la empresa.

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p><i>Política Salarial:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar con la gerencia de recursos humanos sobre lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a) Periodicidad de los incrementos salariales a los empleados. b) Bases para establecer los porcentajes de incremento salarial. c) Si es política de la empresa reconocer la antigüedad, el mérito y el desempeño sobresaliente a través de la estructura de salarios. 2. Solicitar la última encuesta salarial y verificar si los aumentos de sueldos están de acuerdo a: <ol style="list-style-type: none"> a) Relación directa con el mercado b) Resultados obtenidos en la evaluación de desempeño c) Estructura de aumentos en la empresa. 3. Verificar que la planilla sea elaborada por el Departamento de Recursos Humanos por el encargado de dicha función (coteje con el Manual de Descripción de Puestos) 		

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="386 436 922 499">4. Elabore una narrativa sobre el proceso de elaboración de planillas. <li data-bbox="386 541 948 674">5. Coteje los puestos y los montos por salarios detallados en la planilla con los registros de personal, específicamente en el contrato de trabajo. <li data-bbox="386 716 1019 911">6. Verifique que en la planilla se incluyan las retenciones legales y compromisos contraídos por el personal y cuya responsabilidad de pago recae en la empresa (Retención de Impuesto sobre la Renta, ISSS, AFP, Préstamos Bancarios, entre otros.) <li data-bbox="386 953 1024 1085">7. Verificar en la planilla si existen pagos por horas extras, si existen indagar cual es el sistema de registro de estas y si cumplen con lo estipulado en el Código de Trabajo. <li data-bbox="386 1127 992 1190">8. Conozca cual es el mecanismo de pago para los empleados. <li data-bbox="386 1232 1018 1331">9. Coteje aleatoriamente los montos detallados en la planilla con lo registrado en los cheques o depósitos bancarios. <li data-bbox="386 1373 987 1505">10. Investigar cuales son los niveles mínimo y máximo de remuneración teniendo en cuenta el valor del cargo para la empresa y las presiones del mercado laboral. <li data-bbox="386 1547 1002 1646">11. Verificar que el departamento de recursos humanos registre correctamente los incrementos de sueldos. <li data-bbox="386 1688 1011 1787">12. Indagar si la empresa cuenta con un programa de prestaciones y compensaciones y el tipo de beneficios se otorgan a los empleados. <li data-bbox="386 1829 915 1892">13. Investigar quienes son los ejecutivos que autorizan estos beneficios. 		

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>14. Conozca si el programa de prestaciones es sometido a un proceso de actualización, si esto no sucede, indague cuáles son los motivos.</p> <p>15. Verifique si el programa de prestaciones es aplicado en general a todos los empleados o si existen paquetes de prestaciones para cada nivel jerárquico (Documento)</p> <p>16. Indague cual es el mecanismo para dar a conocer al personal las prestaciones a la que son acreedores (al azar verifique con el personal si estos conocen las prestaciones que la empresa les otorga)</p> <p>17. Tome una muestra en el archivo del personal y verifique si existe entre la documentación el plan de prestaciones y servicios otorgados al momento de su contratación.</p>		

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA A LA MEDIDA APLICADOS EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DESPACHO _____

REF

EMPRESA: _____

ELABORADO POR: _____ **FECHA:** _____

ÁREA A EVALUAR: HIGIENE Y SEGURIDAD

Objetivo: Determinar si la empresa aplica un adecuado plan de higiene y seguridad en cuanto a medidas preventivas para sus empleados en las instalaciones de la empresa.

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar si en la empresa existe un programa de Higiene y Seguridad a nivel de toda la empresa y quién es el encargado de administrarlo. 2. Verificar que el plan de seguridad de la empresa contenga <ol style="list-style-type: none"> a) Control de entrada y salida del personal. b) Rondas de vigilancia por los alrededores de la empresa, en especial fuera de horarios de trabajo, no solo para efectos de vigilancia, sino también para prevención de incendios. c) Sistema de alarmas contra incendios, sensores de movimiento. d) Manipulación adecuada de todo material de combustión que pueda alimentar o propagar incendios. e) Métodos de extinción de incendios, así como tipos de extintores para cada clase de incendio que los pueda generar. f) Plan contingencial que identifique, analice y administre condiciones potenciales de desastre. 3. Investigar si la empresa posee botiquín de primeros auxilios. 		

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>4. Verificar en qué condiciones físicas se encuentran las instalaciones en lo referente a la iluminación, ventilación, limpieza y distribución del mobiliario.</p> <p>5. Verificar si en las instalaciones existen avisos de advertencia a la vista, puntos de alto riesgo como alta tensión, extintor, sanitario, bodega, parqueo entre otros.</p> <p>6. Verificar las condiciones de higiene y protección del trabajo.</p> <p>7. Verificar periodicidad de los exámenes médicos a trabajadores.</p> <p>8. Realizar test Ergnométrico para conocer con exactitud los factores físicos y psicológicos que inciden en el personal referente a las condiciones de trabajo</p>		

5.4 EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

La ejecución del Trabajo de Auditoría representa llevar a cabo todos y cada uno de los procedimientos incluidos en el programa de auditoría de carácter especial, aplicado a Recursos Humanos, diseñados en la fase de planeación, pudiendo el auditor diseñar sus cédulas de la forma en que se presenta en la etapa de planeación.

La ejecución de los programas de auditoría, será responsabilidad de los auditores asignados para la evaluación. El supervisor guiará constantemente el avance de los programas y orientará junto con el jefe de equipo o equipo de auditores la estrategia a seguir para el desarrollo del mismo en el tiempo establecido para dicha fase. En el Anexo N° 3 se presentan algunas cédulas de trabajo que se desarrollaron en la empresa sujeta a estudio. Estas cédulas pueden ser utilizadas como modelo para realizar una auditoría de Recursos Humanos.

El primer paso será reunirse con los empleados que van a tener una participación directa en la auditoría. Se trata de exponerles el objetivo del proyecto y resaltar la importancia de su colaboración en la facilitación de información. Resultará fundamental la presencia y el apoyo del Gerente de Recursos Humanos de la empresa en esta labor de concienciación y de solicitud de colaboración.

El siguiente paso consistirá en analizar los sistemas establecidos por la empresa para garantizar la eficacia y eficiencia de sus prácticas de recursos humanos, es decir, el grado en que la empresa tiene control de sus actividades de recursos humanos.

El último paso en esta fase será aplicar las pruebas y los análisis de auditoría pertinentes: pase de cuestionarios, entrevistas, solicitud de documentación, entre otros.

CUESTIONARIOS:

Se han desarrollado una serie de breves cuestionarios que de una manera directa y objetiva nos van a proporcionar información acerca de variables cualitativas, como puede ser la satisfacción con las prácticas de Administración de Recursos Humanos de la empresa y de variables cuantitativas, como pueden ser el número de cursos de formación que han realizado los empleados a lo largo del año o el número de veces que se les ha pasado el cuestionario de evaluación del desempeño.

Los cuestionarios nos van a permitir obtener información de forma rápida y, además permite el tratamiento estadístico y computarizado de la información, así como el tratamiento diferencial por categorías (departamentos, género, edad, antigüedad, puesto entre otros).

ENTREVISTAS:

Se procederá a la realización de entrevistas con diferentes empleados de la empresa, algunos vinculados al área de Recursos Humanos y otros no vinculados, con la finalidad de contrastar y ampliar la información obtenida a partir de las otras herramientas de investigación.

Se ha optado por la modalidad de entrevista *semi-estructurada*, ya que aunque se va a partir de un guión de preguntas básicas previamente establecido, el entrevistador se permitirá ir enlazando las preguntas con las repuestas que dé el entrevistado con el fin de crear un mayor feedback. Se trata de conseguir una conversación fluida, evitando que el empleado se sienta incómodo o tenga la sensación de estar en un interrogatorio.

ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN:

Se procederá a la solicitud de diferente documentación como puedan ser los impresos utilizados en la evaluación del desempeño, las encuestas para evaluar la formación, las descripciones de los puestos de trabajo, políticas y manuales para su análisis y valoración.

Factores en los que se fundamenta la metodología:

- ✓ Concientización, por parte de la alta dirección y de los responsables del área de personal, de la rentabilidad del procedimiento.
- ✓ Aceptación del empleado por participar en la facilitación de la información.
- ✓ Generación de un adecuado grado de confianza entre el auditor y los empleados que facilitarán la información.
- ✓ Facilitar datos e información suficiente, pertinente y objetiva.
- ✓ Permitir la actuación independiente del auditor cuando así se requiera, dentro de las instalaciones de la empresa.
- ✓ Identificación de puntos fuertes, débiles y medidas correctivas.
- ✓ Acordar con los responsables de la Gerencia de Recursos Humanos estrategias para superar los fallos detectados.
- ✓ Dotar a los integrantes del Departamento de Personal de un conocimiento completo y actualizado acerca de las consecuencias de su labor.

Responsabilidad de la ejecución del proceso.

La responsabilidad de la ejecución del proceso de auditoría recae en gran medida en el auditor Sénior que será el ejecutor de recolectar la información, sin embargo hay que tener en cuenta que parte de la responsabilidad va a recaer en los diferentes empleados de la empresa que deberán facilitar la información que el auditor les solicite de la manera más rápida y veraz posible, por ello el departamento de Recursos Humanos se ha de comprometer a informar a estos empleados de la importancia de labor del auditor, logrando así su compromiso y colaboración.

Amplitud temporal de la Auditoría:

La experiencia indica que lo más recomendable es efectuar una auditoría de Recursos Humanos una vez al año.

Se recomienda realizar el proceso durante los dos primeros meses del año que preceden al período a auditar. No obstante, una auditoría se puede realizar en cualquier momento del año, mientras se tenga como referencia un año ya vencido en el tiempo.

Asimismo se desarrollará las siguientes **técnicas de auditoría:**

- a) Técnicas de verificación ocular
- b) Técnicas de verificación oral
- c) Técnicas de verificación escrita
- d) Técnicas de verificación documental
- e) Técnicas de verificación física.

Asimismo se desarrollará lo concerniente a la obtención de la **evidencia**. Tipos de evidencia: física, testimonial, documental y analítica.

Marcas, índices y Referenciación

Marcas: Las marcas son símbolos utilizados para dejar evidencia de los procedimientos aplicados al efectuar las pruebas durante el examen.

Reglas para el uso de marcas en auditoría:

- ✓ Se usan para explicar trabajos de auditoría efectuado
- ✓ Use lápiz rojo
- ✓ Hágalas nítidas y claras
- ✓ Simples
- ✓ Explicar bien
- ✓ Explicar inmediatamente

-
- ✓ Explicar todas las marcas
 - ✓ Usar diferentes marcas para distintos tipos de examen.

VER ANEXO N°11

Índices: Los índices pueden ser letras, números o ambos y con ellos se representa el rubro o sección contable examinada (en una auditoría financiera) en este caso por ser una auditoría de carácter especial se indicaran los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos evaluados y la secuencia de las cédulas. *VER ANEXO N°12*

Referencias: Son símbolos que el auditor utiliza en las diferentes cédulas que elabora para establecer una intercomunicación entre las distintas cédulas diseñadas en cuanto a la información que contiene cada una de ellas.

Las referencias se escriben a lápiz rojo con el propósito que sea un llamado de atención en la lectura.

Papeles de Trabajo

Papeles de trabajo constituyen un registro permanente del trabajo efectuado por el auditor, razón por la cual deben ser preparados en forma clara, sencilla y concisa.

El propósito básico de los papeles de trabajo es suministrar información sobre:

- 1) Respalda el trabajo realizado por el auditor.
- 2) Evidencia de la base que respalda la opinión emitida.
- 3) Suministra a los supervisores oportunidad para evaluar los atributos principales del personal asignado.
- 4) Provee un registro histórico de la información examinada y los procedimientos aplicados.

Propiedad:

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor (SAS 41, párrafo 6); derecho sujeto a aquellas limitaciones impuestas por las normas profesionales establecidas para prevenir el indebido manejo de la información en ellos plasmada.

El auditor debe adoptar procedimientos para la custodia de sus papeles de trabajo un período de tiempo suficiente según las necesidades profesionales técnicas y para satisfacer cualquier requerimiento futuro.

Clases de Papeles de Trabajo de acuerdo a una auditoría financiera:

1. Hojas de Trabajo (HT)
2. Cédulas
3. Sumaria
4. Respaldo (Papeles de Trabajo y Cédula de detalle, Cédula analítica y Cédula narrativa)

Nota: Por ser una auditoría de carácter especial, los papeles de trabajo que se utilizaron fueron Cédulas narrativas y documentación comprobatoria de los procedimientos efectuados.

VER ANEXO N°12

5.4.1 Conclusión del trabajo de auditoría

De acuerdo a los resultados obtenidos de la ejecución de las pruebas de auditoría que el auditor haya realizado, este deberá formular las conclusiones a las cuales haya llegado respecto a si el sistema de administración de personal está operando eficientemente y eficazmente.

5.5 Informe de Auditoría

Una vez terminado el trabajo, el auditor debe preparar un informe previo, el cuál será presentado, por parte del Auditor a la Gerencia de Recursos Humanos a fin de que ésta de las respuestas respectivas.

El informe final de auditoría es el producto por medio del cual el auditor, expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito. Debe emitirse un informe de auditoría preliminar según se expresa en el párrafo anterior, durante este tiempo el auditado tiene la oportunidad de hacer los descargos o las observaciones que deberán ser incluidas en el informe final.

El informe de auditoría deberá cumplir una triple finalidad:

- ✓ Describir las prácticas de RR.HH.
- ✓ Valorar las prácticas: indicar cuáles son las correctas y cuáles son las incorrectas.
- ✓ Proponer sugerencias y recomendaciones con el fin de cubrir las deficiencias detectadas.

El informe debe cumplir una serie de requisitos:

Claridad: Comprensible y de fácil lectura.

Atractivo: Presencia de tablas, gráficos, formato muy cuidado.

Riguroso: Sin errores de cálculo, centrado en hechos constatados más que en opiniones.

Relevancia: Centrado en los aspectos más importantes, más estratégicos.

Constructivo: Presenta recomendaciones y sugiere acciones de mejora.

5.5.1 Carta a la gerencia o Informe Preliminar

Luego de finalizada la etapa de ejecución de la auditoría y habiéndose analizado toda la información obtenida, el responsable de la Auditoría, deberá elaborar un informe preliminar o borrador, especificando los diferentes hallazgos por área, así como las recomendaciones para la aplicación de medidas correctivas por cada una de las deficiencias encontradas, en esta carta el auditor reporta asuntos que le llaman la atención y que en su opinión se deben reportar a la Gerencia, ya que representan importantes deficiencias.

El Cumplimiento de la Normativa en el Control Interno y en la Carta a la Gerencia de las Empresas.

Un eficiente informe de auditoría debe poseer todos los elementos necesarios que ayuden a la administración a comprender plenamente las debilidades y fortalezas que pudieran haberse encontrado durante la ejecución del trabajo de campo sobre la evaluación del control interno con enfoque COSO I, referente a la Administración de Recursos Humanos.

La Carta a la Gerencia es un instrumento que se elabora de forma ordenada, y programada, con ciertas características que permiten su comprensibilidad. Le permite al auditor comunicar a la gerencia las deficiencias de sus controles operativos y administrativos, como las inconsistencias legales encontradas y a la vez proponer posibles soluciones para contrarrestar las deficiencias e inconsistencias

Los auditores al momento de elaborar la Carta a la Gerencia incluyen en ella las deficiencias encontradas, el riesgo que estas traen para la empresa y las posibles sugerencias para contrarrestarlas, sin hacer referencia al costo/ beneficio que conllevan la puesta en práctica de estas sugerencias.

Los auditores deberán incluir en sus comentarios un análisis del costo/ beneficio que obtendrá la empresa al llevar a la práctica las recomendaciones hechas por él.

Cuando el auditor ha finalizado su visita y ha recopilado en sus papeles de trabajo toda la información sobre las deficiencias encontradas, debe inmediatamente preparar la Carta a la Gerencia y enviarla a los clientes para que esta sea oportuna y sea tomada en cuenta para la toma de decisiones de la empresa.

Partes que debe contener la carta a la gerencia.

- ✓ **Título:** el informe debe ir precedido de un título o encabezado que permita su identificación.
- ✓ **Destinatario:** El informe debe identificar a quien o a quienes va dirigido.
- ✓ **Objetivo de la auditoría:** El informe debe de especificar cuáles fueron los objetivos que se formularon para la realización de la auditoría, tanto el objetivo general como un específico que se tuvieron presente.
- ✓ **Alcance:** En este elemento debe informar que el examen se realizó con base a las Normas Internacionales de Auditoría y con base a los componentes de Control Interno COSO I. Así mismo se debe de informar en este elemento respecto al periodo auditado, el área auditada y sobre los aspectos que estuvieron sujetos de evaluación, como lo son, para el presente caso, la Administración de Recursos Humanos.

-
- ✓ **Limitaciones al Alcance:** en las limitaciones al alcance, de haber existido, deben señalarse de forma específica cuáles fueron las limitantes durante el desarrollo de la auditoría, indicando los factores que incidieron en ello. Asimismo, se debe indicar las consecuencias que generaron esta restricción en la labor de auditoría, es decir, los procedimientos y pruebas que no pudieron realizarse.
 - ✓ **Hallazgos de Auditoría:** En esta parte el auditor menciona los hallazgos o deficiencias encontradas al realizar la evaluación del control interno, entenderemos como hallazgos todas aquellas circunstancias en los cuales se incumpla con las políticas establecidas de control interno en la empresa.

Además el informe de auditoría debe poseer los cinco atributos del hallazgo, siendo estos:

1. **Condición:** Constituye una situación que existe, pero ha sido determinada y documentada durante la auditoría.
2. **Criterio:** En este atributo del hallazgo, se debe señalar la política o procedimiento de control interno utilizado para comparar lo establecido por la administración para ser cumplido con respecto a lo encontrado.
3. **Efecto:** Tiene dos significados que dependen de los objetivos de auditoría. Cuando los objetivos de los auditores incluyen la identificación de las consecuencias reales o potenciales de una condición que varía (positiva o negativamente) con respecto a los criterios identificados en la auditoría, el “efecto” mide esas consecuencias.
4. **Causa:** Así como el efecto, la causa tiene dos significados, que depende de los objetivos de auditoría. Cuando los objetivos de los auditores comprenden la explicación de por qué se produjo un desempeño deficiente determinado en la auditoría.

-
5. **Recomendación:** Partiendo del criterio utilizado, el auditor debe mencionar en este elemento, las acciones que la administración debe realizar a fin de corregir la deficiencia que estuviera dando.

Es oportuno mencionar que, el informe preliminar lleva cinco atributos, el cual está sujeto a discusión con la gerencia involucrada y la Administración en una reunión programada luego el auditor emitirá un informe definitivo, el cual además de contener textualmente los cinco atributos ya mencionados, debe incluir los comentarios de la gerencia y los niveles de superación de las deficiencias que existieran a la fecha de emitir el informe definitivo.

Modelo de Informe Preliminar

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS INFORME PRELIMINAR

DESPACHO _____

EMPRESA: _____

FECHA: _____ REF: _____

Gerente Recursos Humanos de Empresa "ABC"
Presente

Estimados Señores.

El (día) de (mes) de (año), finalizó la Auditoría de Recursos Humanos desarrollada al sistema de Administración de Recursos Humanos de la empresa (nombre).

Objetivos de la auditoría:

- a)
- b)
- c)

Alcance:

Nuestro trabajo consistió en efectuar pruebas de auditoría al sistema de Administración de Recursos Humanos ejecutado por la sociedad, de acuerdo a las normas de Auditoría Internacionales de Auditoría, aplicados a Auditorías de carácter especial las cuales requieren que esta se planifique y ejecute de manera tal que se pueda obtener una seguridad razonable de las operaciones.

Como resultado de las revisiones y con el ánimo de ser útil a la administración, presento a su consideración comentarios de dicha evaluación, practicada a los subsistemas de Reclutamiento y selección; Contratación e Inducción; Evaluación del desempeño; Retribuciones y Prestaciones y Retiro, debe entenderse que nuestros comentarios son exclusivamente a los sistemas de control y procedimientos desarrollados en estos subsistemas; y que en ningún momento se pretende criticar la integridad o capacidad de algún miembro de la sociedad.

Ya que nuestro objetivo está enfocado a unir esfuerzo con la administración y contribuir a mejorar aquellos subsistemas que de acuerdo a nuestra auditoría muestren deficiencias y pueden ser consideradas como áreas de riesgo, afectando la eficiencia y eficacia de la empresa.

A continuación se presentan las deficiencias encontradas en el proceso de evaluación, indicando además, las causas que originan dichas deficiencias y el efecto que producen en el desarrollo de las actividades, por cada una de los subsistemas evaluados.

Subsistema:			
Hallazgos	Causas	Efectos	Políticas o lineamientos infringidos

Para la corrección de las deficiencias encontradas se presentan las siguientes recomendaciones:

- a)
- b)
- c)

Atentamente.

Contadores Públicos, Inscripción N° 5215

5.5.2 Informe de Auditoría de Recursos Humanos

Después de realizar un análisis de informe preliminar y verificar la aplicación de medidas correctivas programadas con un tiempo mínimo de finalización, el responsable de la auditoría de Recursos Humanos deberá proceder a la elaboración del informe definitivo de Auditoría de Recursos Humanos, presentando un detalle de los problemas o deficiencias encontradas que no se hayan solventado a la fecha del informe en cada subsistema, las causas que lo originaron, los efectos que producen y las recomendaciones.

Partes que debe contener el informe de Auditoría de Recursos Humanos

- ✓ **Destinatario:** El informe debe identificar a quien o a quienes va dirigido.
- ✓ **Saludo:** Indicará un breve saludo a las personas a quien va dirigido el informe.
- ✓ **Párrafo Introdutorio:** Deberá incluir el período de realización de la Auditoría de Recursos Humanos.
- ✓ **Cuerpo del Informe:** En este apartado se presentará, por cada área funcional, un detalle de los diferentes hallazgos, causas que los originan así como los efectos que producen el problema encontrado, y una descripción de las políticas o lineamientos establecidos por la administración y que han sido infringidos, además, las diferentes recomendaciones para solventarlos.
- ✓ **Recomendaciones:** Se detallará en este apartado, recomendaciones o sugerencias adicionales a las presentadas en el párrafo anterior.
- ✓ **Conclusión:** El responsable de la auditoría de Recursos Humanos dará una conclusión final sobre el trabajo efectuado.

El responsable de la Auditoría de Recursos Humanos, deberá presentar el informe final de Auditoría a los directores, propietarios o alta gerencia de la empresa, convocando a una reunión después de haber finalizado la elaboración del mismo.

Esto con la finalidad de informarles de las diferentes actividades que se han realizado, así como las medidas correctivas que se aplicarán a las deficiencias encontradas.

En este informe se detallarán los problemas o deficiencias detectadas en cada subsistema, las causas que las provocan y los efectos que producen así como las recomendaciones y para solucionar dichas deficiencias.

A continuación se presenta una muestra del Informe definitivo de Auditoría

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
INFORME DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

VER ANEXO N°14

DESPACHO _____

EMPRESA: _____

FECHA: _____ **REF:** _____

Señores: Junta Directiva
Empresa _____

Estimados Señores:

Objetivos:

El (día) _____ de (mes) _____ de (año), se finalizó la Auditoría de Recursos Humanos al Sistema de Recursos Humanos de

Los objetivos propuestos para la realización de éste trabajo fueron:

a)

b)

Alcance:

La Auditoría de Recursos Humanos comprendió las actividades vinculadas con la Administración de Recursos Humanos efectuadas por la Gerencia de Recursos Humanos, desarrollándose cuestionarios y programas con procedimientos claves para la evaluación del control interno.

Se utilizó para su desarrollo diferentes técnicas para la obtención de la información, como son: Selección de muestras, complementación de cuestionarios, entrevistas con los responsables de cada área y elaboración de papeles de trabajo.

Se efectuó un análisis de la información obtenida, determinándose recomendaciones y planes de acción para la solución de los problemas encontrados.

Hallazgos:

A continuación se presenta un detalle de todas las deficiencias encontradas en cada una de los subsistemas así como la causa que ha originado éstas deficiencias y los efectos que producen en el desarrollo de las actividades, como también las diferentes políticas o lineamientos establecidos por la administración y que han sido infringidos, además las recomendaciones necesarias para su corrección.

Subsistema:			
Hallazgos	Causas	Efectos	Políticas o lineamientos infringidos

Recomendaciones:

Se describen algunas sugerencias que servirán para mejorar la forma de desarrollar las actividades de gestión financiera en las áreas funcionales, que faciliten a los encargados a corregir deficiencias, así como a minimizarlas y lograr el alcance de los objetivos y metas propuestas.

Conclusión:

En este apartado, el administrador presentará una conclusión general sobre el trabajo realizado y sobre los resultados obtenidos.

Firma: _____

Gerente de Auditoría

REFERENCIAS

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Suzanne Stewart. Introducción a las actividades Hoteleras, Parafinita, España.
- Grupo Océano. “Enciclopedia de la Auditoría”, Editorial Océano, Barcelona España.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 1º Edición, México Mc Graw Hill Colombia, 2002.
- Werther, WB. Administración de Personal y Recursos Humanos. 3º Edición, México Mc Graw Hill Interamericana, 1992.
- Burbano, Jorge. Auditoría de Personal, 2ª edición, Colombia Ecoe Ediciones, 2002.
- Ventura Sosa, José Antonio. La Auditoría estratégica, impreso en El Salvador, C.A por Avanti Gráfica, S.A de C.V, 1999.
- Cook, John W. “Auditoría” 3era Edición, México, Mc. Graw Hill.
- Leonard, William. Auditoría Administrativa, Evaluación de los métodos y eficiencias administrativos. 1995.
- Nieva Lozana, Jorge. Auditoría Interna, Su Enfoque Operacional, Administrativo y de Relaciones Humanas.
- P. Kelly G. Walter y Ziegler E. Richard. Auditoría Moderna
- Defliess L. Phillips, Auditoría Montgomery. México, D.F. Limusa, 1988.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. México. Editorial Limusa. 2000.
- Werther, WB: Administración de Personal y Recursos Humanos. 3º edición, México, Mc Graw Hill Interamericana, 1992.
- Gómez Mejía, Luis R. Gestión de Recurso Humano, 1ª edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1997.
- Byars, Loyd y otros. Gestión de Recurso Humano. 1º edición en español, España; Madrid, Irwin, 1996.

-
- Fonseca Borja, René Marcelo. Auditoría Interna un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control. Ecuador, Quito, 1988
 - Casillas, Sixto Baéz. Hotelería, Séptima edición, México, Cecsca 2005.
 - Sampieri, Roberto H. y otros, “Metodología De La Investigación”. Segunda Edición, MCGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. MÉXICO D.F. 1998

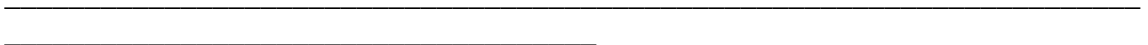
FUENTES INÉDITAS.

- Arriaga Hdez, María del Carmen y otros. Trabajo de Graduación “Importancia del Departamento de Auditoría Interna” Universidad de El Salvador 1994.
- López de la O Omar Antonio y otros. Trabajo de Graduación "Modelo de Auditoría de Recursos Humanos para Evaluar el Desempeño del Sistema de Administración de Personal en la Mediana Empresa Comercial de la Zona Metropolitana de San Salvador" San Salvador 2001
- Mixto Avilés, Jorge Alfredo y otros. Formulación de Informes de Auditoría.
- Hernández G. Marco A y otros. Trabajo de Graduación “Modelo de creación de la Unidad de Auditoría Interna en la Industria Azucarera” UTEC 1999.

FUENTES HEMEROGRÁFICAS.

- Tobar, Juan José. “Profesionalización de la Auditoría Interna a través de sus Normas, Procedimientos y Técnicas”. 5º Convención Nacional de Contadores y III Congreso Centroamericano de Contadores Públicos, 25 de mayo, 1998.
- La Prensa Gráfica, sección de Economía, 30 de Diciembre de 2003
- Gordilla Mijares, Oscar María. IV Convención de Contadores de El Salvador 1996.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos: Normas Internacionales de Auditoría NIA 300

ANEXOS



ANEXO N° 1

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°1.....	29
Antecedentes Históricos de la Industria Hotelera en El Salvador	
CUADRO N°2.....	39
Cambios y transformaciones en el Área de Recursos Humanos	
CUADRO N°3.....	45
Proceso de Gestión del Recurso Humano	
CUADRO N°4.....	83
Tipos de Auditoría	
CUADRO N°5.....	175
Matriz de riesgo en los Subsistemas de Recursos Humanos	
CUADRO N°6.....	176
Niveles de Riesgo en los Subsistemas de Recursos Humanos	
CUADRO N°7.....	181
Tabla guía para la determinación de riesgos	
CUADRO N°8.....	182
Posibles factores cuantitativos para evaluar el riesgo inherente y riesgo de control	
CUADRO N°9.....	183
Cuadro de análisis de nivel general de riesgos	
CUADRO N°10.....	187
Riesgo de control	

ANEXO N° 2

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1.....	91
Método Científico	
GRÁFICO N°2.....	92
Método de Auditoría	
GRÁFICO N°3.....	93
Método General que investiga cualquier parte de la empresa	

ANEXO N°3

GLOSARIO

Administración de personal: Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.

Reclutamiento. Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.

Selección. Procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitados para una posición particular, elegir mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo, el proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

Capacitación. Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.

Cargo. Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos, es un grupo de tareas que deben desempeñar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

Meta. Formular una meta es señalar cuánto queremos alcanzar de cada objetivo y de qué calidad es lo que queremos alcanzar.

Objetivo. Son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Se pueden clasificar en generales y específicos.

Organización. Es la unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos.

Planificación. Consiste en buscar, anticipar, prever, predecir e intentar vislumbrar qué va a desarrollarse y aplicarse en el futuro.

Control. Su finalidad es asegurar que las reglas se siguen y las órdenes se cumplen, es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y valuación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que los rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

Política. Una política es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías, en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio. Pueden ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los gerentes desarrollan sus puestos.

Puesto. Consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Es la determinación teórica de lo que el trabajador debe hacer y está integrada por: encabezado o identificación, título, ubicación, instrumental y jerarquía.

Gestión Administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, la gestión de una empresa, obtendrá resultados favorables en la medida que sistemáticamente use e implemente el proceso administrativo, ya que este considera a la Administración como la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones administrativas.

Recursos Humanos: El grupo de personas dispuestas, capaces y deseosas de contribuir a los objetivos de la organización. Sujetos o actores sociales que desarrollan actividades productivas, desarrollando sus habilidades, aptitudes, actitudes y experiencias que poseen en beneficio colectivo y particular.

Administración de Recursos Humanos: Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros de los miembros de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Es obtener al personal idóneo para que desarrolle de manera eficiente las actividades que demanda el funcionamiento integral de la Empresa es la parte más visible que tiene la Administración de los recursos humanos.

Auditoría Operativa: Es un amplio examen y una evaluación de las operaciones de una entidad, con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas, dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos, tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. La auditoría también incluirá recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para superar las condiciones encontradas.

Riesgo Inherente: es la posibilidad de un error material en una afirmación antes de examinar el control interno del cliente. Los factores que influyen en él, son la naturaleza del cliente y de su industria.

Riesgo de control: es el de que el control interno no impida ni detecte oportunamente un error material. Se basa enteramente en la eficacia de dicho control interno.

Riesgo de detección: es el de que los auditores no descubran los errores al aplicar sus procedimientos. En otras palabras, es la posibilidad de que los procedimientos solo lleven a concluir que no existe un error material en una afirmación, cuando en realidad si existe.

Evidencia de Auditoría: es toda la información que utiliza el auditor para llegar a la conclusión en que se basa su opinión.

Plan de auditoría: es un resumen que describe la naturaleza y las características del cliente y de su ambiente, así como la estrategia global que se aplicara.

Programa de Auditoría: es una lista detallada de los procedimientos que se llevaran a cabo durante ella, basado en la evaluación inicial del riesgo.

ANEXO N°4



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE CONTADURIA PÚBLICA

CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES DE HOTEL TRÓPICO INN

Objetivo General: Obtener información para conocer aspectos generales sobre la administración de personal que se gestiona en Hotel Trópico Inn, con el objeto de formular y aplicar procedimientos de Auditoría Interna en el área de Recursos Humanos, y lograr una mejora en el desarrollo de las actividades administrativas.

El cuestionario va dirigido a Gerentes de las diversas áreas del Hotel, éste posee preguntas cerradas y abiertas, las cuales deben ser contestadas a criterio del encuestado. (Marcar con X y/o complementar).

1) ¿Participa usted en el reclutamiento y selección de personal para su departamento?

Si

No

2) ¿Participa en la fijación y modificación de salario al personal bajo su cargo?

Si

No

3) ¿Cuántas escalas salariales existen en su departamento?

2
 6

4
 Otros (Especifique) _____

4) ¿Cuál es el porcentaje de diferencia de salario entre cada escala?

10-20%
 30- más

20-30%
 Otros (Especifique) _____

5) ¿Cuenta su departamento con manual de funciones para el personal bajo su cargo?

Si

No

6) ¿Participa en la elaboración y establecimiento de políticas para compensaciones e incentivos al personal bajo su cargo?

Si

No

7) ¿Qué actividades de supervisión desarrolla?

<input type="checkbox"/>	Observación	<input type="checkbox"/>	Comprobación
<input type="checkbox"/>	Evaluación	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

8) ¿Con que frecuencia desarrolla actividades de supervisión?

<input type="checkbox"/>	1-3 meses	<input type="checkbox"/>	4-6 meses
<input type="checkbox"/>	7- 12 meses	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

9) ¿Posee un instrumento de evaluación del desempeño del personal bajo su cargo?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

10) ¿Participa en la promoción del personal bajo su cargo?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

11) ¿Participa en el proceso de capacitación de su personal bajo su cargo?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

12) ¿Qué controles o estadísticas lleva del personal bajo su cargo?

<input type="checkbox"/>	Asistencia	<input type="checkbox"/>	Viáticos
<input type="checkbox"/>	Horas Extras	<input type="checkbox"/>	Equipo Asignado
<input type="checkbox"/>	Faltas	<input type="checkbox"/>	Todos los anteriores
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____		



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE CONTADURIA PÚBLICA

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE HOTEL TRÓPICO INN

Objetivo General: El presente cuestionario pretende obtener información para profundizar sobre la administración de personal que realiza el Hotel Trópico Inn, de tal forma que se pueda aplicar programa de Auditoría de Recursos Humanos, con lo cual se logrará un mejor desarrollo de las actividades.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

<input type="checkbox"/>	Un año o menos	<input type="checkbox"/>	1-3 años
<input type="checkbox"/>	3 a 5 años	<input type="checkbox"/>	5 – más años
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____		

2. ¿Cómo se enteró de la plaza que ofertaba la empresa cuando vino a aplicar?

<input type="checkbox"/>	Periódico	<input type="checkbox"/>	Internet
<input type="checkbox"/>	Feria de trabajo	<input type="checkbox"/>	Fue promovido
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____		

3. ¿Qué información obtuvo de la empresa en lo referido a la futura plaza a desempeñar?

<input type="checkbox"/>	Requisitos de la plaza.	<input type="checkbox"/>	Descripción de trabajo.
<input type="checkbox"/>	Salario.	<input type="checkbox"/>	Horario de trabajo.
<input type="checkbox"/>	Normas de comportamiento	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____
<input type="checkbox"/>	Condiciones de trabajo.		

4. ¿Su ingreso a la empresa implicó algún proceso de selección?

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

5. ¿De qué manera se formalizo el contrato?

<input type="checkbox"/>	Contrato individual de trabajo	<input type="checkbox"/>	Contrato colectivo de trabajo
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____	<input type="checkbox"/>	

6. ¿El contrato incluía cuales son las funciones que va a realizar dentro de la empresa?

 Si No

7. ¿Recibió algún tipo de capacitación al ingresar a la empresa?

 Si No

8. ¿Cuáles de los siguientes elementos se le dieron a conocer al momento de ingresar a la empresa?

<input type="checkbox"/>	Datos de la empresa
<input type="checkbox"/>	Descripción de funciones
<input type="checkbox"/>	Normas de comportamiento
<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores

<input type="checkbox"/>	Conocimiento de prestaciones
<input type="checkbox"/>	Gira por las instalaciones
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

9. ¿Conoce el Reglamento Interno de la empresa?

 Si No

10. ¿La empresa le proporciona entrenamiento en nuevos procesos, asimismo actualizar el desempeño procesos actuales de sus labores diarias en la empresa?

 Si No

11. ¿Quién se encarga de medir su desempeño?

<input type="checkbox"/>	Jefe inmediato
<input type="checkbox"/>	Departamento de Recursos Humanos
<input type="checkbox"/>	Otro (Especifique) _____

12. ¿Cada cuánto tiempo le hacen pruebas o evaluaciones para medir su desempeño?

<input type="checkbox"/>	Cada mes
<input type="checkbox"/>	Anual
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

<input type="checkbox"/>	Cada tres meses
<input type="checkbox"/>	No se realizan

13. ¿Se le notifican los resultados de sus evaluaciones?

Si

No

14. ¿Cuál es el mecanismo para el pago del salario?

Efectivo

Depósito Bancario

Otro (Especifique)

15. ¿Qué prestaciones le brinda la empresa?

ISSS

AFP

Uniformes

Todas las anteriores

Seguro de Vida

Alimentación

Transporte

Otros (Especifique)

16. ¿Cuál es el mecanismo de control para entradas y salidas del personal?

Marcar tarjeta

Otros (Especifique)

Firmar hoja de ingreso

17. ¿Cuál es el mecanismo para el reporte de horas extras?

Control en tarjeta

Otros (Especifique)

Autorización por escrito

18. ¿Posee la empresa sistema de compensaciones o incentivos?

Si, cuáles _____

No

19. ¿Sabe si existen programas de Higiene y prevención de riesgos laborales?

Si

No

20. ¿Considera que realiza actividades de riesgo a la hora de realizar su trabajo?

Si

No

21. ¿Qué aspectos involucran los programas de Higiene y prevención de riesgos laborales?

Acondicionamiento del área de trabajo

Orden vehicular

Higiene personal

Prevención de incendios

Otros (Especifique)

22. ¿Ha recibido capacitaciones en relación con la prevención de riesgos laborales?

Si

No

23. ¿Alguna vez ha sufrido un accidente en su lugar de trabajo?

Si, cuáles _____

No

24. ¿A que le atribuye el origen del accidente?

Descuido de Empleado

Falta de Capacitación y supervisión

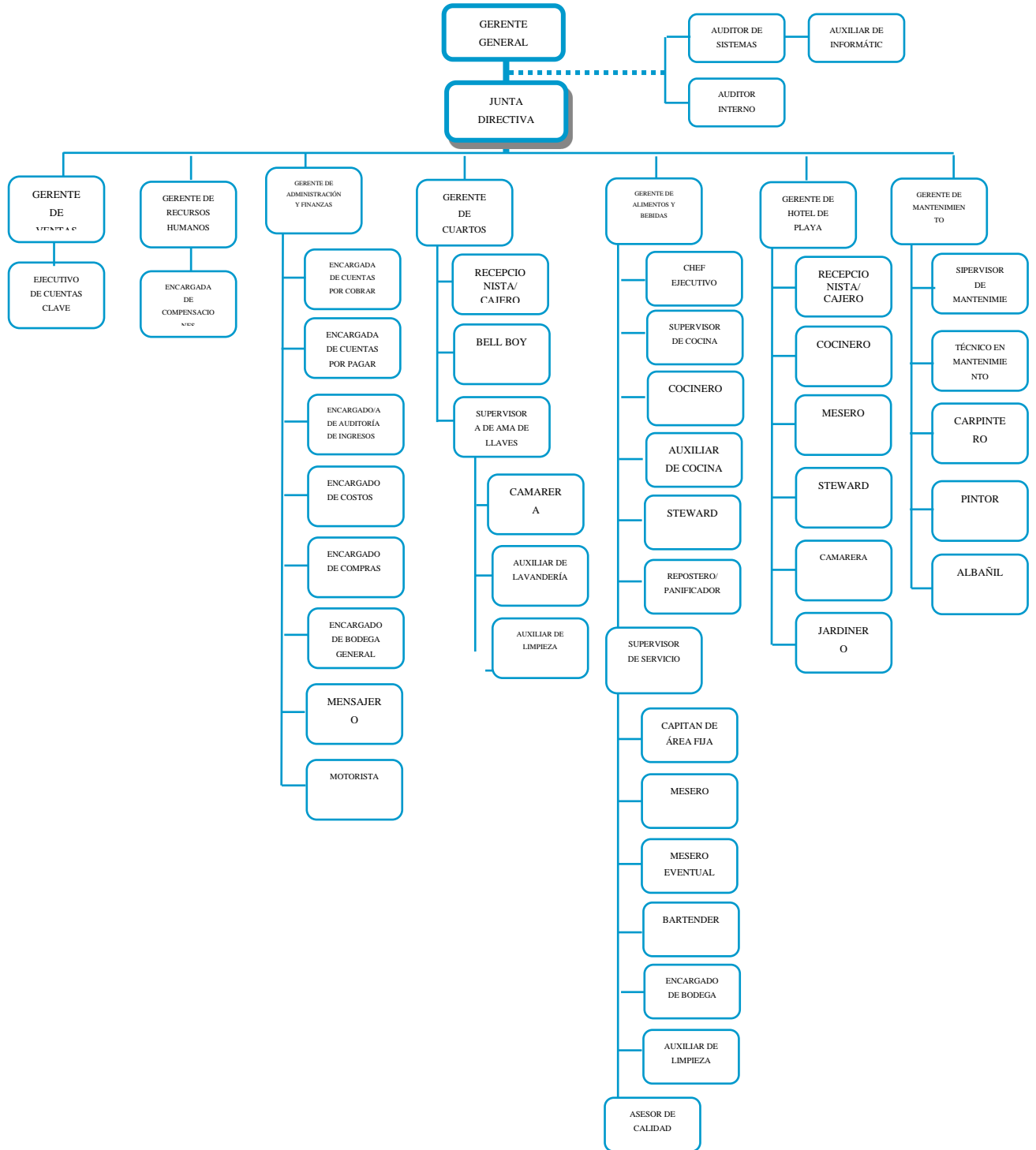
Uso inadecuado de equipo de trabajo

Falta de mantenimiento del equipo asignado

Otros (Especifique)

ANEXO N°5

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA, HOTEL TRÓPICO INN



ANEXO N° 6

PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA
AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA DE PLANEACION DE AUDITORÍA

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

ELABORADO POR: Abraham Salgado FECHA: 15 enero 2012

Procedimiento	Ref. -PT	Hecho por	Fecha
1. Haga un estudio de conocimiento de la Entidad	CE	MPMC	15 enero 2012
2. Elabore un estudio del control interno con enfoque COSO I del sistema de Administración de Recursos Humanos de acuerdo a manuales y procedimientos del departamento de Recursos Humanos.	CI	RAVS	15 febrero 2012
3. Elabore un adecuado cuestionario de evaluación de control interno con enfoque COSO I para el su análisis preliminar	AP	MAH	20 enero 2012
4. Determine el Riesgo de la Auditoría según resultados del cuestionario anterior	RA	MPMC	21 enero 2012
5. Elabore el memorándum de planeación, incluyendo las partes esenciales del mismo.	MPLA	MPMC RAVS MAH	29 febrero 2012
6. Prepare los programas de auditoría.	PROG	MPMC RAVS MAH	
7. Ejecute los programas obteniendo pruebas sustantivas y obtención de evidencia de auditoría.			

ANEXO N°7

CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN NEGOCIO

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
INFORME DE CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

CE

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

ELABORADO POR: Abraham Salgado FECHA: 15 enero 2012

15 enero 2012

Descripción de la Empresa:

El Hotel Trópico Inn se Fundó en 1976 y operó Hasta 1980. Luego resurge en 1985 como La Sociedad Turística De Oriente, S. A. De C. V., con la idea de ofrecer a la Ciudad de San Miguel una fuente de trabajo y con la mentalidad de que la ciudad merecía la apertura de Un Hotel de Prestigio. El Hotel está Ubicado en Zona de fácil acceso, ya que está en la entrada de la ciudad sobre la carretera Panamericana.

ALOJAMIENTO: Sus instalaciones, incluyen: 99 habitaciones distribuidas de la siguiente manera:

85 Estándar, Equipadas con aire acondicionado, TV por cable, baño privado, teléfono con línea directa. Cena servida en el rancho y desayuno buffet.
9 Superiores, amplias y frescas, cuentan con una excelente vista hacia el jardín y la piscina, además amplio baño con tina.
4 Jr. Suite, íntima y elegante suite alfombrada, cuenta con un comedor para dos personas.
1 Master Suite, exclusiva, alfombrada y con sala completa. Además, Restaurante, bar, rancho y piscina.

EVENTOS: Cuenta el servicio recepciones Eventos: 6 salones, todos con nombres alusivos a flores tropicales: Girasoles, Lirios, Bugambilias, Claveles, Anturias y Orquídeas.

El Centro de Convenciones con capacidad para más de 1500 personas, con las mejores vistas panorámicas de San Miguel desde las terrazas a cinco niveles, con parqueo amplio y seguro para más de 235 vehículos;, Tenemos servicio de Restaurante y el Mejor Bar de San Miguel O2 O3

TROPICLUB: Ubicado frente a playa El Cuco; cuenta con 12 cabañas y 3 habitaciones con aire acondicionado.

Hotel Trópico Inn cuenta dentro de su área Gerencial nueve gerentes los cuales se distribuyen en: Gerente General, de Ventas, de Recursos Humanos, de Administración y Finanzas, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Informática y Hotel de Playa.

Descripción del Sistema de Administración De Recursos Humanos

La estructura organizativa del departamento de Recursos Humanos está conformada por un gerente de Recursos Humanos y un asistente que colabora en el cálculo de planillas de pagos. El proceso de administración de personal consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Áreas de estudio e Informe

El área de estudio a ser evaluado es el sistema de administración de recursos humanos desarrollado por el departamento de Recursos Humanos de Hotel Trópico Inn el cual comprende de: INTEGRACION (Reclutamiento, selección y contratación), ORGANIZACIÓN (Inducción, diseño de puestos, evaluación de desempeño, RETENCIÓN (Salarios, prestaciones sociales, higiene y seguridad ocupacional), DESARROLLO (Capacitación, desarrollo organizacional) y DESVINCULACIÓN.

Las principales áreas problemáticas que el gerente de recursos humanos expresó que tiene mayor interés en evaluar es el área de Reclutamiento y selección de personal, El proceso de reclutamiento es de suma importancia, ya que mediante una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante es así que si no se lleva a cabo de la mejor manera, todos los esfuerzos posteriores pueden ser en vano.

Enfoque del Plan de Indagación

La auditoría se realizará aplicando procedimientos que permitan conocer y evaluar el cumplimiento del control interno en el sistema de administración de recursos humanos, desarrollado bajo el enfoque del informe COSO I a través de procedimientos como cuestionarios y entrevistas para que sirva de insumos y determinar el riesgo de auditoría.

ANEXO N°8

La empresa en estudio, en relación a los controles internos COSO sobre la administración de los recursos humanos se identificaron las políticas y procedimientos de control interno siguientes: (Se obtuvo de los manuales de políticas y procedimientos del departamento de Recursos Humanos)

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

CI

ELABORADO POR: Abraham Salgado FECHA: 15 febrero 2012

A. AMBIENTE DE CONTROL.

Entre las políticas y procedimientos que enfocan la creación de un adecuado ambiente de control en el área de Recursos Humanos se tienen:

A.1 POLITICA DE CONTROL INTERNO: Todo personal que ingrese a la empresa, deberá recibir inducción por parte del Departamento de Recursos Humanos y del departamento en que desempeñará sus funciones, quienes le darán a conocer el reglamento interno y el manual de inducción.

Será responsabilidad de los gerentes de cada departamento informar al departamento de Recursos Humanos, sobre las faltas o actitudes que comentan los empleados que estén bajo su dependencia, y que pongan en riesgo las actividades que realiza a fin de que se le aplique la sanción correspondiente.

A.1.1 OBJETIVO DE LA POLÍTICA: Promover entre el personal de los diferentes departamentos, una actitud de compromiso con los valores éticos, con el buen comportamiento y en el cumplimiento de las disposiciones de la administración en la ejecución de sus labores en dichas áreas.

A.1.2 PROCEDIMIENTO: El departamento de Recursos Humanos enviará al gerente del departamento respectivo fotocopia del expediente del empleado de nuevo ingreso, en dicho expediente dejará constancia que el empleado ha tenido conocimiento del Reglamento Interno para la inducción adecuada y de las sanciones correspondientes ante faltas o acciones que pongan en riesgo la ejecución normal de sus responsabilidades.

La gerencia del área en que se desempeñará el empleado, deberá analizar y revisar el expediente y firmado de enterado; posteriormente deberá enviarlo de nuevo al departamento de Recursos Humanos para su control y archivo.

El gerente de cada departamento será responsable de remitir los informes sobre las faltas o acciones cometidas que alteren la normalidad de las actividades de los empleados que estén bajo su cargo.

A.2 POLÍTICA DE CONTROL INTERNO: El ingreso de personal en cada entidad debe efectuarse previo proceso de convocatoria, evaluación y selección para garantizar su idoneidad y competencia. El manual de descripción de puestos será el documento en el que se especifiquen las responsabilidades y funciones de cada empleado del cada departamento.

A.2.1 OBJETIVO DE LA POLÍTICA: Asignar funciones al personal idóneo para la ejecución de las mismas, con el propósito de que dicho personal aplique sus conocimientos y desarrollen sus habilidades de manera eficiente y eficaz. La administración debe asegurarse, que cada nuevo empleado que ingresa a la entidad, reúna los requisitos de idoneidad. Estos requisitos deberán ser acreditados documentadamente por quien presta el servicio. Corresponde al Departamento de Recursos Humanos participar en los procesos relacionados con la incorporación de personal.

A.2.2 PROCEDIMIENTO: El departamento de Recursos Humanos, en coordinación con las distintas gerencias, serán los responsables de proporcionar a cada empleado el Manual de Puestos a partir de la fecha de su ingreso a la empresa.

A.3 POLÍTICA DE CONTROL INTERNO: El departamento de Recursos Humanos verificará constantemente la aplicabilidad de los controles internos establecidos para cada uno de los departamentos de la empresa.

A.3.1. OBJETIVO DE LA POLÍTICA: Hacer del conocimiento del empleado la importancia que tiene para la administración superior los controles internos y el cumplimiento de manuales a todos los empleados de la empresa.

A.3.2 PROCEDIMIENTO: El departamento de Recursos Humanos efectuará inspecciones periódicas con el fin de constatar que:

- a) Las jefaturas de los diferentes departamentos le estén dando la debida atención y actualización a los procedimientos de control interno.
- b) Que los empleados estén dando la correcta atención y aplicación a los controles internos. Ej. Realizar evaluaciones periódicas sobre el conocimiento de las políticas, funciones entre otros.

B. VALORACIÓN DE RIESGOS

Entre las políticas y procedimientos de control interno COSO que se encontraron, y que están contribuyendo a minimizar los riesgos laborales en la empresa sujeta a estudio, se tienen los siguientes:

B.1. POLÍTICA DE CONTROL INTERNO: La Gerencia General, en coordinación con el departamento de recursos humanos y demás departamentos, efectuarán los respectivos análisis de los riesgos potenciales de carácter laboral, a fin de que el departamento de Recursos Humanos posea los insumos necesarios para conformar los procedimientos de controles internos relacionados a la valoración de riesgos en el proceso de la administración del personal.

B.1.1 OBJETIVO DE LA POLÍTICA: Identificar, conocer y analizar las actividades y factores de riesgos que pudieran ocasionar implicaciones importantes en el desarrollo de las actividades cada subsistema de administración de personal y consecuentemente, obstaculización de los objetivos y metas que el Departamento de Recursos Humanos tiene establecidos.

B.1.2 PROCEDIMIENTO: Cada una de los distintos departamentos coordinados por el Departamento de Recursos Humanos, diseñará los controles internos respectivos para cada uno de los riesgos identificados, a fin de que estos se minimicen.

La evaluación de los riesgos en el sistema de administración de recursos humanos se efectuará de manera bimensual.

C. ACTIVIDADES DE CONTROL.

Las actividades de control realizadas con los controles internos del sistema de administración de recursos humanos establecidos para ser aplicadas por el departamento de Recursos Humanos, proporciona a la administración certeza de que los procedimientos de prevención de riesgos en cada subsistema se están desarrollando de tal forma que minimiza el riesgo de que la empresa no logre sus objetivos y metas propuestas, al no tener empleados incapacitados le permite darle continuidad positiva a dichos objetivos y metas. Entre las políticas y procedimientos de control interno sobre riesgos laborales se encontraron los siguientes.

C.1 POLÍTICA DE CONTROL INTERNO: El departamento de Recursos Humanos deberá contar con los diferentes documentos que contengan los procedimientos de control interno relacionados a la administración de recursos humano.

C.1.1 OBJETIVO DE LA POLÍTICA: Poseer seguridad de que el departamento de Recursos Humanos cuenta con los elementos documentados como planes de Prevención de Riesgos, según estipulaciones de la legislación laboral de El Salvador, de tal forma que le permita asegurar que los procedimientos de control interno relacionados con la administración de recursos humanos se están aplicando de acuerdo a lo diseñado en el proceso de valoración de riesgos.

C.1.2 PROCEDIMIENTO: El gerente de recursos humanos, al finalizar cada bimestre, enviará a la Gerencia General el reporte de los resultados de las valoraciones de riesgo relacionados a la administración de recursos humanos que de forma conjunta haya realizado con las demás gerencia de la empresa.

Periódicamente se deberá consultar con los demás departamentos, y verificar si haya surgido cualquier actividad que como resultado se haya elaborado un nuevo procedimiento de control interno, de ser el caso, deberá ser incorporado a su documentación y posteriormente verificar su correcta aplicación.

C.2 POLÍTICA.

Periódicamente y de acuerdo con un Programa Anual de Actividades el Departamento de Recursos Humanos deberá realizar verificaciones sobre el cumplimiento de los procedimientos de control interno relacionados con la administración de recursos humanos así como de normas de general aceptación como los incluidos en el Reglamento Interno de la empresa.

C.2.1 OBJETIVO DE LA POLÍTICA: Que la administración de la empresa se asegure que los procedimientos de control interno relacionados con la administración del recurso humano se están cumpliendo de acuerdo a lo diseñado por el Departamento de Recursos Humanos.

C.2.2 PROCEDIMIENTO: El departamento de Recursos Humanos deberá verificar que los procedimientos de control interno se ejecuten en cada subsistema de administración de recursos humanos, desde la provisión del recurso hasta la evaluación cada responsable debe ejecutar sus responsabilidades de acuerdo a los procedimientos previamente establecidos.

Actividades de control en el subsistema de planificación: Realizar inventario de recursos humanos, de acuerdo al expediente de cada uno de él obtenemos la cuantificación y registro de habilidades, experiencias, características y conocimientos de cada uno de los integrantes de la empresa.

Actividades de control en el subsistema de contratación e inducción: Se concentra en evaluar lo efectivo que son los programas y procedimientos concernientes al área de contratación de personal, analizando ciertos aspectos como efectividad en el proceso de selección, eficiencia del personal contratado, así como su rápida integración a los objetivos de la empresa, las causas que provocan las renuncias y despidos de los trabajadores.

Actividades de control en el subsistema de entrenamiento y capacitación: Para llevar a cabo dicha evaluación es conveniente apoyarse de estudio de ciertos índices como de productividad.

Actividades de control en el subsistema de evaluación del desempeño: La dirección de la empresa, debe aprobar políticas y procedimientos de evaluación de personal y ser de conocimiento de los servidores, con el propósito de que estén al tanto de la forma como se evalúa su rendimiento. Asimismo, están en la obligación de comunicar a los servidores a su cargo, el resultado de su evaluación periódica, y tomar acciones para mejorar su nivel de rendimiento.

Las evaluaciones como métodos de actividades de control deben reflejar fielmente el rendimiento y comportamiento de cada empleado, a efecto de adoptar las acciones de personal más convenientes que posibiliten su desarrollo.

C.3 POLÍTICA DE CONTROL INTERNO

El departamento de Recursos humanos deberá reportar a la administración sobre los resultados obtenidos en los procesos de verificación del cumplimiento de los controles internos relacionados a la administración del recurso humano.

C.3.1 OBJETIVO DE LA POLÍTICA: Cerciorar por parte de la Gerencia General, que se están realizando los procedimientos que dan evidencia que el reglamento interno y manual de funciones se están cumpliendo.

C.3.2 PROCEDIMIENTO: El departamento de Recursos Humanos deberá efectuar las revisiones de cumplimiento con los reglamentos internos y manual de funciones establecidas por la empresa, de acuerdo a lo planificado en dicha gerencia.

El departamento de Recursos Humanos deberá informar a la Gerencia General sobre los resultados obtenidos en la verificación de cumplimiento de los reglamentos y manuales.

C.4 POLÍTICA DE CONTROL INTERNO: Ante situaciones de detección de incumplimientos, desviaciones o debilidades de los controles internos, el departamento de recursos humanos, además de informar a la gerencia general deberá convocar a los departamentos involucrados, a fin de diseñar procedimientos encaminados a desvanecer o minimizar los efectos que estuviera provocando la situación encontrada.

C.4.1 OBJETIVO DE LA POLÍTICA: Formular procedimientos de corrección ante desviaciones, debilidades o negligencias en el cumplimiento de los procedimientos de controles internos en cada uno de los elementos del proceso relacionados a la administración de recursos humanos,

C.4.2 PROCEDIMIENTO: El departamento de Recursos Humanos, ante las situaciones señaladas en la política deberá convocar a los distintos gerentes involucrados en la debilidad, a más tardar el día siguiente hábil de detectada la situación, a fin de solventar o superar la misma.

D. INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Con el objetivo de que exista una apropiada comunicación que coadyuve a que el personal de recursos humanos realice sus actividades de manera eficiente, y que a su vez se le presente a la Gerencia General información de manera oportuna, dicho personal tiene las políticas y procedimientos siguientes:

D.1 POLÍTICA DE CONTROL INTERNO: El departamento de Recursos Humanos deberá reportar periódicamente a la Gerencia General sobre las diferentes situaciones que puedan afectar a los empleados consecuentemente, al logro de los objetivos y metas de la empresa, nuevos procedimientos, nuevos servicios entre otros.

Los flujos de información (verticales, horizontales o transversales; formales o informales) se recogen de fuentes internas o externas y se comunican a destinatarios tanto internos como externos. Se designa

como información y comunicación al procesamiento interno de los datos relativos a transacciones y actividades operativas.

D.1.1 OBJETIVO DE LA POLÍTICA: Que la Gerencia General conozca de forma oportuna sobre las diferentes situaciones relacionadas a la administración del recurso humano.

La empresa debe valorar sus necesidades de información y comunicación en función de sus objetivos, atendiendo a: contenido, tiempo, actualidad.

D.1.2 PROCEDIMIENTO: El departamento de Recursos Humanos deberá comunicar a la Gerencia General en el mismo día que ocurra una situación, por lo que, de igual forma, las diferentes jefaturas deberán de comunicarlo al departamento de Recursos Humanos.

D.2 POLÍTICA DE CONTROL INTERNO: El Departamento de Recursos Humanos deberá elaborar un plan de acciones orientado a las evaluaciones de vigencia y efectividad de los controles internos de la administración de recursos humanos, a cumplirse durante un período de tiempo determinado.

D.2.1 OBJETIVO DE LA POLÍTICA: Poseer e informar sobre los objetivos y metas que se proponen cumplir, referente a la administración de recursos humanos.

D.2.2 PROCEDIMIENTO: El departamento de Recursos Humanos elaborará un plan anual de revisión de los controles internos relacionados a la administración del recurso humano, el cual deberá especificar las fechas que dicho plan se ha de aplicar. Este instrumento deberá enviarse a la Gerencia General para su conocimiento y aprobación, comunicando posteriormente al personal.

D.3 POLÍTICA DE CONTROL INTERNO: El departamento de Recursos Humanos, además de informar a la Gerencia General, sobre situaciones de la administración de recursos humanos, deberá llevar registrado y conservar la documentación relacionada a los mismos.

D.3.1 OBJETIVO DE LA POLÍTICA: Poseer un archivo de consulta para evaluaciones y estudios posteriores sobre el cumplimiento políticas de administración de recursos humanos.

E. MONITOREO

Las políticas y procedimientos encaminados a realizar una eficiente supervisión sobre las actividades que el Departamento de Recursos Humanos realiza respecto a la administración de recursos humano se encuentran las siguientes:

E.1 POLÍTICA DE CONTROL INTERNO: El gerente de Recursos Humanos deberá tener reuniones con los gerentes y cerciorarse de que éstos hayan comprendido plenamente el objetivo que tiene cada procedimiento de control interno referente a la administración del recurso humano.

E.1.1 OBJETIVO DE LA POLÍTICA: Su objetivo es asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y que tiene capacidad de adaptación a las necesidades y cambios en el entorno, a través de actuaciones y evaluaciones recurrentes o específicas se debe asegurarse que los distintos gerentes comprendan apropiadamente los objetivos que la administración persigue con cada uno de los procedimientos de control interno relacionados a la administración del recurso humano.

E.1.2 PROCEDIMIENTO: Previo a la aplicación de la evaluación de la efectividad de los controles internos relacionados con la administración del recurso humano, el departamento de Recursos Humanos deberá reunirse con los distintos gerentes, a fin de concientizarles respecto al objetivo de cada procedimiento.

El departamento de Recursos Humanos deberá supervisar que los procedimientos aplicados en la evaluación de los controles internos sean de forma eficiente.

E.2 POLÍTICA DE CONTROL INTERNO: La Gerencia General será responsable monitorear las actividades referentes a la administración de recursos humanos realizadas por la Gerencia de Recursos Humanos. El control y la evaluación del rendimiento laboral como método de monitoreo debe ser una práctica permanente al interior de la entidad, a fin de determinar las necesidades de adiestramiento que requiere para su desarrollo.

E.2.1 OBJETIVO DE LA POLÍTICA: Confirmar que las actividades de administración de recursos humanos se están cumpliendo de acuerdo a las funciones previamente establecidas en los manuales y reglamento interno.

E.2.2 PROCEDIMIENTO: La Gerencia General dará instrucciones a la Unidad de Auditoría Interna si existiere u otro personal diferente del departamento de Recursos Humanos a fin de proceder a evaluar el oportuno cumplimiento por parte del Departamento de Recursos Humanos de las actividades encomendadas en relación administración de los recursos humanos, tanto como diseño, seguimiento y evaluación. Quien efectúe la evaluación del cumplimiento deberá reportar de forma inmediata a la Gerencia General sobre los resultados obtenidos de dicha evaluación.

DETERMINACION DEL RIESGO DE AUDITORÍA

✓ **Análisis preliminar del Control Interno**

Se realizaron las gestiones con el responsable de la gerencia sujeta a evaluación, y se adquirió información respecto a las políticas y procedimientos que se encuentran interrelacionados entre sí, esto fue de gran utilidad para conformar el cuestionario que se aplicó en la evaluación preliminar del control interno, y posteriormente crear los procedimientos que serán la base de los programas de auditoría a la medida.

ANEXO N°9

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO DE ANALISIS PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

AP

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

ELABORADO POR: Abraham Salgado FECHA: 15 febrero 2012

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
AMBIENTE DE CONTROL				
1. ¿Posee la empresa un organigrama actualizado de la estructura operativa de la empresa?		X		
2. ¿Están definidos los diferentes niveles de autoridad de la empresa?	X			Definidos en Manual de Descripción de puestos El reglamento interno no está actualizado
3. ¿El personal de la empresa, conoce y tiene por escrito sobre cumplir el reglamento interno, manuales de procedimientos, políticas, que consideran los niveles esperados de comportamiento ético, moral y de cumplimiento?	X			
4. ¿A los empleados se les informa apropiadamente sobre qué comportamiento es aceptable o inaceptable y qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido?	X			
5. ¿Se le proporciona al personal las oportunas capacitaciones que ayuden a mejorar el nivel de conducta y desempeño?	X			
VALORACION DE RIESGOS				
6. ¿Se le transmite al personal los objetivos globales establecidos para cada departamento?	X			
7. ¿Se está dando cumplimiento a transmitir los controles internos de forma escrita los gerentes y estos al personal a su cargo?		X		
8. ¿Considera que el logro de un objetivo específico de los controles internos de prevención de riesgos conduce al logro de un objetivo general de la administración?	X			

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
<p>ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <p>9. ¿Conocen los empleados la importancia del control en las actividades que realizan?</p> <p>10. ¿Entre los empleados que diseñan los procedimientos de control relacionados con la administración del recurso humano y quienes evalúan su cumplimiento existe una adecuada segregación de las funciones mencionadas?</p> <p>11. ¿Se realiza el análisis oportuno de la información relacionada con la administración de recurso humano y se informa de dicho análisis?</p> <p>12. ¿Con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento, está siendo controlada constantemente la eficiencia de los procedimientos de control interno?</p> <p>13. El departamento de Recursos Humanos está diseñando y evaluando los procedimientos o manual de seguridad adecuadas sobre salud e higiene laboral, para proteger la vida, la salud y la integridad personal de los trabajadores de la empresa, en especial lo relacionado a:</p> <p>a. Suministro, uso y mantenimiento de equipos de protección personal.</p> <p>b. A las edificaciones, instalaciones y condición ambiental al interior de la empresa.</p> <p>c. A la colocación, resguardo y mantenimiento de señales que proporcionen protección, y que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas de todo tipo de instalaciones.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			<p>El manual de Higiene y Seguridad ocupacional se está elaborando</p>
<p>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <p>14. ¿Está disponible la información sobre los controles internos en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades?</p> <p>15. ¿El departamento de Recursos Humanos está identificando y presentando a la administración la información genera en fechas establecidas sobre las actividades realizadas en cada etapa de la administración de recursos humanos?</p> <p>16. ¿Se comunica al personal las políticas y procedimientos establecidos?</p> <p>17. ¿Utilizan los medios adecuados para comunicar al personal las políticas y procedimientos de la empresa?</p> <p>18. ¿Existe una persona responsable de comunicar al personal las políticas y procedimientos de la empresa?</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>			

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
19. ¿Los procedimientos de comunicación que utiliza el departamento de Recursos Humanos son los suficientes para dar a conocer la información relativa a las etapas de la administración de los recursos humanos?	X			
MONITOREO				
20. ¿Se elaboran comparaciones mensuales entre lo que se esperaba de los controles internos de la administración de recursos humanos y los resultados obtenidos en las evaluaciones efectuadas?	X			Empleados no conocen los beneficios, no se notifican resultados de evaluaciones
21. ¿La gerencia de Recursos Humanos efectúa evaluaciones a su personal para verificar que éstos cumplan sus actividades de acuerdo a lo establecido en el manual de puestos?		X		Actualmente no se realizan
22. ¿Se emiten periódicamente reportes sobre nuevos potenciales de riesgos laborales?	X			
23. ¿La gerencia de Recursos humanos verifica que los expedientes sobre accidentes laborales o desviaciones sobre controles internos de higiene y salud se encuentran archivados por la persona asignada para ello?			X	El mismo gerente de recursos humanos archiva.

F. _____
René Abraham Vásquez Salgado
Auditor Sénior

F. _____
Maximiliano Amaya Hernández
Gerente de Auditoría

✓ **Estimación del riesgo de Auditoría**

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
ESTIMACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

RA

ELABORADO POR: Abraham Salgado FECHA: 15 febrero 2012

$$RA = RI \times RC \times RD$$

Despejando RD:

$$RD = \frac{RA}{RI \times RC}$$

$$RD = \frac{0.05}{0.25 \times 0.30} = 0.67$$

El resultado anterior indica que existe el 67% de riesgo que las pruebas de cumplimiento no sean capaces de detectar 1.2 errores (véase Riesgo de Control) que quedan. En tal sentido, la confianza que se deposita en los procedimientos de control es del 33% para lograr una confianza total del 95%.

De acuerdo a lo anterior, los resultados obtenidos son los siguientes: $1.2 \text{ errores} \times 0.67 = 0.80$ (aproximando =1.00) errores que no detectarían las pruebas que se realicen a 17 procedimientos aplicados por el Departamento de Recursos Humanos, o bien por los empleados en general de la empresa.

ANEXO N°10

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
MEMORANDUM DE PLANEACION

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

MPLA

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

ELABORADO POR: Abraham Salgado FECHA: 15 febrero 2012

CONTENIDO

A. OBJETIVO DE LA AUDITORIA

- *General:*
- *Específicos*

B. ESTRATEGIA GENERAL DE LA AUDITORÍA

- *Alcance y amplitud del trabajo a ejecutar.*
- *Objetivo de la contratación*
- *Asuntos potenciales de Auditoría y Administración de Recursos Humanos*
- *Revisión analítica general del sistema de Administración de Recursos Humanos*
- *Evaluación del Control Interno*
- *Evaluación preliminar de riesgo*
- *Áreas Críticas determinadas*

C. NATURALEZA Y CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

- *Antecedentes*
 - *Naturaleza jurídica*
 - *Actividad económica*
 - *Ubicación geográfica*
 - *Estructura operativa*
-

-
- *Puestos claves*
 - *Manuales existentes*
 - *Marco regulatorio aplicable*
 - *Misión y visión de la empresa*

D. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

- *Elementos a auditar*
- *Asignación del personal*
- *Presupuesto del personal y tiempo*
- *Fechas clave*
- *Plan de trabajo*
- *Investigación preliminar*

E. PROGRAMAS

A. OBJETIVOS:

General

- ✓ Determinar que los manuales y políticas del departamento de Recursos Humanos estén orientados al cumplimiento de los objetivos de la empresa verificando mediante los procedimientos de auditoría las actividades en los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.

Específicos

- ✓ Verificar la existencia de procedimientos y métodos para evaluar la eficiencia y eficacia de los empleados al realizar sus actividades así como determinar que los métodos existentes son funcionales y se adecuan a las necesidades y expectativas de la empresa.
- ✓ Presentar a la administración un informe con los resultados obtenidos, que detallen los hallazgos encontrados en el desarrollo de la auditoría en su defecto las deficiencias encontradas.

B. ESTRATEGIA GENERAL DE LA AUDITORÍA

i. Alcance y amplitud del trabajo a ejecutar.

Examinaremos las actividades del sistema de administración de recursos humanos desarrollados por el Departamento de Recursos Humanos de Hotel Trópico Inn que incluyen los subsistemas de reclutamiento y selección, contratación e inducción, evaluación del desempeño, retribuciones, prestaciones y retiro.

ii. Objetivos de la Contratación:

Nuestra Firma de Auditoría ha sido contratada por la administración de Turísticas de Oriente S.A. de C.V., para actuar como sus Auditores Externos en el periodo comprendido del 01 de febrero al 31 de marzo de 2012, para expresar una opinión independiente sobre el sistema de administración de recursos humanos, evaluando cada subsistema de acuerdo a lo establecido en la normativa interna de la empresa y proporcionar un informe de auditoría en el que reflejarán los límites en el alcance, hallazgos durante la auditoría, así como la fundamentación de cada observación y sus causas y efectos.

iii. Asuntos potenciales de Auditoría y Administración de Recursos Humanos

Reclutamiento y selección:

La empresa tiene políticas bien definidas para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y de selección de personal, sin embargo no cuenta con procedimientos por escrito para realizar una adecuada planificación de recursos.

El reclutamiento de personal lo realiza la empresa por medio de su departamento de recursos humanos, las tareas de selección están coordinadas con cada gerente que solicita recursos.

Inducción y contratación:

La empresa cuenta con programas definidos de entrenamiento y capacitación impartidos por medios tanto internos como externos a la empresa. Necesitamos determinar si los programas de capacitación ejecutados a la fecha han tenido el éxito esperado.

Evaluación del desempeño:

Las políticas de la empresa establecen que la evaluación del desempeño es una actividad de línea, es decir cada gerente es el responsable de llevarlas a cabo en las fechas correspondientes, auxiliado de un sistema

informático. Se realizan oficialmente evaluaciones semestrales, mediante estas se determinaran las necesidades de capacitación.

Retribuciones y prestaciones:

Para la empresa la administración de salarios es un factor determinante en la estabilidad laboral de sus empleados y tiene que estar equilibrado entre la capacidad económica de la empresa y el mercado laboral existente, cargo que desempeña y nivel jerárquico.

La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo elaborado hace muchos años; nuestros procedimientos de auditoría para esta área estarán orientados a evaluar la funcionalidad y aplicabilidad de este reglamento y si este responde a las expectativas de la Gerencia, de los empleados y a los requisitos legales vigentes.

iv. Revisión analítica general del sistema de Administración de Recursos Humanos

Realizamos nuestros procedimientos de revisión analítica, notando las siguientes observaciones significativas que serán consideradas al hacer nuestras evaluaciones de riesgo de gestión y nuestras evaluaciones de auditoría:

- ✓ Durante la encuesta dirigida a empleados se indagó que un 80% de empleados desconocen las prestaciones que la empresa les ofrece, en nuestros programas de trabajo incluiremos procedimientos tales que nos permitan indagar sobre las causas que generan tan alto indicador.
- ✓ Un 43% de los empleados sujetos a muestra aseguran que no recibieron capacitación al ingresar a la empresa, debemos entonces determinar que origina tal alto índice y con qué otras variables del sistema de administración de personal se encuentra relacionado.

v. Evaluación del Control Interno

De acuerdo al estudio preliminar de control interno se determinó que los controles establecidos en los manuales son efectivos, ya que se poseen políticas y procedimientos que garantizan un buen funcionamiento del control interno, esto si se efectúan; pero para verificar que estos controles se llevan a la práctica y se adecuan a las necesidades de la empresa aplicaremos procedimientos de auditoría.

vi. Evaluación preliminar de riesgo

Como resultado de nuestro entendimiento del negocio del cliente, su filosofía de administración de personal, su definición de éxito o fracaso y otros conocimientos adquiridos durante nuestra etapa de planificación, hemos determinado que el riesgo de gestión del sistema de administración de recursos humanos en su conjunto es aceptable; por lo que hemos diseñado la naturaleza, y alcance de los procedimientos a ejecutar durante nuestra auditoría en respuesta a nuestra evaluación preliminar de riesgos, tal como se muestra en los programas de auditoría.

vii. Áreas Críticas determinadas

Dados los resultados obtenidos en la evaluación preliminar y en la determinación de los riesgos de auditoría, los cuales arrojaron datos que hacen pensar que existe probabilidad de eficiencia; pero en los procesos de información existentes en cada subsistema de administración de personal hemos determinado que cada una de las áreas identificadas y definidas por la empresa constituye una área crítica sujeta a evaluación.

C. NATURALEZA Y CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

i. Antecedentes

Fue fundado en 1976 y operó hasta 1980, ya que se constituyó en blanco de ataques que dañaron sus instalaciones en la época de la guerra. Abriendo nuevamente sus puertas en octubre de 1985.

FECHAS IMPORTANTES EN LA HISTORIA DE TRÓPICO INN

1994 Se inauguraron 42 nuevas habitaciones.

1995 Se remodelo el área de la piscina y se construyó el Rancho

1999 Se inició la remodelación del hotel, que incluye 4 Salones, Restaurante, Bar, Lobby, Ventas y Gerencia General.

2004 Se construye por completo un nuevo Rancho y se remodeló la piscina

2006 Se inicia la construcción de un Centro de Convenciones con una capacidad de 1500 personas y un amplio parqueo de 4 niveles con capacidad para más de 250 automóviles.

2008 Se inauguró el nuevo Centro de Convenciones.

ii. Naturaleza jurídica

A través de la matrícula de comercio y la escritura de constitución, estos documentos contienen el objeto, forma de constitución, capital social, socios o accionistas y las actividades principales que legalmente debe realizar la entidad, asimismo se podrá utilizar la observación directa de las operaciones que efectúa.

iii. Actividad económica

Turística de Oriente S.A. de C.V. dedica su actividad y finalidad económica a las operaciones de servicio de alojamiento y centro de convenciones

iv. Ubicación geográfica

Dirección: Avenida Roosevelt Sur No. 303 San Miguel, El Salvador, C.A.

v. Estructura operativa

La empresa cuenta en su estructura operativa en su organigrama con 9 gerentes de los cuales fungen solamente 5; Gerente de Ventas, Gerente de administración y finanzas, Gerente de Cuartos, Gerente de Alimentos y Bebidas y Gerente de Recursos Humanos.

vi. Puestos claves

El personal de la empresa que se mantendrá contacto en el desarrollo de la auditoría es el gerente de recursos humanos y los gerentes de cada departamento.

vii. Manuales existentes

Manual de políticas y manual de procedimientos del departamento de recursos humanos, manual de inducción y manual de descripción de puestos.

viii. Marco regulatorio aplicable

La regulación directa para una auditoría de recursos humanos es Código de Trabajo, ley del sistema de ahorro para pensiones, ley sobre seguridad e higiene del trabajo, ley de impuesto sobre la renta

ix. Misión y visión de la empresa

Misión: Ofrecer servicios integrales e innovadores para el cliente de eventos, turistas y viajeros de negocios, cumpliendo sus requisitos y superando sus expectativas, comprometidos con el crecimiento y la mejora continua de nuestra organización.

Visión: Ser la mejor empresa en hotelería y turismo en la zona oriental; distinguiéndonos por ofrecer servicios certificados y de calidad al mejor precio; contando con un personal altamente competitivo y especializado que descubra y satisfaga las necesidades de nuestros clientes, comprometidos con la innovación y el crecimiento de nuestra empresa.

D. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

i. Elementos a auditar

Se auditará el sistema de administración de recursos humanos, dicha evaluación se hará mediante programas de auditoría aplicados a cada subsistema.

ii. *Asignación del personal*

El personal asignado para la auditoría y el total de horas a invertir para el desarrollo de la misma es el siguiente:

Socio Coordinador: Lic. Marlon Vásquez Ticas
Gerente de Auditoría: Maximiliano Amaya Hernández
Auditor Sénior: René Abraham Vásquez Salgado
Auditor Sénior: Milagro del Pilar Márquez Chávez

iii. *Presupuesto del personal y tiempo*

El siguiente detalle refleja el número de horas / hombre que se dispondrán para la realización del trabajo.

Actividades	Socio	Gerente	Sénior	Total
<i>Preparación del Memorando de planeación</i>	-	-	16	16
<i>Revisión y autorización de la planificación</i>	1	4	-	-
<i>Desarrollo de la auditoría a lo largo del período.</i>	15	30	140	140
<i>Revisión de PTS</i>	8	16	32	32
<i>Elaboración y revisión informes</i>	-	8	32	32
<i>Revisión y firma del informe final</i>	1	4	-	-
<i>Lectura y discusión del informe con el cliente</i>	1	4	4	-
Total	26	66	224	220
Porcentaje de Horas Aplicadas	5%	12%	42%	41%

iv. *Plan de trabajo*

Basados en nuestras exigencias y compromisos con los ejecutivos de la alta dirección, las fechas de ejecución y presentación de informes se detallan a continuación:

ACTIVIDADES	FECHA
✓ Planeación y procedimientos para obtener un entendimiento general sobre el sistema de administración de recursos humanos en la empresa.	15 enero—29 febrero 2012
✓ Ejecución de procedimientos diseñados en la etapa de planificación	1 marzo – 15 abril 2012
✓ Elaboración de diagnóstico e informe preliminar de auditoría	16 abril- 30 abril 2012
✓ Entrega del informe definitivo a la alta dirección	5 mayo

v. *Investigación preliminar*

La investigación preliminar para obtener el Conocimiento de la entidad y determinar cómo opera el departamento de Recursos Humanos se realizó mediante un cuestionario y *entrevista al gerente de recursos humanos*.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo General: Obtener información para conocer aspectos generales sobre la administración de personal que se gestiona en Hotel Trópico Inn, con el objeto de formular y aplicar procedimientos de Auditoría Interna en el área de Recursos Humanos, y lograr una mejora en el desarrollo de las actividades administrativas.

El cuestionario va dirigido al Gerente de Recursos Humanos, éste posee preguntas cerradas y abiertas, las cuales deben ser contestadas a criterio del encuestado. (Marcar con X y/o complementar).

GENERALES

1) ¿Cuánto tiempo tiene en el cargo de Gerente de Recursos Humanos?

3 años y 8 meses

2) ¿Cuáles son los lineamientos que rigen la gestión de Recursos Humanos?

<input type="checkbox"/>	Manual de conducta	<input checked="" type="checkbox"/>	Manual de puestos
<input type="checkbox"/>	Políticas de compensaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Reglamento Interno
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <u>Políticas de Recursos Humanos</u>		

3) ¿Cuál es la estructura organizativa del departamento de recursos humanos?

<input type="checkbox"/>	No. De Recursos <u>Dos</u>	<input type="checkbox"/>	Distribución _____
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <u>Planilla y compensaciones</u>		.

4) ¿Se auxilia de tecnología para llevar control de los Recursos Humanos?

<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
-------------------------------------	----	--------------------------	----

5) ¿De qué recursos se auxilia?

<input checked="" type="checkbox"/>	Test psicológicos automatizados	<input checked="" type="checkbox"/>	Software para gestión de RRHH
<input checked="" type="checkbox"/>	Administradores de tiempos	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

6) ¿Cuántos tipos de jornadas laborales por día existen?

<input checked="" type="checkbox"/>	Vespertino
<input checked="" type="checkbox"/>	Nocturno

<input checked="" type="checkbox"/>	Matutino
<input type="checkbox"/>	Mixto

7) ¿Cómo controla la asistencia?

<input type="checkbox"/>	Manual
--------------------------	--------

<input checked="" type="checkbox"/>	Mecánica (Detalle) <i>Control de marcación digital</i>
-------------------------------------	---

8) ¿Qué procesos controla de manera directa el Departamento de Recursos Humanos?

<input checked="" type="checkbox"/>	Selección
<input checked="" type="checkbox"/>	Compensaciones
<input type="checkbox"/>	Despidos
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <i>Cada jefe de área despide a sus subalternos</i>

<input checked="" type="checkbox"/>	Contratación
<input type="checkbox"/>	Supervisión
<input checked="" type="checkbox"/>	Liquidación

9) ¿Existen lineamientos o políticas para todos estos procesos?

<input checked="" type="checkbox"/>	Si
-------------------------------------	----

<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----

10) ¿Con qué frecuencia son actualizados estos lineamientos?

<input type="checkbox"/>	Semestral
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

<input checked="" type="checkbox"/>	Anual
-------------------------------------	-------

11) ¿Qué factores inciden para modificar los lineamientos?

<input checked="" type="checkbox"/>	Cambio en la Estructura Organizativa
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

<input type="checkbox"/>	Creación de nuevas plazas
--------------------------	---------------------------

12) ¿Quién aprueba los lineamientos?

<input checked="" type="checkbox"/>	Gerente General
<input type="checkbox"/>	Gerente de Recursos Humanos
<input type="checkbox"/>	Todos los anteriores

<input checked="" type="checkbox"/>	Junta Directiva
<input type="checkbox"/>	Gerente de Departamento

13) ¿Existe sindicato de trabajadores?

 Si No

14) ¿Cuenta con contrato colectivo de trabajo?

 Si No

15) ¿En la preselección que aspectos se evalúan?

<input checked="" type="checkbox"/>	Experiencia laboral
<input type="checkbox"/>	Edad
<input checked="" type="checkbox"/>	Perfil del candidato en función de requisitos del cargo.

<input checked="" type="checkbox"/>	Nivel educativo
<input type="checkbox"/>	Género
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

16) ¿Qué tipo de pruebas se realizan al momento de la selección de recursos humanos?

<input checked="" type="checkbox"/>	Técnicas
<input checked="" type="checkbox"/>	Psicológicas
<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores

<input checked="" type="checkbox"/>	Aptitudes
<input checked="" type="checkbox"/>	Habilidades
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

17) ¿Quién elabora estas pruebas?

<input checked="" type="checkbox"/>	El departamento solicitante
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

<input checked="" type="checkbox"/>	Departamento de Recursos Humanos
-------------------------------------	----------------------------------

18) ¿Existen formatos pre establecidos para la elaboración de pruebas?

 Si No

19) ¿Quiénes participan en la selección del Recurso Humano?

<input checked="" type="checkbox"/>	Superior inmediato
<input checked="" type="checkbox"/>	Gerente de Recursos Humanos

<input type="checkbox"/>	Gerencia General
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

20) ¿Cómo se realiza el proceso de contratación?

<input checked="" type="checkbox"/>	Requisición del departamento solicitante	<input type="checkbox"/>	De acuerdo a pronósticos previos
<input type="checkbox"/>	De acuerdo a necesidades de temporadas	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____
<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores		

21) ¿Cuál es el tiempo promedio para cubrir una vacante?

<input type="checkbox"/>	1 Semana	<input checked="" type="checkbox"/>	2 Semanas
<input type="checkbox"/>	1 Mes	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

22) ¿Cuál es el promedio de solicitudes de empleo que recibe cuando se oferta una plaza?

<input type="checkbox"/>	1-10	<input checked="" type="checkbox"/>	10-20
<input type="checkbox"/>	20-30	<input type="checkbox"/>	30 a más

23) ¿Qué medios utiliza para promocionar las plazas existentes?

<input type="checkbox"/>	Periódicos	<input type="checkbox"/>	Página Web
<input checked="" type="checkbox"/>	Recomendación de empleados	<input type="checkbox"/>	Radio
<input checked="" type="checkbox"/>	Ferias de Empleo	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

24) ¿Qué fuentes utilizan para reclutar a las diferentes categorías de empleados?

<input checked="" type="checkbox"/>	Promoción interna	<input checked="" type="checkbox"/>	Fuentes Externas
<input type="checkbox"/>	Outsourcing	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

25) ¿Para cubrir una plaza cuantas posibilidades o candidatos para selección se analiza? Mínimo tres candidatos por plaza

26) ¿Se evalúa el desempeño del personal en general o cada departamento tiene sus parámetros?

<input checked="" type="checkbox"/>	Evaluación generalizada	<input type="checkbox"/>	Evaluación por cada departamento
-------------------------------------	-------------------------	--------------------------	----------------------------------

27) ¿Qué aspectos considera en la medición del desempeño?

<input type="checkbox"/>	Cumplimiento de jornada laboral	<input type="checkbox"/>	Relaciones interpersonales
<input type="checkbox"/>	Iniciativa	<input type="checkbox"/>	Creatividad y colaboración
<input checked="" type="checkbox"/>	Cumplimiento de funciones y metas	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <i>Competencias generales y específicas</i>

28) ¿Con qué periodicidad evalúa el desempeño del personal?

<input type="checkbox"/>	Cada 3 meses	<input checked="" type="checkbox"/>	Cada 6 meses
<input type="checkbox"/>	Cada año	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique)_____
<input type="checkbox"/>	No se realiza		

29) ¿Para evaluar a los empleados que herramientas utiliza?

<input checked="" type="checkbox"/>	Formularios predefinidos	<input type="checkbox"/>	Entrevistas
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____		

30) ¿Existe un plan de incentivos para el personal?

<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
-------------------------------------	----	--------------------------	----

31) ¿De qué manera son incentivados?

<input checked="" type="checkbox"/>	Descuento en productos y servicios	<input type="checkbox"/>	Becas
<input checked="" type="checkbox"/>	Comisiones	<input type="checkbox"/>	Bonos por cumplimiento de metas
<input checked="" type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <i>Alimentación, Transporte etc</i>		

32) ¿Con que frecuencia son otorgados los incentivos?

<input type="checkbox"/>	Cada 3 meses	<input type="checkbox"/>	Cada 6 meses
<input type="checkbox"/>	Cada año	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <i>De acuerdo al tipo de incentivo</i>

33) ¿Quién autoriza los incentivos?

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

Superior inmediato
Gerente de Recursos Humanos

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Gerencia General
Otros (Especifique) _____

34) ¿De qué manera se determina que empleados serán capacitados?

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Por solicitud del empleado
Buscando mejor competitividad
Otros (Especifique) _____

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Por previa detección de necesidades
Para actualizar conocimientos

35) ¿Con que frecuencia se realizan las capacitaciones?

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Cada 3 meses
Cada año

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

Cada 6 meses
Otros (Especifique)
Capitación constante

36) ¿Poseen un programa de ascensos en la empresa para el personal de la empresa?

<input checked="" type="checkbox"/>

Si

<input type="checkbox"/>

No

37) ¿Hay diferencia en el salario cuando una persona es ascendida?

<input checked="" type="checkbox"/>

Si

<input type="checkbox"/>

No

38) ¿Cuántas escalas salariales existen?

<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>

2
6

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

4
Otros (Especifique) _____

39) ¿Con base a qué se diferencian los salarios?

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Años de antigüedad
Perfil del empleado
Todas las anteriores

<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Nivel jerárquico
Perfil del puesto
Otros (Especifique) _____

40) ¿En qué periodo se realiza el pago de sueldo a los empleados?

<input type="checkbox"/>	Semanal	<input checked="" type="checkbox"/>	Quincenal
<input type="checkbox"/>	Por evento	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

41) ¿Cómo documenta el pago de los beneficios a sus empleados?

<input checked="" type="checkbox"/>	Planillas	<input checked="" type="checkbox"/>	Recibos
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____		

42) ¿Cuál es la periodicidad de los incrementos salariales?

<input checked="" type="checkbox"/>	Según legislación laboral	<input type="checkbox"/>	Anual
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <i>De acuerdo al desempeño</i>		

43) ¿Qué condiciones hay para la promoción?

<input checked="" type="checkbox"/>	Cubrir una nueva plaza	<input checked="" type="checkbox"/>	Resultados obtenidos en evaluación
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____		

44) ¿Existe un control por expediente de cada empleado?

<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
-------------------------------------	----	--------------------------	----

45) ¿Quién es el encargado de la administración de los expedientes?

<input checked="" type="checkbox"/>	Depto. de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	Jefe inmediato
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____	<input type="checkbox"/>	

46) ¿Cuál es el contenido de los expedientes de los empleados?

<input checked="" type="checkbox"/>	Solicitud de empleo	<input checked="" type="checkbox"/>	Fotocopia de documentos personales
<input checked="" type="checkbox"/>	Curriculum vitae	<input checked="" type="checkbox"/>	Promociones
<input checked="" type="checkbox"/>	Sanciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <i>Exámenes médicos, diplomas etc</i>

47) ¿Cuál es el área crítica o subsistema de administración de Recursos Humanos que posee mayor dificultad?

<input checked="" type="checkbox"/>	Selección de personal	<input type="checkbox"/>	Compensaciones e incentivos
<input type="checkbox"/>	Contratación	<input type="checkbox"/>	Capacitación y entrenamiento
<input type="checkbox"/>	Supervisión	<input type="checkbox"/>	Promoción
<input type="checkbox"/>	Otro (Especifique) _____		

48) ¿Cada cuánto tiempo se realiza la rotación del personal?

<input type="checkbox"/>	1-3 meses	<input type="checkbox"/>	4-6 meses
<input type="checkbox"/>	7- 12 meses	<input type="checkbox"/>	No efectúa rotación
<input checked="" type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <u>No se realiza, los cargos son especializados</u>		

49) ¿Cuáles son los cargos críticos que poseen rotación?

<input type="checkbox"/>	Supervisores	<input checked="" type="checkbox"/>	Operativos
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____		

50) ¿Qué tipo de rotación de personal existen?

<input type="checkbox"/>	Puesto dentro del mismo departamento	<input type="checkbox"/>	Departamento a departamento
<input type="checkbox"/>	De Sucursal a Sucursal	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <u>Personal eventual</u>

51) ¿Qué factores fomentan ésta rotación?

<input type="checkbox"/>	Desarrollo del empleado	<input type="checkbox"/>	Carencia de recursos en otro departamento
<input type="checkbox"/>	Conflictos con compañeros de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <u>Temporada baja</u>

52) ¿Existen registros del nivel de ausentismo del personal?

<input type="checkbox"/>	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	-------------------------------------	----

53) ¿Quién es el encargado de llevar el registro del ausentismo del personal?

<input checked="" type="checkbox"/>	Departamento de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	Cada departamento
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____		

54) ¿Cuáles considera que son las causas de ausentismo en el personal más recurrentes?

<input checked="" type="checkbox"/>	Enfermedades	<input type="checkbox"/>	Problemas de transporte
<input type="checkbox"/>	Estudios	<input type="checkbox"/>	Tramites personales
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____		

55) ¿Posee la empresa, y en particular el departamento de recursos humanos, Manual de procedimientos relacionados a la Prevención de Accidentes Laborales?

<input type="checkbox"/>	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	-------------------------------------	----

56) ¿Qué aspectos involucran los programas de Higiene y de Riesgos Laborales?

<input checked="" type="checkbox"/>	Acondicionamiento del área de trabajo	<input type="checkbox"/>	Orden vehicular
<input checked="" type="checkbox"/>	Higiene personal	<input checked="" type="checkbox"/>	Prevención de incendios
<input checked="" type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <i>Procedimientos de trabajo</i>		

57) ¿Tiene identificado cuales son los riesgos a los que se exponen los empleados en sus diferentes áreas?

<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
-------------------------------------	----	--------------------------	----

58) ¿Se solicitan exámenes médicos al momento de ingresar un nuevo empleado a la empresa?

<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
-------------------------------------	----	--------------------------	----

59) ¿Ha identificado puntos de riesgo que pueden provocar accidentes en el lugar de trabajo?

<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
-------------------------------------	----	--------------------------	----

60) ¿Provee la empresa a sus empleados equipos de protección especial para la realización de labores dentro de la empresa?

<input checked="" type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
-------------------------------------	----	--------------------------	----

61) ¿Están equipadas las áreas con un botiquín de primeros auxilios?

Si

No

62) ¿Posee la empresa sistemas de alarmas contra incendios?

Si

No

63) ¿Posee la empresa extintores para distintas clases de incendio que los pueda generar?

Si

No

64) ¿Ha dado capacitaciones en relación con la prevención de riesgos laborales?

Si

No

65) ¿Durante el año 2010 se han dado accidentes laborales que hayan afectado a empleados de la empresa o a la empresa misma?

Si

No

66) ¿La empresa posee seguro contra accidentes laborales?

Si

No

67) ¿En el año 2010 la empresa ha sido inspeccionada de parte de instituciones que vigilen el cumplimiento de políticas relativas a la Higiene y Seguridad Laboral?

Si

No

68) ¿Qué aspectos han sido inspeccionados?

Señalización de áreas de peligro

Verificación de Extintor

Despeje de áreas de evacuación

Sistema de alarmas

Otros (Especifique)

69) ¿Tiene la empresa como política realizar exámenes médicos periódicos a sus empleados, con el fin de prevenir enfermedades profesionales?

Si

No

70) ¿Cuál es el promedio de años que permanece un empleado en la empresa?

<input type="checkbox"/>	1-3 años
<input type="checkbox"/>	7 más

<input checked="" type="checkbox"/>	4-6 años
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

71) ¿Cuál es el motivo más recurrente del porque se retira un empleado?

<input type="checkbox"/>	Estructura Salarial
<input type="checkbox"/>	No existen programas de ascenso
<input checked="" type="checkbox"/>	Otros (Especifique) <i>Motivos personales</i>

<input type="checkbox"/>	Horarios inflexibles
<input checked="" type="checkbox"/>	Rendimiento

72) ¿Está documentado los motivos de porque un empleado se retira?

<input type="checkbox"/>	Si
--------------------------	----

<input checked="" type="checkbox"/>	No
-------------------------------------	----

73) ¿Cuál es el motivo más recurrente porque despiden a un empleado?

<input checked="" type="checkbox"/>	Faltas a la disciplina
<input type="checkbox"/>	Reducción de planilla
<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique) _____

<input type="checkbox"/>	Ausentismo
<input type="checkbox"/>	Reestructuración de la empresa

EJECUCIÓN

MARCAS, ÍNDICES, REFERENCIACIÓN Y PAPELES DE TRABAJO






ANEXO N°11

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS CÉDULA DE MARCAS

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

ELABORADO POR: Abraham Salgado FECHA: 20 febrero 2012

	Excepción observada
	Comprobado mediante entrevista
	Comprobado físicamente
	Confirmado personalmente
	Autorización examinada

ANEXO N°12

REFERENCIAS

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS INDICE

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

ELABORADO POR: Abraham Salgado FECHA: 20 febrero 2012

SUMARIA DE HALLAZGOS

IR: (SUBSISTEMA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO)

OR: (ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO)

RR: (RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO)

DR: (DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO)

DV: (DESVINCULACIÓN DEL RECURSO HUMANO)

CÉDULA NARRATIVA

IR-1: (RECLUTAMIENTO)

IR-2: (SELECCIÓN)

IR-3: (CONTRATACIÓN)

OR-1: (INDUCCIÓN)

OR-2: (DISEÑO DE PUESTOS)

OR-3: (EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO)

RR-1: (SALARIOS) AREA NO SUJETA A EVALUACIÓN

RR-2: (PRESTACIONES SOCIALES)

RR-3: (HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL)

DR-1: (CAPACITACIÓN)

DR-2: (DESARROLLO ORGANIZACIONAL)

DV-1: (DESVINCULACIÓN)

EJEMPLO ILUSTRATIVO DE REFERENCIACIÓN

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS
EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V
INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

		IR
PREP.	MPMC	
REV.	RAVS	

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
IR-1	RECLUTAMIENTO 1. Realizar una cédula narrativa describiendo las fuentes de abastecimiento para reclutamiento por categoría de personal, determinando si se dirige hacia aquellos lugares donde exista el potencial de perfiles requeridos por la empresa	MPMC	RAVS

INDICA: Subsistema

INDICA: Sub Subsistema

INDICA: N° de Procedimiento

Lleva a subsistema

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PROGRAMAS DE AUDITORÍA A LA MEDIDA

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS
EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V
INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

		IR
PREP.	MPMC	
REV.	RAVS	

Objetivos:

1. Examinar el cumplimiento, funcionalidad y aplicación de las políticas actuales de reclutamiento y selección de recursos humanos.
2. Verificar que el proceso de selección de personal se realice de acuerdo a las políticas establecidas y si las bases de selección están dadas de acuerdo a los requisitos que el cargo exige.
3. Determinar si el proceso de contratación es resultante de un proceso técnico de selección y cumple con los requisitos establecidos en las políticas.

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
IR-1	Elaborar cédula sumaria de integración del recurso humano		
	RECLUTAMIENTO		
	1. Realizar una cédula narrativa describiendo las fuentes de abastecimiento para reclutamiento por categoría de personal, determinando si se dirige hacia aquellos lugares donde exista el potencial de perfiles requeridos por la empresa, para asegurarse encontrará personal calificado	MPMC	RAVS
	2. Indague si posee una base de datos que contenga currículos actualizados hasta un año y verificar si están clasificados por cargos o área de actividad, además indague si la empresa recibe currículum de persona que se presente espontáneamente, aunque no tengan oportunidades que ofrecer empleos en ese momento, con el objetivo que en la base de datos estén disponibles en cualquier momento.	MPMC	RAVS
	3. Solicite formato de solicitud de empleo y verifique que se reúne información suficiente del candidato conociendo parámetros para determinar perfiles requeridos.	MPMC	RAVS
4. Indague con el gerente de Recursos Humanos como se lleva a cabo la coordinación con los demás departamentos cuando van iniciar la búsqueda de un nuevo elemento	MPMC	RAVS	

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
IR-2	<p>SELECCION</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que durante el proceso de selección se proceda al desarrollo de pruebas psicotécnicas (documento) para un efectivo conocimiento de los aspirantes. 2. Verificar que se desarrollen entrevistas preliminares de selección, tomando una muestra de cinco empleados y consultado si al momento de ingresar a la empresa fue sometido a una entrevista. 3. Investigue si existe una guía estructurada para realizar la entrevista (documento) 4. Indagar si se realiza un proceso de verificación de referencias de los candidatos, especialmente las laborales y como se registra (documento formatos de verificación y comprobar que si se anexan a los expedientes en cada contratación) 5. Solicitar expedientes de empleados durante el último año, verificando y examinando que exista evidencia de los siguientes puntos: <ol style="list-style-type: none"> a) Que en los expedientes existe una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a su especialización, nivel académico, experiencia y referencias de trabajo. b) En las entrevistas realizadas el entrevistador llena una guía de entrevista con la evaluación y comentarios sobre el candidato. c) En los expedientes de los no contratados existe evidencia de las causas por las que el departamento de recursos humanos no eligió a esos candidatos. d) Que contenga exámenes médicos y las pruebas de conocimiento y de aptitudes (psicométricas) realizadas al personal seleccionado. 	<p>MPMC</p> <p>MPMC</p> <p>MPMC</p> <p>MPMC</p> <p>MPMC</p>	<p>RAVS</p> <p>RAVS</p> <p>RAVS</p> <p>RAVS</p> <p>RAVS</p>

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
IR-3	<p data-bbox="410 422 618 449">CONTRATACION</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="410 485 1024 793">1. Evaluar si el personal existente en cada área de la empresa es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la empresa, para ello se necesita: <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="456 575 1016 653">a) Indagar en cada área de trabajo las tareas y funciones de los empleados comparando con el manual de funciones. <li data-bbox="456 659 1024 793">b) Comparar las funciones actualmente desarrolladas por cada empleado con las especificadas en la descripción de puestos correspondiente, mediante una entrevista a una muestra de cinco empleados y comparar las respuestas con manual de funciones. <li data-bbox="410 827 1040 905">2. Indague si existe un manual de descripción de puestos, cuando fue su última actualización, si esta autorizado por la Junta Directiva. <li data-bbox="410 947 1024 1031">3. Elaborar una cédula analítica de los costos derivados de la selección de personal, relacionando el resultado obtenido mediante el índice de selección de personal. <li data-bbox="410 1083 1032 1591">4. Solicitar una muestra de cinco contratos de trabajo y verificar: <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="451 1171 1032 1289">a) Si se envían los contratos individuales de trabajo a la Dirección General de Trabajo a los 8 días máximo de su celebración, modificación o prórroga de éste. <li data-bbox="451 1325 1008 1381">b) Que se encuentran debidamente firmados por el empleado. <li data-bbox="451 1415 1024 1499">c) De los 5 contratos de trabajo comprobar mediante checklist que cumplen con lo establecido en el código de trabajo. <li data-bbox="451 1535 1016 1591">d) Si posee empleados menores de 18 años solicitar muestra de permisos del Ministerio de Trabajo 	<p data-bbox="1110 485 1195 512">MPMC</p> <p data-bbox="1110 852 1195 879">MPMC</p> <p data-bbox="1110 968 1195 995">MPMC</p> <p data-bbox="1110 1083 1195 1110">MPMC</p>	<p data-bbox="1321 485 1406 512">RAVS</p> <p data-bbox="1321 852 1406 879">RAVS</p> <p data-bbox="1321 968 1406 995">RAVS</p> <p data-bbox="1321 1083 1406 1110">RAVS</p>

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>5. Realice pruebas de cumplimiento basados en la legislación laboral verificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Que todos los empleados están afiliados al ISSS y AFP b) Verifique si existen los documentos comprobatorios de los pagos de las vacaciones anuales al personal. c) Efectúe verificación aritmética del pago de vacaciones anuales de acuerdo a lo estipulado por la ley. d) Verifique si la empresa proporciona prestaciones adicionales a la ley y si están debidamente autorizadas. e) Compruebe si se paga a los empleados la remuneración correspondiente cuando no gozan el periodo de vacaciones anuales. f) Verifique si se pagan los aguinaldos de acuerdo a lo establecido por la ley y si el pago se efectúa en el tiempo estipulado por la misma. 	MPMC	RAVS

FECHA 5 – 7 MARZO

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
OR-2	7. Mediante entrevista con una muestra de cinco empleados verificar si se presenta al nuevo empleado con sus compañeros de área y jefe inmediato.	MPMC	RAVS
	8. Mediante entrevista con una muestra de cinco empleados verificar si el jefe inmediato proporcional al nuevo empleado instrucciones claras	MPMC	RAVS
	DISEÑO DE CARGOS		
	1. Mediante entrevista indagar si se elaboran perfiles para el reclutamiento de personal a contratar.	MPMC	RAVS
	2. Solicitar y revisar descripciones de puestos por nivel funcional dentro de la empresa, luego analice y determine si contiene al menos los siguientes elementos: a) Descripción general del puesto b) Requisitos intelectuales del puesto c) Requisitos físicos del puesto (Cuando fuere aplicable) d) Condiciones de trabajo	MPMC	RAVS
	3. Evaluar la periodicidad con la cual se revisa el diseño del cargo, ¿Quién es el encargado de revisarlos?	MPMC	RAVS
	4. Verificar la existencia de descripciones de puestos en los casos siguientes: a) Creación de nuevos puestos donde haya obtenido una descripción preliminar. b) Cambios en el perfil del puesto (actualizaciones) c) Últimos cambios organizacionales.	MPMC	RAVS
	5. Entrevistar al gerente de Recursos Humanos, indagar y verificar si el método para planificar el recurso humano utilizado considera como mínimo los siguientes aspectos: a) Las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda de los servicios. b) Si la adopción de tecnología de información o cambio de nueva tecnología reduce las necesidades de personal. c) Si se selecciona un factor estratégico (demanda de servicios, planes de expansión) en cada área de la empresa es decir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal. d) Se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño (ejemplo empleados siempre evaluados como ineficientes) para evaluar las nuevas contrataciones de personal.	MPMC	RAVS

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
OR-3	<p>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</p> <ol style="list-style-type: none">1. Elabore un cuestionario dirigido al Gerente de Recursos humanos que contenga al menos las siguientes preguntas.<ol style="list-style-type: none">a) ¿Existe en la empresa un mecanismo de medición de desempeño y como se aplica?b) ¿La empresa está satisfecha con el actual sistema de evaluación de personal?c) ¿Cuál es el propósito de evaluar el desempeño de los empleados?d) ¿Qué se hace con los empleados de bajo rendimiento, en un período de evaluación?2. Compruebe si el personal contratado ha sido sometido a evaluaciones de sus conocimientos, experiencia, personalidad y habilidades.3. Seleccione una muestra representativa que no sea inferior al 10% del universo de empleados, luego realice una entrevista que contenga al menos los siguientes puntos:<ol style="list-style-type: none">a) ¿Qué aspectos considera deben incluirse en la evaluación del desempeño?b) ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son discutidos con usted?c) ¿Ha obtenido beneficios de la evaluación del desempeño?d) ¿Cuál es la frecuencia que cree debe aplicarse la evaluación del desempeño?e) ¿Considera que es útil la evaluación del desempeño?4. Verificar que el sistema de evaluación del desempeño contenga al menos los siguientes elementos:<ol style="list-style-type: none">a) Criterios de evaluación inherentes a cada puesto de trabajo.b) Que empleados con tareas comunes se les evalúa utilizando el mismo sistema de evaluación.c) Que los empleados se les permita apelar los resultados de la evaluación.5. Indagar si las evaluaciones de desempeño son basadas en las funciones y responsabilidades descritas para cada puesto en el Manual de Descripción de puestos. (Cotejar al azar el formato de las evaluaciones con el Manual de Descripción de puestos, de no existir un formato pre elaborado indagar como se registra la evaluación)	MPMC	RAVS

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	6. ¿Verifique que el responsable de evaluar a cada empleado sea el jefe inmediato de este, y si no es él, quién es el encargado?	MPMC	RAVS
	7. Indague si existe un Manual de Descripción de Puestos que contenga los requisitos de cada puesto y que sirva de base para la medición del desempeño de cada puesto.	MPMC	RAVS
	8. Indague si existen índices de eficiencia y estándares de desempeño para cada puesto de trabajo y quién es el encargado de su actualización.	MPMC	RAVS
	9. Verificar que en cada expediente personal de los empleados incluya las evaluaciones a que han sido sometidos. (Verificar que las fechas de las evaluaciones coincidan con la frecuencia de evaluación manifestada por los jefes).	MPMC	RAVS
	10. Comprobar que dentro de las evaluaciones de desempeño se incluya aspectos referentes a la asistencia, puntualidad y permanencia en el lugar de trabajo.	MPMC	RAVS
	11. Verificar en las planillas que porcentaje de descuentos corresponde por llegadas tardes o ausentismo en su puesto de trabajo.	MPMC	RAVS
	12. Indagar si la asignación de nuevos salarios a los empleados dependen de los resultados obtenidos a través de las mediciones del desempeño a que han sido sometidos, si no es así cual es el mecanismo para otorgar aumentos de salarios.	MPMC	RAVS
	13. Solicitar 5 evaluaciones de desempeño (una por departamento) verificar si entre ellas se encuentra alguna con el % mínimo requerido (70%) de ser así indagar si se hizo advertencia respecto a bajo rendimiento.	MPMC	RAVS
	14. Solicite evaluaciones de desempeño de empleados y gerentes Verificar si poseen apartados de Asistencia, puntualidad, permanencia en el lugar de trabajo.	MPMC	RAVS

FECHA 8-13 MARZO

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS
EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V
RETENCION DEL RECURSO HUMANO

		RR
PREP.	MAH	
REV.	RAVS	

Objetivos:

1. Determinar si la empresa aplica una adecuada política salarial acorde al mercado laboral, expectativa de los empleados y de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño.
2. Verificar que exista un programa de prestaciones y servicios para el personal y que este se aplique equitativamente a todo el personal de la empresa.
3. Determinar si la empresa aplica un adecuado plan de higiene y seguridad para sus empleados en las instalaciones de la empresa.
4. Indagar sobre el plan de seguridad de la empresa la cual tenga medidas preventivas y que sea revisado con frecuencia para evitar la rutina que vuelve obsoletos los planes

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
RR-1	<p>Elaborar cédula Sumaria de hallazgos de retención del recurso humano</p> <p>SALARIO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar con la gerencia de recursos humanos sobre lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a) Periodicidad de los incrementos salariales a los empleados. b) Bases para establecer los porcentajes de incremento salarial. c) Si es política de la empresa reconocer la antigüedad, el mérito y el desempeño sobresaliente a través de la estructura de salarios. 2. Coteje los puestos y los montos por salarios detallados en la planilla con los registros de personal, específicamente en el contrato de trabajo. 3. Verifique que en la planilla se incluyan las retenciones legales y compromisos contraídos por el personal y cuya responsabilidad de pago recae en la empresa (Retención de Impuesto sobre la Renta, ISSS, AFP, Préstamos Bancarios; pagos por horas extras, si existen indagar cual es el sistema de registro de estas y si cumplen con lo estipulado en el Código de Trabajo. 	MAH	RAVS
		MAH	RAVS
		MAH	RAVS

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
RR-2	<p>PRESTACIONES SOCIALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar si la empresa cuenta con un programa de prestaciones y compensaciones conociendo: el tipo de beneficios se otorgan a los empleados y es aplicado en general a todos los empleados o si existen paquetes de prestaciones para cada nivel jerárquico, además Investigar quienes son los ejecutivos que autorizan estos beneficios. 2. Solicite una muestra de dos formularios de Anticipo de Salario y verifique que esté debidamente autorizado por el Gerente General y el Contador General, además indague que la cantidad que ha sido presentada en la solicitud sea equivalente a los días laborados por el empleado. 3. Solicitar 5 vales de viáticos y verificar que: Tengan firma de Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente del departamento y empleado y que no se encuentren sucios ni con tachaduras o manchas de corrector 	<p>MAH</p> <p>MAH</p> <p>MAH</p>	<p>RAVS</p> <p>RAVS</p> <p>RAVS</p>
RR-3	<p>HIGIENE Y SEGURIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar si en la empresa existe un programa de Higiene y Seguridad a nivel de toda la empresa y quién es el encargado de administrarlo. 2. Verificar que el plan de seguridad de la empresa contenga <ol style="list-style-type: none"> a) Control de entrada y salida del personal. b) Rondas de vigilancia por los alrededores de la empresa, en especial fuera de horarios de trabajo, no solo para efectos de vigilancia, sino también para prevención de incendios. c) Sistema de alarmas contra incendios, sensores de movimiento. d) Manipulación adecuada de todo material de combustión que pueda alimentar o propagar incendios. e) Métodos de extinción de incendios, así como tipos de extintores para cada clase de incendio que los pueda generar. 	<p>MAH</p> <p>MAH</p>	<p>RAVS</p> <p>RAVS</p>

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>3. Comprobar que se posea un Plan contingencial que identifique, analice y administre condiciones potenciales de desastre.</p> <p>4. Verificar en qué condiciones físicas se encuentran las instalaciones en lo referente a:</p> <p>a) La iluminación, ventilación, limpieza y distribución del mobiliario.</p> <p>b) Verificar si en las instalaciones existen avisos de advertencia a la vista, puntos de alto riesgo como alta tensión, extintor, sanitario, bodega, parqueo entre otros.</p> <p>c) Verificar las condiciones de higiene y protección del trabajo.</p> <p>d) Investigar si la empresa posee botiquín de primeros auxilios.</p> <p>e) Realizar test Ergnométrico para conocer con exactitud los factores físicos y psicológicos que inciden en el personal referente a las condiciones de trabajo</p>	<p>MAH</p> <p>MAH</p>	<p>RAVS</p> <p>RAVS</p>

FECHA 14-16 MARZO

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS
EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

		DR
PREP.	MAH	
REV.	RAVS	

Objetivos:

1. Conocer si existen programas de entrenamiento y capacitación para los empleados y determinar su efectividad si los hubieren.
2. Determinar si los empleados de la empresa tienen oportunidades de desarrollar una carrera dentro de la empresa.

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
DR-1	Elaborar cédula sumaria de Desarrollo del Recurso Humano		
	CAPACITACION Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MAH	RAVS
	1. Verificar la existencia de los planes de capacitación en las políticas de la empresa o de acuerdo a necesidades identificadas por reclamaciones de clientes, promoción, transferencia, acciones correctivas, nuevas técnicas entre otros y conozca cual es el mecanismo de medición para detectar las necesidades de un programa de capacitación en el personal.		
	2. Identificar quien es el responsable de coordinar los programas de entrenamiento para el personal de la empresa.	MAH	RAVS
	3. Verifique si la empresa posee programas de entrenamiento interno. Documente	MAH	RAVS
4. Identifique si la empresa evalúa entidades externas de entrenamiento, para determinar si estas están calificada , documente	MAH	RAVS	
5. Indague con la gerencia de recursos humanos y la Gerencia General sobre los siguientes aspectos:			
a) ¿Se cuenta con un porcentaje de presupuesto dedicado a la capacitación del personal de la empresa?	MAH	RAVS	
b) ¿Se planifican las necesidades de capacitación del personal?			
c) Si se contrata proveedores de cursos de capacitación, solicitar las cotizaciones para comprobar la ejecución del mismo a la fecha.			

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>d) ¿Se evalúan los objetivos, contenido y principios de aprendizaje al diseñar y preparar un programa de capacitación?</p> <p>e) ¿Cómo determina los buenos o malos resultados del proceso de capacitación de los empleados?</p> <p>6. Conozca si al terminar una capacitación la empresa posee mecanismos para se evaluar el nivel comprensión del tema por parte de los empleados. Solicite muestra de dos formatos.</p> <p>7. Indague y verifique con la gerencia de Recursos Humanos sobre:</p> <p>a) ¿Contribuye el departamento de Recursos Humanos o cada Gerente de la empresa a planear el desarrollo de la carrera de un empleado dentro de la empresa?</p> <p>b) ¿Cuándo existen vacantes el departamento de Recursos Humanos capacita a empleados para que puedan aplicar ese nuevo cargo? Determine si la administración de los Recursos Humanos está orientado al desarrollo del personal.</p> <p>8. Tomar una muestra de 5 empleados e indagar si han recibido capacitaciones últimamente, y si aprendió de esas capacitaciones verificando también si existen mecanismos de retroalimentación sobre la capacitación o entrenamiento recibido por parte de los empleados.</p>	<p>MAH</p> <p>MAH</p> <p>MAH</p>	<p>RAVS</p> <p>RAVS</p> <p>RAVS</p>

FECHA: 19 Y 20 MARZO 2012

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS
EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V
DESVINCULACION

		DV
PREP.	RAVS	
REV.	MPMC	

Objetivos:

1. Evaluar los procedimientos que realiza la empresa en la administración del subsistema de desvinculación
2. Comprobar el cumplimiento de la legislación laboral aplicable a renuncia y despido.

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
DV-1	Elaborar cédula sumaria de hallazgos de desvinculación		
	RENUNCIA O DESPIDO		
	1. Investigue si se lleva un registro de las renunciaciones en la base de datos presentadas al Departamento de Recursos Humanos los últimos 12 meses y compruebe: <ul style="list-style-type: none"> a) A qué departamento pertenecen b) Los motivos por los que se presentó la renuncia c) Tiempo de laborar en la empresa 	RAVS	MPMC
	2. Solicite las acciones de despido de los últimos 12 meses y observe: <ul style="list-style-type: none"> a) Causas del despido b) Departamento al que pertenece c) Tiempo de laborar en la empresa 	RAVS	MPMC
	3. Verificar que se posee una nómina de empleados que han sido despedidos y los que han renunciado	RAVS	MPMC
	4. Verifique en la base de datos casos de empleados por abandono laboral de los últimos 12 meses y verifique qué departamento pertenece	RAVS	MPMC

FECHA: 21 MARZO

LOS SIGUIENTES MODELOS DE SUMARIA DE HALLAZGOS ES PARA EFECTOS ILUSTRATIVOS

ANEXO N°13

PAPELES DE TRABAJO
SUMARIA DE HALLAZGOS

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V
CEDULA: SUMARIA DE HALLAZGOS
INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO

Hoja No. <u>1</u> de <u>1</u>		IR
PREP.	MPMC	
REV.	RAVS	

Referencia	Nombre del Subsistema	Descripción del hallazgo
IR-1	Reclutamiento	
IR-2	Selección	
IR-3	Contratación	

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS
EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V
CEDULA: SUMARIA DE HALLAZGOS
INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Hoja No. 1 de 1		OR
PREP.	MPMC	
REV.	RAVS	

Referencia	Nombre del Subsistema	Descripción del hallazgo
OR-1	Inducción	
OR-2	Diseño de Puestos	
OR-3	Evaluación del desempeño	

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V
CEDULA: SUMARIA DE HALLAZGOS
RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO

Hoja No. <u>1</u> de <u>1</u>		RR
PREP.	MAH	
REV.	RAVS	

Referencia	Nombre del Subsistema	Descripción del hallazgo
RR-1	Salarios	
RR-2	Prestaciones Sociales	
RR-3	Higiene y Seguridad Ocupacional	

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

CEDULA: SUMARIA DE HALLAZGOS

DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

Hoja No. 1 de 1		DR
PREP.	MAH	
REV.	RAVS	

Referencia	Nombre del Subsistema	Descripción del hallazgo
DR-1	Capacitación	
DR-2	Desarrollo Organizacional	

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

CEDULA: SUMARIA DE HALLAZGOS

DESVINCLACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Hoja No. 1 de 1		DV
PREP.	RAVS	
REV.	MPMC	

Referencia	Nombre del Subsistema	Descripción del hallazgo
DV-1	Desvinculación	

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

CEDULA: NARRATIVA

SUBSISTEMA: INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO

SUB SUBSISTEMA: SELECCIÓN

Hoja No. 1 de 2	IR-1	
PREP.		MPMC
REV.		RAVS

LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA SE EJECUTARON POR MEDIO DE LA TÉCNICA DE LA **OBSERVACIÓN, ENTREVISTA Y DOCUMENTACIÓN**, SE UTILIZARÁN CÉDULAS NARRATIVAS PARA CONOCER LOS RESULTADOS

IR-1-1 Entrevista a Gerente de Recursos Humanos

¿Qué medios utiliza para promocionar las plazas existentes en la empresa?

R// Como primera instancia se opta por la promoción interna, seguido por universidades del sector oriental del país, para cargos más especializados como Cheff se encuentra el ITCA-FEPADE, Técnico en Gastronomía y Técnico en Turismo, también entre las fuentes de abastecimiento se encuentran, Ferias de empleo y Ministerio de Trabajo. VER ANEXO #1 CASO PRÁCTICO

Comentario del Auditor: Al hacer convocatorias por medio de universidades se están atrayendo a personas de las cuales se puede esperar un desarrollo profesional dentro de la empresa, mediante entrevista y observación constatamos que en efecto al existir una nueva plaza se busca quien la cubra internamente, de no haber nadie internamente, se procede con el método de reclutamiento externo.

IR-1-2 Observación

Mediante la técnica de la observación se constató que se posee base de datos de curriculum archivados por departamentos, por un tiempo máximo de un año, además mediante la entrevista a Gerente de Recursos Humanos se determinó que se reciben curriculum de personas que se presentan espontáneamente al Hotel.

Comentario del auditor: Al recibir curriculums en cualquier momento la empresa, está previendo a futuro poder contar con una base de datos amplia en la que pueda seleccionar al candidato con el mejor perfil

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

CEDULA: NARRATIVA

SUBSISTEMA: INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO

SUB SUBSISTEMA: SELECCIÓN

Hoja No. 2 de 2		IR-1
PREP.	MPMC	
REV.	RAVS	

IR-1-3 Documento: Solicitud de Empleo

Comentario del Auditor: La solicitud de empleo reúne información suficiente de datos personales del candidato, pero no reúne suficiente información para determinar un perfil. VER ANEXO #2 CASO PRÁCTICO

IR-1-4 Entrevista a Gerente de Recursos Humanos

Coordinación entre RH y los demás departamentos para iniciar el proceso de la búsqueda de un nuevo elemento. (VER ANEXO #4 DE CASO PRÁCTICO)

Mediante una entrevista a la gerente de Recursos Humanos se constato que previo el inicio de un proceso para llenar una vacante, el gerente del departamento que solicita el recurso elabora una requisición de personal, que es un documento pre- establecido, Dicho documento contiene:

- Departamento solicitante.
- La fecha de emisión
- La cantidad de personal que requiere
- El Nombre del puesto que necesita cubrir
- Detallar si es eventual o permanente la plaza
- Entre otros datos.

Se constato también que en el manual de políticas de Recursos Humanos está estipulado que cuando exista la necesidad de llenar una vacante deberá ser presentada por el gerente o supervisor del área o departamento correspondiente, una requisición de personal al departamento de Recursos Humanos. Dicha solicitud deberá estar autorizada por el gerente general.

Comentario del Auditor: En la hoja de requisición de personal no se mencionan que características debe poseer el perfil del candidato bajo el supuesto que en el manual de descripción de puestos se encuentran estas características y en el departamento de Recursos Humanos ya los conocen sin embargo se recomienda agregar un apartado en la requisición de personal con los requisitos mínimos que debe contener el perfil del elemento que necesitan para cubrir la vacante. Además agregar una opción de opinión del gerente o jefe del departamento solicitante acerca de cuál de los elementos internos podría cubrir la plaza de modo que se realice una transferencia de puesto o ascenso; así se estaría facilitando el proceso de reclutamiento, selección y el de contratación.

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

CEDULA: NARRATIVA

SUBSISTEMA: INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO

SUB SUBSISTEMA: RECLUTAMIENTO

Hoja No. 1 de 1		IR-2
PREP.	MPMC	
REV.	RAVS	

IR-2-2 Entrevista a Gerente de Recursos Humanos

Se posee formato de entrevista VER ANEXO #3 CASO PRÁCTICO

Comentario del auditor: Al ser el proceso de selección una de las fases medulares en la Administración del Recurso Humano, es necesario que el encargado de realizar entrevistas no tenga un solo método para realizarlas, por ello debe capacitarse, para que pueda utilizar muchas técnicas que adecue para distintos tipos de personas, el tener una entrevista ya estructurada ayuda a conocer todos los aspectos requeridos del candidato, es necesario que se completen todos los apartados para dejar evidencia de la calificación que posee el candidato.

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

CEDULA: NARRATIVA

SUBSISTEMA: INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO

SUB SUBSISTEMA: *CONTRATACIÓN*

Hoja No. <u>1</u> de <u>1</u>		IR-3
PREP.	MPMC	
REV.	RAVS	

IR-3-4 Solicitud de Documentación

Se solicitaron 5 contratos de trabajo y comprobó mediante check list que cumplen con lo establecido en el código de trabajo. VER ANEXO #4 CASO PRÁCTICO

CONTENIDO DE CONTRATO DE TRABAJO-CHECKLIST-

1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;	X
2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato;	X
3) El trabajo que bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;	X
4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;	X
5) La fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios;	X
6) El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento.	X
7) El horario de trabajo;	X
8) El salario que recibirá el trabajador por sus servicios;	X
9) Forma, período y lugar de pago;	X
10) La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;	X
11) Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del trabajador;	X
12) Las demás estipulaciones en que convengan las partes;	X
13) Lugar y fecha de la celebración del contrato; y	X
14) Firma de los contratantes. Cuando no supieren o no pudieren firmar, se hará mención de esta circunstancia, se estampará la impresión digital del pulgar de la mano derecha y a falta de éste, la de cualquier dedo y firmará otro a su ruego.	X

Comentario del auditor: Se comprobó que los contratos contiene todos los aspectos establecidos en el Código de Trabajo y que no posee empleados menores de 18 años.

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

CEDULA: NARRATIVA

SUBSISTEMA: ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO

SUB SUBSISTEMA: INDUCCIÓN

Hoja No. 1 de 1		OR-1
PREP.	MPMC	
REV.	RAVS	

OR-1-1 Entrevista a empleados

Todos los entrevistados afirman que recibieron Manual de Inducción, pero no el reglamento interno, además afirman que se hicieron ejercicios prácticos previo al inicio de iniciar su trabajo, lo cual ayuda a ambientarse con sus labores, todos los entrevistados afirman si hicieron un recorrido por las instalaciones

Comentario del Auditor: Se solicitó Reglamento Interno de la empresa, y se nos manifestó que está en proceso de actualización, por lo que no se les da a conocer a los nuevos empleados.

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

CEDULA: NARRATIVA

SUBSISTEMA: ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO

SUB SUBSISTEMA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Hoja No. <u>1</u> de <u>1</u>		OR-3
PREP.	MPMC	
REV.	RAVS	

Comentario del auditor: Se verifico en el manual de procedimientos y en las políticas del departamento de Recursos Humanos que esta establecido que cada gerente en coordinación con el departamento de Recursos Humanos debe planificar y ejecutar evaluaciones a los empleados cada seis meses sin embargo al momento de la realización de ésta auditoría se tuvo el conocimiento por parte de los administradores y empleados que para el presente año no se había planificado realizar evaluaciones por motivo de que se están haciendo reformas a los métodos para evaluar a los empleados y buscando nuevos mecanismos.

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

CEDULA: NARRATIVA

SUBSISTEMA: RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO

SUB SUBSISTEMA: PRESTACIONES SOCIALES

Hoja No. 1 de 1		RR-2
PREP.	MPMC	
REV.	RAVS	

RR-2-2 Documentación.

Investigación del tratamiento de los formularios de anticipo a salario.

Sí se cuenta con programa de prestaciones y una de las prestaciones que le brinda al empleado es el anticipo a salario, se encuentra estipulada en las políticas de recursos humanos, se constato mediante una muestra que en el primer trimestre del año proporcionado por lo menos dos anticipos a empleado, VER ANEXO 5 CASO PRÁCTICO.

Comentario del auditor: Se verificó que existe un documento para el trámite de anticipo a salario por parte del empleado. Se verificó también que tal como lo establecen las políticas el monto que se otorga no es superior a los días laborados en el momento de la solicitud. Se requirió una muestra de documentos en los cuales se observó que la solicitud presentada por el Sr. Miguel Berrios López no estaba firmada por el Contador General y le faltaban los sellos respectivos.

RR-2-3 Documentación.

Solicitar vale de viáticos y comprobar que tengan firma de Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas y Gerente del departamento del empleado

Comentario del Auditor: se verificó que el formato para solicitar viáticos cuenta con los requisitos mínimos establecidos en el manual para su correcta aprobación.

Formato de vale de viáticos

TROPICO
HOTELES

N° 25543

POR \$ _____

Recibí de TURISTICAS DE ORIENTE, S.A. DE C.V. La cantidad de: _____

En concepto de: _____

Lugar y Fecha: _____

Nombre: _____ NIT: _____ - - -

DUI: _____ - Telefono: _____ - F: _____

Dirección: _____

F: _____ Gerente General F: _____ Jefe de Departamento F: _____ Jefe de Contabilidad

Tiraje: 25001-26000

No se obtuvo acceso a más viáticos.

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

CEDULA: NARRATIVA

SUBSISTEMA: RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO

SUB SUBSISTEMA: *HIGIENE Y SEGURIDAD*

Hoja No. 1 de 1		RR-3
PREP.	MPMC	
REV.	RAVS	

RR-3-1 Entrevista a Gerente de Recursos Humanos

¿La empresa posee un manual de Higiene y Seguridad a nivel de toda la empresa?

Actualmente no posee, está en proceso de diseño

Comentario del Auditor: De acuerdo a la nueva ley emitida por el Ministerio de Trabajo es necesario que la empresa afine su Manual de Higiene y Seguridad y darlo a conocer a sus empleados

RR-3-4 Observación

Verificar en qué condiciones físicas se encuentran las instalaciones en lo referente a iluminación, ventilación, limpieza, distribución del mobiliario y señalización.

VER ANEXO 6 CASO PRÁCTICO.

Comentario del auditor: De los empleados encuestados sus respuestas oscilan entre Buena y Muy Buena, solamente en ciertas áreas, la ventilación y ruido es regular.

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

CEDULA: NARRATIVA

SUBSISTEMA: DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

SUB SUBSISTEMA: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hoja No. 1 de 2		DR-1
PREP.	MPMC	
REV.	RAVS	

DR-1-1 Documental

Verificar que existan planes y políticas de capacitaciones

Las capacitaciones de los empleados se encuentran contempladas en el manual de políticas de Recursos Humanos, del cual constatamos que en el año 2011 se procedieron a ejecutar 9 de 14 capacitaciones, las que no se ejecutaron fueron por faltas de presupuesto

VER ANEXO #7 CASO PRÁCTICO.

Comentario del auditor: Se observo que en área de Alimentos y Bebidas fue necesario desarrollar capacitación en el tema de protocolo en mesas, debido a reclamación de cliente además también para nuevas recetas a implementar con el objetivo de diversificar el menú se solicitó impartir capacitación pero el documento de la solicitud está incompleto, no posee quien es el responsable de solicitarla, ni se detalla el plazo deseado en el que se va a impartir, afectando esto a la planificación del plan de capacitaciones que se posee.

DR-1-3 Documental

Se presenta como prueba que la empresa posee programas de entrenamiento interno, el formato que utilizan para preparar dicho programa. Para efecto ilustrativo.

VER ANEXO #8 CASO PRÁCTICO.

VASQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

EMPRESA: TURISTICA DE ORIENTE S.A DE C.V

CEDULA: NARRATIVA

SUBSISTEMA: DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

SUB SUBSISTEMA: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hoja No. <u>2</u> de <u>2</u>		DR-1
PREP.	MPMC	
REV.	RAVS	

DR-1-4 Documental

La empresa cuenta con formato para registrar evaluaciones de entidades de entrenamiento externas, para capacitaciones especializadas que no pueden ser impartidas por personal interno de la empresa

VER ANEXO #9 CASO PRÁCTO.

Comentario del auditor: es importante

DR-1-6 Documental

La empresa posee mecanismos para evaluar el nivel de comprensión de la capacitación impartida

VER ANEXO #9 CASO PRÁCTO.

Comentario del auditor: Luego de haber hecho un análisis de la necesidad de impartir una capacitación, con el objetivo de mejorar el desempeño de los empleados en sus funciones la empresa incurre en gastos. Para garantizar que el objetivo de hacer este gasto se haya cumplido se realizan un estudio para conocer el nivel de retroalimentación a los empleados que recibieron la capacitación.

DR-1-7 Documental

En los primeros cuatro meses se han promocionado a por lo menos dos empleados

VER ANEXO #10 CASO PRÁCTO.

Comentario del auditor: Al solicitar los formatos de promoción implementado para verificar si cumple con todos los requisitos se verificó la falta de firma y sello.

INFORME DE AUDITORÍA

**ANEXO N°14
INFORME FINAL**



VÁSQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

INFORME FINAL

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

JUNTA DIRECTIVA Hotel Trópico Inn

Presente

El día 5 de mayo de 2012, finalizó la Auditoría de Recursos Humanos desarrollada al sistema de Administración de Recursos Humanos de la empresa “TURISTICAS DE ORIENTE S.A DE C.V”

Objetivos de la auditoría:

General

- ✓ Determinar que los que manuales y políticas del departamento de Recursos Humanos estén orientados al cumplimiento de los objetivos de la empresa verificando mediante los procedimientos de auditoría las actividades en los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.

Específicos

- ✓ Verificar la existencia de procedimientos y métodos para evaluar la eficiencia y eficacia de los empleados al realizar sus actividades así como determinar que los métodos existentes son funcionales y se adecuan a las necesidades y expectativas de la empresa.
- ✓ Presentar a la administración un informe con los resultados obtenidos, que detallen los hallazgos encontrados en el desarrollo de la auditoría en su defecto las deficiencias encontradas.

Alcance:

Nuestro trabajo consistió en efectuar pruebas de auditoría al sistema de Administración de Recursos Humanos ejecutado por la sociedad, Sin profundizar en los registros contables del subsistema de Retención del Recurso Humano. La auditoría se ejecutó de acuerdo a las normas de Auditoría Internacionales de Auditoría, aplicados a Auditorías de carácter especial las cuales requieren que esta se planifique y ejecute de manera tal que se pueda obtener una seguridad razonable de las operaciones.

Como resultado de las revisiones y con el ánimo de ser útil a la administración, presento a su consideración comentarios de dicha evaluación, practicada a los subsistemas de Integración de Recurso Humano, Organización del Recurso Humano, Retención del Recurso Humano (en el que se tubo limitaciones para ver los registros contables), Desarrollo del Recurso Humano y Desvinculación del Recurso Humano, debe entenderse que nuestros comentarios son exclusivamente a los sistemas de control y procedimientos

desarrollados en estos subsistemas; y que en ningún momento se pretende criticar la integridad o capacidad de algún miembro de la sociedad.

Ya que nuestro objetivo está enfocado a unir esfuerzo con la administración y contribuir a mejorar aquellos subsistemas que de acuerdo a nuestra auditoría muestren deficiencias y pueden ser consideradas como áreas de riesgo, afectando la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa.

A continuación se presentan las deficiencias encontradas en el proceso de evaluación, indicando además, las causas que originan dichas deficiencias y el efecto que producen en el desarrollo de las actividades, por cada una de los subsistemas evaluados.

Subsistema: INTEGRACION DEL RECURSO HUMANO			
Área: Inducción			
Hallazgos	Causas	Efectos	Políticas o lineamientos infringidos
No se posee reglamento interno	Se está reestructurando	Según la legislación todo patrono que posea por lo menos 10 empleados de forma permanente debe elaborar y tener aprobado por el Director General de Trabajo por lo que si no se posee se está incumpliendo dicha ley. La empresa no posee reglamentación en la que se basen los procedimientos relacionados a horarios de trabajo, descanso, forma de pago entre otros.	Art. 302 Código de Trabajo (Reglamento Interno. Obligación del empleador)

Para la corrección de las deficiencias encontradas se presentan las siguientes recomendaciones:

1. *Elaborar el Reglamento Interno lo más pronto posible y enviarlo al Ministerio de Trabajo para su respectiva aprobación.*
-

Subsistema: ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO			
Área: Evaluación del Desempeño			
Hallazgos	Causas	Efectos	Políticas o lineamientos infringidos
Desde aproximadamente un año no se evalúa el desempeño, sin embargo en ocasiones las jefaturas o supervisores evalúa a sus subalternos, pero en éstas se excluyen otros aspectos que pueden ser detectados.	Se están elaborando métodos y procedimientos para evaluar al personal	<p>No se conoce si el personal está desarrollando con efectividad sus funciones en la empresa.</p> <p>Afecta indirectamente al Subsistema de Reclutamiento ya que si no se evalúa un empleado con capacidades puede pasar desapercibido para poderlo promover.</p> <p>Se desconocen las competencias del empleado</p> <p>No se conoce la contribución del empleado a la empresa</p> <p>Se desconocen las metas alcanzadas</p>	<p>Manual de Políticas de Recursos Humanos</p> <p>Manual de Procedimientos de Recursos Humanos</p>

Para la corrección de las deficiencias encontradas se presentan las siguientes recomendaciones:

1. *Implementar a la brevedad posible nuevamente un método de evaluación del desempeño*
2. *Coordinar a corto plazo con supervisores y Gerentes de Áreas evaluaciones a sus subalternos mediante la observación de las actitudes y aptitudes.*
3. *En colaboración con estudiantes egresados de la Carrera de Administración de Empresas mediante su proceso de desarrollo de Tesis elaborar un método de evaluación de desempeño.*

Subsistema: ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO Área: Diseño de Puestos			
Hallazgos	Causas	Efectos	Políticas o lineamientos infringidos
No se cuenta con la descripción de puestos para el encargado de Costos		Empleado no tendrá claro cuáles son sus funciones.	Manual de Descripción de Puestos

Para la corrección de las deficiencias encontradas se presentan las siguientes recomendaciones:

1. *Elaborar la descripción del Cargo Encargado de Costos*

Subsistema: RETENCION DEL RECURSO HUMANO Área: Prestaciones sociales			
Hallazgos	Causas	Efectos	Políticas o lineamientos infringidos
Un número significativo de empleados, no conocen como prestaciones sociales, la alimentación, uniformes, anticipo a sueldos, transporte entre otros que la empresa les ofrece	Al momento de la inducción no se da a conocer de una manera atractiva todos los beneficios que la empresa posee ya que un número razonable de empleados afirmaban que la empresa no les proporcionaba, cuando está sí lo hace.	No se logra despertar entusiasmo en el empleado para que haga carrera en la empresa. No se cumple el objetivo de los beneficios a empleados que es retenerlos en la empresa. Aumenta la rotación de personal.	Manual de Descripción de Puestos

Para la corrección de las deficiencias encontradas se presentan las siguientes recomendaciones:

1. *Buscar estrategias de motivación hacia los empleados por medio de los beneficios sociales que ofrece la empresa*
-

Comentarios en general:

1. Al gerente de Recursos Humanos se le debe capacitar sobre métodos y técnicas de entrevistas, para que esté preparado al momento de enfrentar cualquier tipo de situaciones o personas.
2. A los empleados se les debe capacitar sobre charlas motivacionales, por ser el giro de la empresa la prestación de servicios, lo que el cliente percibe es en gran parte el contacto con los empleados, por eso ellos deben reflejar actitudes reflejen positivas y motivacionales.
3. Implementar una casilla en la página web de la empresa, en la que se encuentre una bolsa de trabajo y poder subir los curriculum vitae de personas interesadas en formar parte de la empresa, esto ayudará a poseer una base de datos mayor y hacer una buena selección de personal.
4. Se propone un nuevo Organigrama para la empresa.

Atentamente.



Vásquez Salgado & Asociados.
auditores-consultores-asesores



Maximiliano Amaya Hernández
Representante Legal

ANEXO N°15

CARTAS RELATIVAS A LA FIRMA AUDITORIA

Cartas ilustrativas.



VÁSQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

Carta Oferta



Vásquez Salgado & Asociados

San Miguel, _____

Señores:

TURISTICAS DE ORIENTE, SA DE CV

Presente

Reciban un cordial saludo de parte de *Vásquez Salgado & Asociados* quienes esperamos se encuentren cosechando éxitos en las labores que desempeñan.

Nos es grato informarles que nuestra empresa ofrece servicios de auditoría con base a **Normas Internacionales de Auditoría**, aplicadas a auditorías de carácter especial, rigiéndose por las leyes establecidas en nuestro país. Por lo cual ponemos a sus órdenes nuestros servicios, para poder realizar el trabajo de auditoría externa requerido por su entidad, para lo cual es importante mencionar los siguientes aspectos:

I. PLANEACION

Nuestras actividades de planeación consisten entre otras cosas en el entendimiento del Sistema de Administración de Recursos Humanos implementado en su empresa, para lograr la identificación de riesgos mediante la evaluación del control interno.

II. AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Se hará revisión especial a cada subsistema de la Administración de Recursos Humanos de acuerdo a operaciones pasadas que se realizaron durante el año 2011.

III. INFORME

Informe de Auditoría

Se presentara, además un informe en el que se detallaran deficiencias detectadas, con sus respectivas causas, efectos y recomendaciones que el cuerpo de auditores hará.

IV. VALOR AGREGADO A NUESTROS SERVICIOS.

Periódicamente se emiten circulares informativos con el propósito de mantener actualizados a nuestros usuarios sobre los cambios que se susciten en los temas laborales, comerciales, fiscales entre otros, además se analiza el impacto de los cambios en las disposiciones que correspondan y algunos consejos para mejorar parte operativa del departamento asesorado

V. EDUCACION CONTINUADA

La firma cuenta con un programa de capacitación permanente para sus colaboradores tanto para lo que tiene que ver con el ejercicio de la práctica de la Auditoría, como la actualización en los temas de mayor trascendencia que afecten el ejercicio de nuestra profesión.

Esta educación se hace extensiva a nuestros usuarios mediante organización de eventos externos programados de acuerdo con temas de interés y de actualidad.

VI. VALOR DEL SERVICIO

La facturación por los servicios acordados, se basan en el tiempo requerido para desarrollarlos más gastos directos. El presupuesto de los mismos establece de manera tentativa en dólares de acuerdo al previo estudio de la empresa de manera que podamos solventar los gastos necesarios para el cumplimiento de nuestra labor.

VII. ANTECEDENTES DE LA FIRMA

Es importante mencionar que nuestra firma de auditoría ha brindado sus servicios a prestigiosas empresas, de nuestro país, tales como:

- a) LEONIDAS MORALES GUZMAN DE R.L
- b) GILBERTO DE JESUS COREAS S.A DE CV
- c) LUIS ALONSO INTERIANO S.A DE C.V
- d) ISRAEL LOPEZ MIRANDA S.A DE CV
- e)

Manifestamos, que sería un grato honor proporcionar nuestros servicios.

Atentamente.



Vásquez Salgado & Asociados.
auditores-consultores-asesores



Maximiliano Amaya Hernández
Representante Legal



VÁSQUEZ SALGADO & ASOCIADOS

Carta Compromiso

San Miguel,

Sra. Gerente General
TURISTICAS DE ORIENTE, SA DE CV

Lic.
Estimada Gerente

Luego de las entrevistas mantenidas, la presente pretende proponer los términos que regularán nuestros compromisos de atención profesional.

El objetivo de nuestra auditoría será “Determinar que los que manuales y políticas del departamento de Recursos Humanos estén orientados al cumplimiento de los objetivos de la empresa verificando mediante los procedimientos de auditoría las actividades en los subsistemas de Administración de Recursos Humanos”.

Nuestra tarea consistirá en la realización de una revisión de la información mencionada y, obtener una seguridad razonable, más no absoluta, de la existencia de procedimientos y métodos para evaluar la eficiencia y eficacia del departamento de recursos humanos al realizar sus actividades así como determinar que los métodos existentes son funcionales y se adecuan a las necesidades y expectativas de la empresa. Una vez concluida y sujeto a las evidencias reunidas, la formulación de un informe respecto de los mismos.

El examen, que se realizará de acuerdo con las normas de auditoría vigentes, posee limitaciones derivadas esencialmente de la selectividad propias de una tarea que infiere conclusiones generales a partir de la revisión de muestras seleccionadas para tal efecto, por lo que existe una posibilidad cierta de que errores, irregularidades no puedan ser detectados. No obstante, si como resultado del trabajo, los mismos fueran revelados, lo haremos conocer de inmediato para que, conjuntamente, dispongamos ampliar el alcance de la investigación, si ello se juzga necesario.

Información necesaria para la auditoría.

Con el propósito de que nuestro trabajo se realice sin limitaciones, la Gerencia de Recursos Humanos nos proporcionara, con base en nuestra solicitud, todos los registros relativos a manuales de procedimientos y políticas, reglamento interno, su información y documentación de soporte y otra información complementaria que consideremos necesario evaluar como parte de nuestro examen. Asimismo, se designará por parte de ustedes, al personal que atenderá nuestras visitas y solicitudes de información.

Como parte de nuestras solicitudes de información, entregaremos a ustedes una relación de los papeles de trabajo que requerimos que sean preparados por la administración, para efectos de la auditoría de recursos humanos Acordaremos con los funcionarios responsables de la preparación de dichos papeles de trabajo, la forma, contenido y oportunidad necesarios para un eficiente desarrollo de la auditoría.

Puesta a disposición documentación comprobatoria de procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación de desempeño, retribuciones y retiro, sin que pueda argumentarse su confidencialidad para limitar su acceso.

Diligenciamiento necesario para obtener confirmaciones de terceros en los casos que estimamos convenientes.

Otorgamiento de respuestas escritas -si correspondiere- por parte de funcionarios a aquellos cuestionarios que formulemos.

En general, colaboración y búsqueda de soluciones para superar aquellas situaciones que puedan significar limitaciones en el desarrollo de la tarea de auditoría.

El monto de nuestros honorarios será por un valor de quinientos dólares de los Estados Unidos de América (\$500.00), más IVA los cuales serán pagados cada fin de mes comprometiéndonos a entregar un avance en cada ocasión en que obtengamos un hallazgo de importancia relativa.

Los gastos de viaje en los que se llegue a incurrir, así como otros gastos necesarios para la realización de nuestro trabajo, serán facturados por separado y previo acuerdo con ustedes.

En caso de existir acuerdo respecto de las condiciones establecidas en esta carta, firme, por favor una copia y devuélvala para que procedamos a su archivo.

Asimismo deseamos agradecer esta oportunidad de servir profesionalmente a la Compañía y le aseguramos que este trabajo recibirá nuestra mejor atención.

Lo saluda atentamente.

Atentamente.



Vásquez Salgado & Asociados.
auditores-consultores-asesores



Maximiliano Amaya Hernández
Representante Legal

Acepto las condiciones de esta carta convenio como un acuerdo de voluntades entre la compañía que represento y la firma de auditores que practicará la auditoría antes citada. La he leído y entiendo completamente las condiciones y disposiciones contenidas.

F _____
Gerente General

También confirmo que estoy facultado para suscribir este acuerdo de voluntades en nombre de:

Vásquez Salgado & Asociados/ auditores

ANEXO N°16

Cronograma

N°	ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	PLANEACION DE AUDITORIA																				
1	Conocimiento y comprensión de la entidad.																				
2	Determinación de objetivos y alcance de auditoría.																				
3	Evaluación del riesgo de auditoría.																				
4	Evaluación del control interno para determinar la naturaleza																				
5	Memorando de planificación.																				
6	Programas de auditoría.																				
	EJECUCION DE LA AUDITORIA																				
1	Aplicación de procedimientos de auditoría																				
2	Evaluación de la evidencia.																				
3	Desarrollo de hallazgos con sus respectivos atributos.																				
	INFORME DE AUDITORIA																				
1	Elaboración de diagnóstico e informe preliminar de auditoría																				
2	Comunicación de Gerencia o Informe Preliminar																				
3	Informe final de auditoría.																				

ANEXOS DE LA AUDITORÍA

Puesto	Lugar de Abastecimiento		
	1er opción	2da opción	3era opción
Auditor de Sistemas	Como primera opción para cubrir una vacante, se estudia la posibilidad de llenarla con alguien dentro de la empresa, con el objetivo de transferirlo o promoverlo. Luego se realiza promoción Interna.	UGB, UNIVO	Ministerio de Trabajo
Auditor Interno		UES, UGB, UNIVO	Ministerio de Trabajo
Auxiliar de Informática		ITCA, UGB, UNIVO	Ministerio de Trabajo
Gerente de Ventas		UES, UGB, UNIVO	Ministerio de Trabajo
Ejecutivo de Ventas		UES, UGB, UNIVO	Ministerio de Trabajo
Gerente de Recursos Humanos		UES, UGB, UNIVO	Ministerio de Trabajo
Encargado de Compensaciones		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Gerente de Administración y Finanzas		UES, UGB, UNIVO	Ministerio de Trabajo
Encargado/a de cuentas por cobrar		UES, UGB, UNIVO	Ministerio de Trabajo
Encargado/a de cuentas por pagar		UES, UGB, UNIVO	Ministerio de Trabajo
Encargado/a de auditoría de ingresos		UES, UGB, UNIVO	Ministerio de Trabajo
Encargado/a de costos		UES, UGB, UNIVO	Ministerio de Trabajo
Encargado/a de compras		UES, UGB, UNIVO	Ministerio de Trabajo
Encargado/a de bodega general		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Mensajero		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Motorista		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Gerente de Cuartos		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Recepcionista/ Cajeros		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Bell/boy		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Supervisora de ama de llaves		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Camarera		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Auxiliar de lavandería		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Auxiliar de limpieza		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Gerente de Alimentos y Bebidas		ITCA FEPADE, Megatec, La Unión	Ministerio de Trabajo
Chef ejecutivo		ITCA FEPADE, Megatec, La Unión	Ministerio de Trabajo
Supervisor de Cocina		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Cocinero		ITCA FEPADE, Megatec, La Unión	Ministerio de Trabajo
Auxiliar de Cocina		ITCA FEPADE, Megatec, La Unión	Ministerio de Trabajo
Steward		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Repostero/panificador		ITCA FEPADE, Megatec, La Unión	Ministerio de Trabajo
Supervisor de Servicio		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Capitan de Area		Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Mesero	Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo	

Mesero eventual	Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Barteder	Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Encargado de Bodega	Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Auxiliar de limpieza	Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Asesor de Calidad	Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Gerente de Hotel de Playa	UES, UGB, UNIVO	Ministerio de Trabajo
Jardinero	Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Gerente de Mantenimiento	Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Supervisor de Mantenimiento	Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Técnico en Mantenimiento	Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Carpintero	Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Pintor	Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo
Albañil	Ministerio de Trabajo	Ferías de Empleo

ANEXO #2

Anexo 2

1/2

TURÍSTICAS DE ORIENTE S.A. de C.V

18-1-3

SOLICITUD DE EMPLEO

Fotografía reciente



El interesado debe llenar esta solicitud a mano.

DATOS PERSONALES

Nombre Completo: _____ Sexo: _____
Dirección: _____ Teléfono No. _____
Lugar y fecha de nacimiento: _____ D.U.I. No. : _____
Edad: _____ Estatura: _____ Peso: _____ No. de ISSS: _____
AFP: _____ NUP No. : _____ NIT: _____
Estado Civil: _____ No. de hijos: _____ Casa propia si _____ no _____
Nombre del Padre: _____ Teléfono: _____
Nombre de la Madre: _____ Teléfono: _____
Nombre de su cónyuge: _____ Teléfono: _____
No. de Personas que dependen de usted: _____
Tiene algún familiar que trabaje en esta Empresa: _____ Parentesco: _____
Nombre: _____
Tiene algún amigo(a) que trabaje en esta empresa: _____ Nombre: _____
Tiene algún impedimento ó enfermedad que deban ser tomados en cuenta al darle el empleo: _____
Describalos: _____
Empleo solicitado: _____ Aspiración salarial: _____
Ha sido empleado de esta Empresa: _____ Fecha de ingreso: _____ Qué cargo desempeñó: _____
Fecha de retiro: _____ Motivo de retiro: _____ Último salario: _____
Fecha en que estará disponible: _____



ESTUDIOS REALIZADOS:

NIVEL DE ESTUDIO	INSTITUCION	DESDE	HASTA	TITULO OBTENIDO
PRIMARIA				
EDUCACION MEDIA				
EDUC. SUPERIOR				
POST. UNIVERSIDAD				
OTROS				

IDIOMAS:

Que otros idiomas conoce: A: _____ B: _____

CURSOS O SEMINARIOS RECIBIDOS:

EQUIPO QUE SABE UTILIZAR:

Fotocopiadora _____ Fax _____ Conmutador Telefónico _____ Contómetro _____
Computadora _____ Caja Registradora _____ Licencia de Conducir si _____ no _____

TRABAJOS ANTERIORES:

EMPRESA	CARGO	DESDE	HASTA	SALARIO	JEFE INMEDIATO	TELEFONO

REFERENCIAS PERSONALES:

Mencione 3 nombres de personas NO FAMILIARES que puedan dar referencia de usted y que trabajen en alguna institución o empresa reconocida, EL NÚMERO DE CONTACTO DEBE SER TELÉFONO FIJO.

NOMBRE	LUGAR DE TRABAJO	TELEFONO DE TRABAJO	TELEFONO DE RESIDENCIA	DIRECCION

Declaro que los datos proporcionados son verdaderos y autorizo para que se realicen las investigaciones necesarias para comprobación. **Esta solicitud no representa ningún compromiso de parte de la Empresa para el interesado. La empresa se reserva los derechos de conservar la documentación presente.**
Evaluación: Departamento de Recursos Humanos.

Firma del Interesado _____ San Miguel, a los _____ días del mes de _____ del 201 _____

Documentos a anexar:

*2 Fotocopias de DUI *2 Fotocopias de NIT *Fotocopia de tarjeta del ISSS *Fotocopia de tarjeta de AFP
*Fotocopia del último Título Académico y notas autenticadas * 3 recomendaciones personales (A máquina o computadora, redactada y firmada por la persona que la extiende) * Referencia laboral de los 2 últimos Patronos *Original y copia de la Solvencia de la PNC y Antecedentes Penales actualizados *Fotocopia de la libreta de cuenta activa de Banco HSBC (Si posee) *Original y copia de los siguientes exámenes médicos (Heces, Orina, VDRL, Pulmón (Placa) y Cultivo Faríngeo). En caso de que ya este afiliado al ISSS y a la AFP, anexar fotocopia de tarjetas. De no estar afiliado anexar: una foto reciente tamaño cédula, adicional a la que va a colocar en la Solicitud. (SE REQUIERE QUE LAS COPIAS SEAN CLARAS Y LEGIBLES).

ANEXO#3



**FORMULARIO DE GUÍA DE LA ENTREVISTA
Y EVALUACIÓN DEL CANDIDATO
PARA PERSONAL TÉCNICO,
PROFESIONAL Y GERENCIAL**



Nombre del candidato Pedraza Delacruz Castillo Fecha _____
 Puesto solicitado maestro Entrevistador JBG

INSTRUCCIONES

Uso de la guía de la entrevista

El formulario esta dividido en dos secciones principales que son la guía de la entrevista y la evaluación del candidato. Para prepararse para la entrevista, repase los formularios de especificaciones de personal, de solicitud de empleo y el cuestionario medico; desarrolle un juego de preguntas generales y especificas a ser tratadas durante la entrevista; marque en la guía de entrevista el numero de las preguntas a formular y anote en cada área preguntas adicionales pertinentes. Proceda a través de la guía de la entrevista empleando las preguntas de introducción para cada área y otras preguntas selectas. Las preguntas son presentadas forma condensada para ahorrar espacio. Mezcle preguntas y aseveraciones y use frases de introducción para mitigar la apariencia de interrogatorio (por ejemplo "cuénteme sobre").

Uso de la sección de evaluación del candidato

Al concluir la entrevista, convierta inmediatamente sus notas en una evaluación. Evalúe al candidato con respecto a los ocho factores principales empleando los códigos de evaluación mostrados en la esquina superior derecha de las hojas de evaluación. Para cada factor, se sugieren cosas a considerar al hacer la evaluación. Esos puntos son sugerencias que pueden ser adaptadas mas aun al trabajo específico en cuestión.

Cada factor se aplica a cierto grado de trabajo. Sin embargo, el entrevistador debe determinar la importancia de cada factor con respecto a las exigencias del trabajo al hacer la evaluación total final. Para documentar sus pensamientos, anote sus impresiones y los puntos más importantes de la información obtenida durante la entrevista en los espacios proporcionados para "comentarios", "cualidades notables", "puntos débiles" y "resumen total". Preste atención particular a las cualidades notables y los puntos débiles del candidato que se aplican a los requisitos criticos del trabajo. Luego, transfiera su evaluación del candidato con respecto a cada factor a la tabla de resumen de evaluación. Esta pagina final indicalas cualidades notables y los puntos débiles y muestra gráficamente la evaluación del candidato con respecto a todos los factores. Permite comparar varios candidatos al mismo tiempo.



ANEXO#3

GUÍA DE LA ENTREVISTA

2

HISTORIAL DE TRABAJO

1. Comience relatándome su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta su puesto actual. Por cada trabajo quiero saber lo que hacía, lo que agradaba, lo que desagradaba, su sueldo y cualquier logro especial
2. ¿Qué logro de trabajo le ha brindado mayor logro de satisfacción? ¿Cómo fue logrado?
3. ¿En que trabajo ha estado más contento y por qué? ¿Más descontento y porque?
4. ¿Qué cualidades le gusta más en un superior? ¿Menos?
5. ¿Qué cualidades notables y puntos débiles han notado en usted sus supervisores anteriores?
6. ¿Prefiere usted trabajar sola o en grupos? *depende del grupo.*
7. ¿Puede darme un ejemplo o dos de su capacidad para dirigir o supervisar a otros? ¿Manejar a un subordinado problemático?
8. ¿Qué tipos de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?
9. Deme un ejemplo de un proyecto que efectuó bajo presión.
10. ¿En que formas es usted más eficaz trabajando con otros? ¿Menos eficaz?
11. ¿Que mejoras o nuevas ideas han sugerido en trabajos anteriores?
12. En todos sus trabajos, ¿cuales han sido sus cualidades más notables y cuales sus puntos débiles?
13. ¿Cómo cree que lo describirían sus compañeros o sus subordinados? *- respeto*
14. *Describe relación con profesores de clase? - disciplina*
15. *Describe " " compañeros de clase? - respeto*

NOTAS Y COMENTARIOS

El ambiente no fue agradable laboral

ANEXO#3

EDUCACION Y ENTRENAMIENTO

1. Quiero ahora repasar sus antecedentes académicos, comenzando con la escuela de segunda enseñanza hasta el presente, estoy interesado en cursos, calificaciones, actividades, empleos temporales y cualesquier logros especiales.
2. ¿Qué cursos le agradaron más? ¿Menos? ¿Porqué? *-literatura - sociales*
-el físico
3. ¿Qué logros académicos obtuvo? ¿En que cursos obtuvo mejores calificaciones? ¿Peores? *directo*
4. ¿Es muy estudioso? *lo'*
5. ¿Qué tanto participó usted en actividades escolares no académicas? *—*
6. ¿Por qué asistió (o no) a la universidad? *falta recursos*
7. ¿Qué importancia han tenido sus estudios en su desarrollo?
8. ¿Qué parte de sus estudios se costeo usted mismo? ¿Cómo lo hizo?
9. ¿Qué puestos directivos ocupó en actividades escolares no académicas?
10. ¿Qué lo llevo a seleccionar su campo de estudio?
11. Si tuviera la oportunidad de volver a cursar sus estudios, ¿qué haría diferente? ¿Porqué?
12. ¿Qué entrenamiento especial ha tenido?
13. _____
14. _____
15. _____

NOTAS Y COMENTARIOS

+ falta de recursos no finalizó estudios



ANEXO#3

ANTECEDENTES Y CIRCUNSTANCIAS ACTUALES

1. Ahora, quisiera conocer algunos datos personales tales como sus intereses en su adolescencia, la profesión o empleo de sus padres y qué influencia tuvieron sus experiencias familiares en su desarrollo. Luego, cuénteme sus circunstancias, intereses y actividades actuales.
2. ¿Qué influencia tuvo su niñez en la clase de persona que es hoy? - *había un chero*
3. ¿Hizo algo antes de la escuela de segunda enseñanza de lo cual esta particularmente orgulloso? *15 años*
4. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo? ¿Cuándo se volvió económicamente independiente? *17 años.*
5. ¿Cómo es similar y como es diferente a sus padres? *mis padres: padre no comió.*
6. ¿En que tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando? ¿Es usted miembro o líder de algún grupo? *quiere?*
7. ¿Qué problemas le crearía el tener que viajar o reubicarse? *✓*
8. ¿Ha tenido de acumular una reserva financiera (ahorros, seguro de vida, etc.)? *no*
9. ¿Le han hecho un examen médico recientemente? ¿Cómo está su salud? *no*
10. ¿Qué tipo de lectura relacionada con el trabajo o recreativa le gusta?
11. _____
12. _____
13. _____

NOTAS Y COMENTARIOS



ANEXO#3

FORMULARIO DE EVALUACION DEL CANDIDATO

Código de evaluación

- 5: Excelente
- 4: Sobre término medio
- 3: Término medio
- 2: Bajo término medio
- 1: Pobre



COMENTARIOS

Historial de trabajo

Considere: *Similitud de experiencia de trabajo con este puesto. Continuidad (cambios lógicos de trabajo), estabilidad y progreso en la carrera. Explicación de cambios de trabajo, vacíos entre trabajos e inconsistencias. Progreso en relación a educación y capacitación. Logros significativos y conocimientos relacionados al trabajo. Nivel de ingresos y responsabilidades. Preferencias y aversiones. Número de trabajos y periodos de desempleo. Área de especialización.*

Evaluación _____

Metas de Trabajo

Considere: *Razones por las cuales solicita este trabajo. Conocimientos sobre este trabajo y relación entre el trabajo y las metas profesionales del candidato. Precisión y realismo de metas profesionales y capacidad para realizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlas. Organización y autodesarrollo personal. Autoevaluación realista de cualidades notables y puntos débiles. Demostrada dedicación al trabajo y voluntad para adaptarse a las necesidades de la compañía. Conformidad entre intensiones declaradas y logros reales. Perspectivas de progreso.*

Evaluación _____



ANEXO#3

Educación y entrenamiento

Considere: Educación formal, entrenamiento militar, cursos *por correspondencia*, *entrenamiento en el trabajo* y *educación autodidacta*. Áreas de concentración y razón de selección. Nivel, honores y logros académicos. Preferencias y aversiones. Actividades escolares no académicas. Métodos usados para costear los estudios. Logros escolares en relación e inteligencia. Razones por las cuales dejó de estudiar. Conocimientos sobre desarrollo recientes en su campo de interés. *Entrenamiento específico requerido para desempeñar ese trabajo.*

6

Evaluación _____

Antecedentes y circunstancias actuales

Considere: Valores y conocimientos adquiridos de sus *primeras experiencias*. *Primeros intereses y logros*. Edad en que obtuvo su *primer trabajo* y grado de control ejercido por sus padres. Actividades actuales fuera del trabajo. Actitud del candidato con respecto a su carrera, posibilidades de viaje, reubicación y conflictos de trabajo. Estabilidad financiera en relación a la edad, la educación y los ingresos pasados del candidato

Evaluación _____

ANEXO #4



CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

YO, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, de sexo femenino, casada, de xx años de edad, empleada, de nacionalidad Peruana, con domicilio en San miguel, departamento de San Miguel, y residencia en xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, portador de Carnet de Residente número xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, expedido en San Salvador, departamento de San Salvador, el 06 de julio de 2011. Actuando en mi carácter de Representante Patronal de la Sociedad "TURISTICAS DE ORIENTE S.A. de C.V.", sociedad propietaria del centro de trabajo denominado "Hotel Trópico Inn" y representada legalmente por Juan Antonio Víctor Batarse, que en el curso de este instrumento se denominará "la Sociedad" o "el Hotel" y xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, de sexo xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, SOLTERO, de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx años de edad, EMPLEADO de nacionalidad SALVADOREÑA, con domicilio en xxxxxx, departamento de SAN MIGUEL, y residencia en xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, portador de Documento Único de Identidad número xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, expedido en SAN MIGUEL, departamento de SAN MIGUEL, EL 10 DE MARZO DE 2010, que en el curso de este instrumento, se denominará "el Trabajador". Convenimos en celebrar y formalizar por este medio un Contrato Individual de Trabajo que se registrará por las cláusulas siguientes:

1. CLASE DE TRABAJO O SERVICIO
El Trabajador se obliga a prestar los servicios al Hotel en concepto de: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. Además de las obligaciones que impongan las leyes laborales y sus reglamentos, el Contrato Colectivo, si lo hubiere y el Reglamento Interno de Trabajo, tendrá como obligaciones propias del cargo las siguientes:

- Preparación de Estados Financieros de acuerdo a Normas.
Revisión de comprobantes contables.
Elaboración de partidas de cierre mensual y anual.
Revisión de declaraciones de impuestos e informes relacionados.
Supervisión de sistema Contable-Administrativo.
Presentación y supervisión de trámites legales relacionados con la empresa.
Preparación de reportes para junta directiva, gerencia general y rentas.
Revisión de planillas de sueldos.
Revisión de conciliaciones bancarias.
Supervisión de inventarios de acuerdo a método establecido.
Autorización de requisiciones de productos.
Realización de compras específicas según nivel de autorización.
Control de salida de vehículos de la empresa.
Recopilar y analizar información para la elaboración de presupuestos financieros de la empresa.
Realizar revisiones de cumplimiento de políticas de desembolsos.
Evaluar a proveedores de acuerdo a criterios y programación establecida.
Realizar evaluaciones de desempeño del personal a su cargo, de acuerdo a programación.
Elaboración de acciones de personal.
Además las que sean afines a su cargo.

2. PLAZO DEL CONTRATO Y TIEMPO DEL SERVICIO
El presente contrato se celebra por TIEMPO INDEFINIDO a partir del día 01 DE DICIEMBRE DE 2010.
El tiempo del servicio se computará a partir del 01 DE DICIEMBRE DE 2010. Quedando estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato, sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

3. LUGAR DE PRESTACION DEL SERVICIO Y ALOJAMIENTO
El lugar de prestación del servicio será: HOTEL TRÓPICO INN, UBICADO EN AVENIDA ROOSEVELT SUR NÚMERO 303, SAN MIGUEL, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL O CUALQUIERA DE LOS HOTELES PROPIEDAD DE LA SOCIEDAD: TROPICLUB, UBICADO EN CANTÓN EL ESTERÓN, PLAYA EL CUÇO, INTIPUCA, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN O TROPITAMARINDO, UBICADO EN CANTÓN EL JAGÜEY, PLAYA EL TAMARINDO, CONCHAGUA, DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN.
El trabajador habitará en SU RESIDENCIA PARTICULAR, dado que la Sociedad no proporcionará alojamiento.

El trabajador tendrá derecho a pago de viáticos tales como alimentación, transporte y alojamiento, si fuera necesario en caso tenga que viajar a laborar en un lugar distinto de donde se ha contratado. El empleado podrá ser transferido internamente, temporal o definitivo dentro del país, conforme a las políticas que para ello tiene establecido la Sociedad, esto se llevará a cabo de común acuerdo con el trabajador, siempre y cuando no implique que este desmejore en las condiciones del trabajo y se le comunique con 30 días de anticipación.

4. HORARIO DE TRABAJO

Table with 7 columns: Días Laborales, Horario de Trabajo, Tipo de Horario, Horas Semanales, Descanso, Periodicidad, Día. Row 1: Lunes a Viernes, 8:00-12:00-13:00-17:00, Permanente, 44, Un día y medio, Semanal, Domingo. Row 2: Sábado, 8:00, 12:00, 44, Un día y medio, Semanal, Domingo.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o con la persona asignada por éstos y el Trabajador. (El ingreso antes del horario asignado o la salida después de la hora establecida, no será tomado en cuenta dentro de la jornada de trabajo, a menos que sea solicitado por el jefe inmediato y autorizado por gerencia general, en concepto de hora extra). Para efectos del pago, éstas deberán estar respaldadas mediante una acción de personal. En caso de asueto, y de conformidad con el Código de Trabajo y Reglamento Interno de Trabajo, el Trabajador estará obligado a permanecer en su puesto, si así lo dispusiere la Sociedad para que el servicio del Hotel no sea suspendido y rinda el mínimo exigible y necesario, pagándose ese día con un recargo del 100% en ocho horas y las que excedan con el 200%.

5. SALARIO

El salario MENSUAL que el Trabajador recibirá por sus servicios se estipula en la forma siguiente:

***** 00/100 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, mas el recargo del 25% por las horas nocturnas que labore.

6. LUGAR, FORMA Y PERIODO DE PAGO

El lugar de pago será: HOTEL TRÓPICO INN, UBICADO EN AVENIDA ROOSEVELT SUR NÚMERO 303, SAN MIGUEL, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL. La forma de remuneración será por unidad de tiempo y el período de pago será de forma quincenal, con las deducciones establecidas por el Código de Trabajo (ISSS, AFP, IMPUESTO SOBRE LA RENTA) y demás deducciones que establezcan las leyes correspondientes. La Sociedad se obliga a pagar el salario por planilla y firma mediante recibo de pago, únicamente se admitirá reclamos después de pagada la planilla o el día hábil siguiente. Si los días señalados como fechas de pago coincidieren con un día de asueto o festivo, la operación se verificará el día inmediato anterior.

7. HERRAMIENTAS Y MATERIALES PROPORCIONADOS

Las herramientas y materiales que la Sociedad proporcionará al trabajador son:

UNIFORMES, los cuales se entregan en buen estado y serán devueltos por el Trabajador de igual forma o se aplicará el descuento equivalente por no ser entregados, en caso de extravío o deterioro, salvo el ocasionado por el tiempo y uso normales.

8. PERSONAS DEPENDIENTES DEL TRABAJADOR

El Trabajador declara que bajo su dependencia económica se encuentran las siguientes personas:

NOMBRE	APELLIDO	PARENTESCO	EDAD	DIRECCIÓN

9. ESTIPULACIONES CONVENIDAS

- A. En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderá incluido según el caso los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo pertinentes por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelven conflictos colectivos de trabajo en la Empresa y los consagrados por la costumbre.
- B. Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajo que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativo las mejores condiciones concedidas al trabajador en el contrato anterior y que no consten en el presente.
- C. El Trabajador conforme al Código de Trabajo y las leyes respectivas, no podrá revelar, divulgar o informar a terceros sobre las operaciones de la Empresa. En caso que lo hiciera se dará por terminado el Contrato de Trabajo y se aplicarán las sanciones correspondientes.
- D. El empleado que desarrolle o efectúe mejoras a los procedimientos, formas de trabajo, sistemas, etc., establecidas por la Empresa será propiedad de la misma y no podrán transmitirlos, ocultarlos o hacer uso de ellos para su beneficio o de terceros. De hacerlo así se aplicará lo estipulado en el apartado anterior.
- E. Los empleados que manipulen alimentos, tienen la obligación de someterse a los chequeos médicos correspondientes cuando la empresa lo requiera, el trabajador que no cumpla con esta disposición queda sujeto a la terminación de su contrato, sin ninguna responsabilidad para el patrono.
- F. A fin de mantener las buenas relaciones laborales y evitar conflictos que afecten la operación de la empresa, está prohibido mantener relaciones afectivas entre compañeros, los trabajadores que incurran en esta falta, quedarán sujetos a la finalización de su contrato sin responsabilidad para el patrono.
- G. El trabajador tiene la obligación de informar al patrono sobre cualquier cambio de residencia, estado civil, número telefónico, etc. en las próximas 72 horas.

En fe de lo convenido, firmamos el presente documento por triplicado en la ciudad de San Miguel el día 01 DE DICIEMBRE DE 2010.

REPRESENTANTE PATRONAL



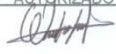
TRABAJADOR

ANEXO#5

SOLICITUD DE ANTICIPO/PRESTAMOS



SOLICITUD DE ANTICIPO PRESTAMO

LUGAR Y FECHA	10 marzo 2012		Por:	\$50
DEPARTAMENTO	Alimentos y Bebidas		Area:	Bar
NOMBRE Y APELLIDOS	Miguel Berrios Lopez			
CANTIDAD	cincuenta dolares			
MOTIVO DE LA SOLICITUD:	Motivos personales			
ANTICIPO A DESCONTAR EN LA:	<input checked="" type="checkbox"/> 1°	<input type="checkbox"/> 2°	Quincena de	Marzo de 2012
FIRMA DEL SOLICITANTE				
 Docto. De Identidad No. 03116786-8				
PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS				
OTROS ANTICIPOS O PRESTAMOS: ESPECIFIQUE.....				
FECHA DE CONCESION..... MONTO:..... PLAZO.....				
Cuota mensual:..... N° de Cuotas pendientes AL DE..... DE:				
Información adicional:				
OTROS ANTICIPOS O PRESTAMOS: ESPECIFIQUE.....				
FECHA DE CONCESION..... MONTO:..... PLAZO.....				
Cuota mensual:..... N° de Cuotas pendientes AL DE..... DE:				
Información adicional:				
OTROS: ESPECIFIQUE.....				
FECHA DE CONCESION..... MONTO:..... PLAZO.....				
Cuota mensual:..... N° de Cuotas pendientes AL DE..... DE:				
Información adicional:				
ANTICIPOS				
FECHA DE CONCESION...10 marzo..... MONTO: \$50..... A PAGAR EL...10 marzo.....				
MONTO SOLICITADO \$50 SALARIO MES \$300 % PRESTADO 16.5%			Observaciones:	
RECURSOS HUMANOS	AUTORIZADO POR	APROBADO POR	Fecha:	
				
Firma y Sello	GERENTE GENERAL Firma y Sello	CONTADOR GENERAL	Firma y Sello	

ANEXO#5

SOLICITUD DE ANTICIPO/PRESTAMOS



SOLICITUD DE ANTICIPO PRESTAMO

LUGAR Y FECHA	23 enero 2012		Por:	\$100
DEPARTAMENTO	Administración y finanzas		Area:	Cuentas por cobrar
NOMBRE Y APELLIDOS	Rosa Amelia Campos			
CANTIDAD	cien dólares			
MOTIVO DE LA SOLICITUD:	Enfermedad			
ANTICIPO A DESCONTAR EN LA:	<input type="checkbox"/> 1° <input checked="" type="checkbox"/> 2° Quincena de enero de 2012			
FIRMA DEL SOLICITANTE Docto. De Identidad No. 03120825-4				
PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS				
OTROS ANTICIPOS O PRESTAMOS: ESPECIFIQUE.....				
FECHA DE CONCESION..... MONTO:..... PLAZO.....				
Cuota mensual:..... N° de Cuotas pendientes AL DE..... DE:				
Información adicional:				
OTROS ANTICIPOS O PRESTAMOS: ESPECIFIQUE.....				
FECHA DE CONCESION..... MONTO:..... PLAZO.....				
Cuota mensual:..... N° de Cuotas pendientes AL DE..... DE:				
Información adicional:				
OTROS: ESPECIFIQUE.....				
FECHA DE CONCESION..... MONTO:..... PLAZO.....				
Cuota mensual:..... N° de Cuotas pendientes AL DE..... DE:				
Información adicional:				
ANTICIPOS				
FECHA DE CONCESION..... MONTO:..... A PAGAR EL.....				
MONTO SOLICITADO	\$100	Observaciones:		
SALARIO MES	\$600			
% PRESTADO	16.5%			
RECURSOS HUMANOS	AUTORIZADO POR	APROBADO POR	Fecha:	
Firma y Sello	GERENTE GENERAL Firma y Sello	CONTADOR GENERAL Firma y Sello		

ANEXO #6



ANEXO #6



ANEXO #6



ANEXO #6**Test a empleados**


Conocer factores físicos y psicológicos que inciden en el personal respecto a las condiciones de trabajo

Este Test es personal y confidencial, no es necesario que refleje su nombre.


Indicación: Marque con una X según corresponda.

N°	Condiciones	Muy Molesto	Molesto	Regular	Buena	Muy Buena
1	Iluminación					
2	Ventilación					
3	Ruido					
4	Espacio					
5	Mobiliario					
6	Materiales de trabajo					
7	Carga de trabajo					
8	Alimentación					
9	Higiene					
10	Salario					
11	Relaciones con los compañeros					
12	Horario de Trabajo					
13	Comunicación con jefe inmediato					

ANEXO #7

		LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
COLABORADOR: <u>Todos los Meseros</u>		Seguimiento		
CARGO: _____		1ª OAK	2ª OAK	Secretaría Asesora
ÁREA: <u>Mesero</u>		Colaborador Fecha: _____	Gerencia Fecha: _____	Jefe Fecha: _____
DEPARTAMENTO: <u>Alimentos y Bebidas</u>		Jefe Fecha: _____	RRHH Fecha: _____	RRHH Fecha: _____
		Gerencia Fecha: _____		
1ª ETAPA - IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				
SOLUCIÓN DE PROBLEMA		DESARROLLO DEL PERSONAL		DESARROLLO ORGANIZACIONAL
<input checked="" type="checkbox"/> Reclamación del Cliente <input type="checkbox"/> No-Conformidad <input type="checkbox"/> Acción Correctiva <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> L.N.C. Programado (*) <input type="checkbox"/> Admisión <input type="checkbox"/> Promoción <input type="checkbox"/> Transferencia <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Nuevas Técnicas/ Procesos <input type="checkbox"/> Planeamiento Estratégico <input type="checkbox"/> Expansión de la Empresa <input type="checkbox"/>
SITUACIÓN ACTUAL: <u>Inyicacia en protocolo en servicio de mesas</u>				
SITUACIÓN DESEADA: <u>Quizas conocimiento y ejecución del protocolo en mesas</u>				
2ª ETAPA - PLAN DE ACCIÓN				
Acciones: <u>Capacitación práctica</u>			Responsable:	Plazo Deseado:
			<u>Gerente</u>	<u>1 día</u>
			<u>Alimentos y Bebidas</u>	

ANEXO #7

		LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN																	
COLABORADOR: <u>Hector Amilear Garcia</u> CARGO: <u>Chef Ejecutivo</u> ÁREA: <u>Cocina</u> DEPARTAMENTO: <u>Alimentos y Bebidas</u>		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Seguimiento</th> </tr> <tr> <th>1ª ETAPA</th> <th>2ª ETAPA</th> <th>Necesidades Atendidas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Colaborador: _____ Fecha: _____ </td> <td> Gerencia: _____ Fecha: _____ </td> <td> Jefe: _____ Fecha: _____ </td> </tr> <tr> <td> Jefe: _____ Fecha: _____ </td> <td> RRHH: _____ Fecha: _____ </td> <td> RRHH: _____ Fecha: _____ </td> </tr> <tr> <td> Gerencia: _____ Fecha: _____ </td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Seguimiento			1ª ETAPA	2ª ETAPA	Necesidades Atendidas	Colaborador: _____ Fecha: _____	Gerencia: _____ Fecha: _____	Jefe: _____ Fecha: _____	Jefe: _____ Fecha: _____	RRHH: _____ Fecha: _____	RRHH: _____ Fecha: _____	Gerencia: _____ Fecha: _____		
Seguimiento																			
1ª ETAPA	2ª ETAPA	Necesidades Atendidas																	
Colaborador: _____ Fecha: _____	Gerencia: _____ Fecha: _____	Jefe: _____ Fecha: _____																	
Jefe: _____ Fecha: _____	RRHH: _____ Fecha: _____	RRHH: _____ Fecha: _____																	
Gerencia: _____ Fecha: _____																			
1ª ETAPA - IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN																			
SOLUCIÓN DE PROBLEMA <input type="checkbox"/> Reclamación del Cliente <input type="checkbox"/> No-Conformidad <input type="checkbox"/> Acción Correctiva <input type="checkbox"/>		DESARROLLO DEL PERSONAL <input type="checkbox"/> L.N.C. Programado (*) <input type="checkbox"/> Admisión <input type="checkbox"/> Promoción <input type="checkbox"/> Transferencia <input type="checkbox"/>		DESARROLLO ORGANIZACIONAL <input checked="" type="checkbox"/> Nuevas Técnicas/ Procesos <input type="checkbox"/> Planeamiento Estratégico <input type="checkbox"/> Expansión de la Empresa <input type="checkbox"/>															
SITUACIÓN ACTUAL: <u>Implementación de nuevas recetas</u>																			
SITUACIÓN DESEADA: <u>Manejo eficaz y ágil de nuevas recetas</u>																			
2ª ETAPA - PLAN DE ACCIÓN																			
Acciones:		Responsable:	Plazo Deseado:																
_____		_____	_____																
_____		_____	_____																

ANEXO#8



PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO INTERNO

Curso:	Objetivo:
Población:	
Instructores:	
Carga Horaria:	
Período de realización:	

Horario	Duración	Contenido	Técnicas / Recursos



ANEXO#9

 TROPICO SECTOR HOTELER	EVALUACIÓN DE ENTIDADES DE ENTRENAMIENTO
---	---

INSTRUCCIONES PARA EVALUACIÓN:
Verificar si la entidad que suministra el entrenamiento ya está calificada. En caso afirmativo, no es necesario realizar una nueva evaluación. En caso negativo, proceder a la evaluación contactando a la entidad, solicitando referencias del entrenamiento en cuestión. Confirmar las referencias contactando por lo menos una empresa de las referencias, registrando las informaciones recibidas. Si la información es positiva, proceder al entrenamiento. En caso de que no sea posible realizar la evaluación, pero la entidad es reconocida y confiable, proceder al entrenamiento. Después de la Evaluación de Reacción de Entrenamiento Externo pelo entrenado, la entidad que tuviera evaluación positiva en 80% de las respuestas dadas, podrán ser inductas en la Lista de Entidades Calificadas.


ENTIDAD: <u>ITCA FEPADÉ</u>

EVENO: <u>Entrenamiento a meseros de Protocolo y Etiqueta</u> FECHA: <u>03/02/12</u>
REFERENCIAS:

<u>Hotel Confort Inn</u>

EVENO: <u>Entrenamientos a meseros en Protocolo</u> FECHA: <u> / / </u>
REFERENCIAS: <u>Hotel Florencia</u>

EVENO: _____ FECHA: <u> / / </u>
REFERENCIAS:

VoBo. 
IBQ
Gerente de R.A. HH



ANEXO#10



EVALUACIÓN DEL MÓDULO O DEL CURSO DE CAPACITACIÓN

Instrucciones

Acaba usted de terminar su capacitación y nos gustaría que nos comente sus impresiones al respecto.

A continuación encontrará una serie de preguntas sobre la clase de capacitación que acaba de concluir. La mayoría de ellas pueden responderse rodeando con un círculo un número de la escala que aparece a la derecha de cada pregunta. En el caso en que se requiera una respuesta escrita, hágalo en el espacio provisto para este fin.

Le rogamos pensar detenidamente sus respuestas y contestarlas con honradez. Valoramos sus comentarios y retroalimentación.

Tema expuesto: Seguridad en el lugar de trabajo (MITRAB)

I. Contenido

1. Pertenencia del tema con su trabajo	No pertinente 1 ② 3 4 5	Pertinente
2. Claridad de los objetivos del módulo	No claros 1 2 ③ 4 5	Muy claros
3. Nivel de la instrucción	Demasiado básico 1 2 ③ 4 5	Demasiado avanzado
4. Cobertura de la clase expositiva	Inadecuado 1 2 ③ 4 5	Muy completa
5. Asignación del tiempo	Demasiado corto 1 ② 3 4 5	Demasiado largo
6. Énfasis en los detalles	Escaso 1 2 ③ 4 5	Excesivo
7. Organización y conducción	Desorganizada 1 2 ③ 4 5	Bien organizada
8. Tratamiento del tema	Abstracto 1 2 ③ 4 5	Práctico

9. Comentarios adicionales que usted pueda tener sobre éstos u otros aspectos del contenido de este módulo o clase de capacitación



ANEXO#10



EVALUACIÓN DEL MÓDULO O DEL CURSO DE CAPACITACIÓN

Instrucciones

Acaba usted de terminar su capacitación y nos gustaría que nos comente sus impresiones al respecto.

A continuación encontrará una serie de preguntas sobre la clase de capacitación que acaba de concluir. La mayoría de ellas pueden responderse rodeando con un círculo un número de la escala que aparece a la derecha de cada pregunta. En el caso en que se requiera una respuesta escrita, hágalo en el espacio provisto para este fin.

Le rogamos pensar detenidamente sus respuestas y contestarlas con honradez. Valoramos sus comentarios y retroalimentación.

Tema expuesto: Etiqueta y Protocolo

I. Contenido

1. Pertenencia del tema con su trabajo	No pertinente	1	2	3	4	5	Pertinente
				(3)			
2. Claridad de los objetivos del módulo	No claros	1	2	3	4	5	Muy claros
					(4)		
3. Nivel de la instrucción	Demasiado básico	1	2	3	4	5	Demasiado avanzado
					(4)		
4. Cobertura de la clase expositiva	Inadecuado	1	2	3	4	5	Muy completa
					(4)		
5. Asignación del tiempo	Demasiado corto	1	2	3	4	5	Demasiado largo
					(4)		
6. Énfasis en los detalles	Escaso	1	2	3	4	5	Excesivo
					(4)		
7. Organización y conducción	Desorganizada	1	2	3	4	5	Bien organizada
				(3)			
8. Tratamiento del tema	Abstracto	1	2	3	4	5	Práctico
				(3)			

9. Comentarios adicionales que usted pueda tener sobre éstos u otros aspectos del contenido de este módulo o clase de capacitación



ANEXO#10



EVALUACION Y REGISTRO DE CAMBIOS/PROMOCION DEL PERSONAL

Nombres <u>Sara Elizabeth</u>		Apellido Paterno <u>García</u>	Apellido Materno <u>Pérez</u>
Area/Depto. de Desempeño Actual <u>Camarera</u>	Nombre del Jefe Inmediato <u>José Arnoldo Machado</u>	Nombre del Gerente de Área <u>Alicia Vasquez Mejía</u>	
Firma y Sello del Jefe Inmediato en señal de autorización del cambio/promoción.		Fecha de autorización del cambio <u>02 marzo 2012</u>	Lugar y Fecha de Recepción de la solicitud (Uso Exclusivo de RR.HH) <u>San Miguel 29 febrero 2012</u>

USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Requisitos Mínimos para aplicar al Cargo

Título de: Supervisora de Area de llaves Otros (Especifique): _____

Experiencia Labral en: ama de llaves _____

Años de Experiencia en el Área: 2 años _____

Número de Años en la empresa: 7 años _____

Edad: 20 _____

Sexo: Masculino Femenino Indistinto

Evaluación de hoja de Vida y desempeño del Empleado

Comentarios a Hoja de Vida _____

Comentarios a Evaluación de Desempeño conoci estándares aplicados al orden y limpieza del Hotel

Otros Comentarios sobre el empleado _____

Se tomarán pruebas? Si No → Porqué? _____

Firma de RR.HH: _____

Resultado de Pruebas (Aptitud, conocimiento, varias)

Tipo de Pruebas aplicadas: <u>conocimiento general</u>	Calificación Obtenida: <u>8.00</u>	Calificación Mínima Requerida: <u>7.00</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Comentarios y Sugerencias (después de pruebas) _____

Decisión Final de RR.HH _____

Firma de RR.HH: _____

FIRMAS AUTORIZADAS PARA REALIZACION DEL CAMBIO

Gerente Administrativo	Gerente Depto/Oficina que genera el cambio	Gerente Depto/Oficina que recibe el cambio
Firma y Sello	Firma y Sello	Firma y Sello

Anexo 10

DR-1-7



EVALUACION Y REGISTRO DE CAMBIOS/PROMOCION DEL PERSONAL

Nombres <i>Felipe Casco</i>		Apellido Paterno	Apellido Materno <i>Melgar</i>
Area/Depto. de Desempeño Actual <i>Mosico Eventos</i>	Nombre del Jefe Inmediato <i>Adrian Rendon</i>	Nombre del Gerente de Area <i>Paul Argueta</i>	
Firma y Sello del Jefe Inmediato en señal de autorización del cambio/promoción.		Fecha de autorización del cambio <i>16-04-2012</i>	Lugar y Fecha de Recepción de la solicitud (Uso Exclusivo de RR.HH) <i>02-04-2012</i>

USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Requisitos Mínimos para aplicar al Cargo

Título de: *Mestre Asesor* Otros (Especifique): _____

Experiencia Laboral en: *asesoría* _____

Años de Experiencia en el Área: *2 años* _____

Número de Años en la empresa: *2 años* _____

Edad: *20* _____

Sexo: Masculino Femenino Indistinto

Evaluación de hoja de Vida y desempeño del Empleado

Comentarios a Hoja de Vida _____

Comentarios a Evaluación de Desempeño *puntualidad, buena atención*

Otros Comentarios sobre el empleado _____

Se tomarán pruebas? Si No Porqué?

Firma de RR.HH: _____

Resultado de Pruebas (Aptitud, conocimiento, varias)

Tipo de Pruebas aplicadas: *conocimiento general* _____

Calificación Obtenida: *8.00* _____

Calificación Mínima Requerida: _____

Comentarios y Sugerencias (después de pruebas) _____

Decisión Final de RR.HH: _____ Firma de RR.HH: _____

FIRMAS AUTORIZADAS PARA REALIZACION DEL CAMBIO

Gerente Administrativo	Gerente Depto/Oficina que genera el cambio	Gerente Depto/Oficina que recibe el cambio
<i>[Firma]</i>		<i>Paul Paz A.</i>
Firma y Sello	Firma y Sello	Firma y Sello