


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man in a cap and robe, possibly a scholar or saint, seated on a horse. Above him is a crown with a cross. To the left and right are lions and castles. The outer ring contains the Latin text "UNIVERSITAS CAROLINA ACADÉMICA COACATEMALENSIS INTER CÆTERAS VIRTUTIBUS CONSPICUA".

**"EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA
DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN"**

MAYNOR RENÉ VÉLIZ

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

GUATEMALA, JULIO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**"EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA
DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN"**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MAYNOR RENÉ VÉLIZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, julio de 2012

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal 5º.	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

ÁREA MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. Carlos Humberto Echeverría Guzmán
ÁREA AUDITORÍA	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdéz

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Manuel Fernando Morales García
SECRETARIO	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín
EXAMINADOR	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

Meneses & Meneses Asociados, s. c.

Contadores Públicos y Consultores Independientes

- Auditoría Integral
- Contabilidad Gerencial
- Consultoría Tributaria
- Desarrollo de Software
- Capacitación
- Outsourcing de contabilidad

Guatemala, mayo 9 de 2011.

Lic. José Rolando Secaida Morales
Decano Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad de San Carlos de Guatemala,
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado Señor Decano:

Atendiendo el nombramiento No. DIC.AUD. 119-2009, de fecha 18 de mayo de 2009, de esa decanatura; he procedido a asesorar al Señor Maynor René Veliz, en su trabajo de tesis titulado ***"Evaluación del Control Interno del Departamento de Recursos Humanos de una Empresa Distribuidora de Equipo de Computación"***.

Esta investigación constituye un aporte importante de la profesión al área de Recursos Humanos, ya que el personal es parte fundamental de cualquier sistema de Control Interno. Este trabajo también se avala con la experiencia que el señor Veliz posee en empresas distribuidoras de computación en Guatemala.

Por los motivos anteriores y con mi opinión favorable, recomiendo que esta investigación sea aceptada para su discusión en el examen privado de tesis, previo a su graduación profesional como Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Atentamente.
"ID Y ENSEÑAD A TODOS".

Lic. Julio Antonio Meneses Bautista
Asesor





FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

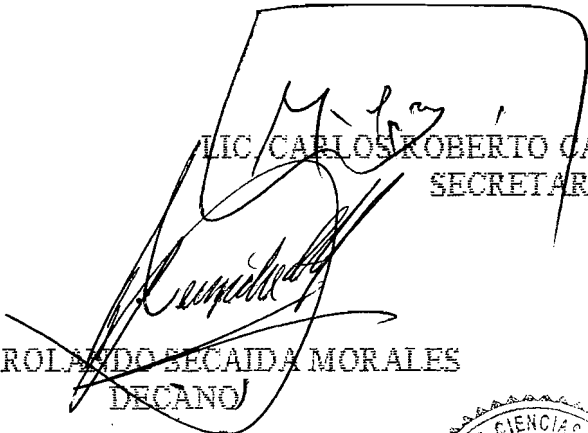
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE MAYO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.2, del Acta 7-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 23 de abril de 2012, se conoció el Acta AUDITORÍA 51-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de marzo de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN", que para su graduación profesional presentó el estudiante MAYNOR RENÉ VELIZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

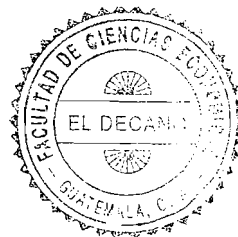

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO BECAIDA MORALES
DECANO

Smp.

Ingrid
PREVISADO



DEDICATORIA

A DIOS:

Por siempre Glorificaré tu nombre, grande es tu misericordia para conmigo, mi éxito descansa sobre tu diestra y tu sabiduría me acompaña todos los días de mi vida.

A MIS PADRES: Víctor Manuel y Norma Amparo

Por su amor, dedicación y apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

A MIS ABUELITOS: German (Q.E.P.D) y María Teresa (Q.E.P.D)

Dios desde el cielo les permita ver el fruto del nieto que amaron y cuidaron como a un hijo.

A MI ESPOSA: Nancy Veronica

Gracias por acompañarme en aquellas madrugadas de desvelo y por darme la fuerza que necesitaba cada día, que el logro alcanzado sea para tí un aliciente para cumplir tus sueños olvidados. TE AMO.

A MIS HIJAS: Joselyn, Alejandra, Sofía y María René

Son mi razón de ser, cada esfuerzo, cada logro realizado ha sido por inspiración de cada una de ustedes. Jamás las dejaré de amar.

A MI HERMANO: Selvin Manuel

Gracias por el cariño y apoyo que siempre me ha demostrado.

A MI TIO: Víctor Manuel

Por creer en mí y alentarme a concluir mi carrera.

A MI ASESOR DE TESIS: Lic. Julio Antonio Meneses B.

Por su paciencia, orientación y dedicación. Gracias por su amistad.

A LA FAMILIA ÖZSEDEN:

Por su apoyo y comprensión. Que Dios les Bendiga.

A MIS AMIGOS, AMIGAS Y CATEDRÁTICOS:

Forman parte del éxito que hoy alcanzo, gracias por sus consejos. Mi eterno agradecimiento.

A LA GLORIOSA UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Casa de estudios a quien debo mi formación profesional y académica.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN

1.1	Definición de Empresa	1
1.2	Definición de Empresa Distribuidora	1
1.3	Definición de Empresa Distribuidora de Equipo de Computación	1
1.4	Elementos de la Empresa	2
1.4.1	Elementos Personales	2
1.4.2	Elementos Materiales	3
1.4.3	Elementos Inmateriales	3
1.5	Clasificación de las Sociedades Mercantiles	4
1.6	Forma de Asociación Empresarial	5
1.6.1	Cámara de Industria de Guatemala	5
1.6.2	Gremial de Empresas de Informática de Guatemala	5
1.7	Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación en Guatemala	6
1.7.1	Mercado y Cobertura	7
1.7.2	Importancia	9
1.7.3	Propósitos	9
1.7.4	Esfuerzos	10
1.7.5	Contribución	10
1.7.6	Estructura Organizativa	11
1.8	Marco Legal Regulatorio	12
1.8.1	Constitución Política de la República de Guatemala	12
1.8.2	Código de Trabajo Decreto No. 1441	12
1.8.3	Ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto No. 295	13
1.8.4	Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Empresa Privada de Guatemala Decreto No. 1528	13
1.8.5	Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad Decreto No. 17-72	14
1.8.6	Código de Comercio Decreto 2-70	14
1.8.7	Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto No. 26-92	14
1.8.8	Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto No. 27-92	15
1.8.9	Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto No. 73-2008	15
1.8.10	Código Tributario	15

CAPÍTULO II
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1	Gestión de Recursos Humanos	16
2.1.1	Función	16
2.1.2	Responsabilidades	16
2.1.3	Objetivos	17
2.1.4	Ubicación del Departamento de Recursos Humanos	20
2.1.5	Organigrama del Departamento de Recursos Humanos	21
2.1.6	Proceso de Gestión de Talento Humano	23
2.1.6.1	Admisión de Personas	23
2.1.6.2	Aplicación de Personas	24
2.1.6.3	Compensación de las Personas	25
2.1.6.4	Desarrollo de Personas	27
2.1.6.5	Mantenimiento de Personas	27
2.1.6.6	Monitoreo y Evaluación de Personas	27
2.1.7	Planeación de la Gestión del Talento Humano	27
2.1.7.1	Misión	28
2.1.7.2	Visión	28
2.1.7.3	Objetivos Organizacionales	29
2.1.7.4	Estrategia Corporativa	29
2.1.7.5	Entornos que Intervienen en la Planeación	30
2.2	Leyes Guatemaltecas Relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos	32
2.2.1	Constitución Política de la República de Guatemala	32
2.2.2	Código de Trabajo	33
2.2.2.1	Obligaciones y Derechos del Patrono	33
2.2.2.2	Definiciones	34
2.2.2.3	Principales Obligaciones de los Patronos	35
2.2.2.4	Contratos de Trabajo	36
2.2.2.5	Reglamento Interior de Trabajo	36
2.2.2.6	Libro de Salarios e Informe Anual de Trabajadores	37
2.2.2.7	Régimen Especial de Trabajo	37
2.2.2.8	Prestaciones Laborales	38
2.2.2.9	Procedimientos y Sanciones Administrativas	40
2.2.3	Ley del Impuesto Sobre la Renta	42

CAPÍTULO III
CONTROL INTERNO BAJO EL MODELO GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL
ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM), COSO II

3.1	Antecedentes Históricos	44
3.2	Definición	46
3.3	Propósitos de COSO	48
3.4	Objetivos	48
3.5	Componentes del Control Interno	48
3.5.1	Ambiente Interno	49
3.5.2	Establecimiento de los Objetivos	59
3.5.3	Identificación de Eventos	62
3.5.4	Evaluación de los Riesgos	67
3.5.5	Respuesta al Riesgo	68
3.5.6	Actividades de Control	69
3.5.7	Información y Comunicación	69
3.5.8	Supervisión	70
3.6	Proceso de Implantación	70
3.7	Norma Internacional de Auditoría 315	74
3.8	Participación del Contador Público y Auditor	77

CAPÍTULO IV
AUDITORÍA INTERNA

4.1	Definición	78
4.2	Objetivos	78
4.3	Alcance	79
4.4	Importancia	80
4.5	Propósito	80
4.6	Función	81
4.7	Ubicación de la Auditoría Interna en una Estructura Organizacional	81
4.8	La Auditoría Interna como Evaluación del Control Interno	81
4.9	Métodos de Evaluación del Control Interno	81
4.9.1	Método Descriptivo	82
4.9.2	Método de Cuestionario	82
4.9.3	Método de Gráficas o Diagramas de Flujo	82
4.10	Procedimientos y Técnicas de Evaluación del Control Interno	82
4.10.1	Técnicas	82
4.10.2	Procedimientos	87
4.11	Proceso de Evaluación del Control Interno	88
4.12	Riesgo	89
4.12.1	Riesgo de Auditoría	90

4.13	Guías para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna	91
4.13.1	Independencia	92
4.13.2	Conocimiento Técnico y Capacidad Profesional	93
4.13.3	Alcance del Trabajo	93
4.13.4	Realización del Trabajo de Auditoría Interna	94
4.13.4.1	Planeación de la Auditoría Interna	94
4.13.4.2	Examen y Evaluación de la Información	95
4.13.4.3	Informe de Auditoría	95
4.13.4.4	Seguimiento	96
4.14	Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	96
4.14.1	Normas sobre Atributos	97
4.14.2	Normas sobre Desempeño	98

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN

5.1	Antecedentes de la Empresa	105
5.1.1	Estructura Organizacional	106
5.1.2	Valores Organizacionales	108
5.1.3	Visión	108
5.1.4	Misión	108
5.1.5	Objetivos Corporativos	108
5.1.6	Responsabilidad Social	109
5.2	Desarrollo del Trabajo para Evaluar el Control Interno del Departamento de Recursos Humanos	110
5.3	Comunicación de los Resultados	170
5.4	Seguimiento al Plan de Acción	181
	CONCLUSIONES	183
	RECOMENDACIONES	185
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	186
	ANEXOS	190

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema No. 1	Organigrama Empresa Distribuidora de Equipo de Computación	11
Esquema No. 2	Ubicación del Departamento de Recursos Humanos	20
Esquema No. 3	Estructura Tradicional Departamento de Recursos Humanos	21
Esquema No. 4	Estructura Moderna de Recursos Humanos	22
Esquema No. 5	Ejemplo Flujo de Proceso Contratación de Personal	66
Esquema No. 6	Diagrama de Flujo Proceso de Evaluación del Control Interno	89
Esquema No. 7	Organigrama Empresa El Ejemplo, S.A.	107
Esquema No. 8	Organigrama del Departamento de Recursos Humanos	112
Esquema No. 9	Diagrama de Flujo Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	147
Esquema No. 10	Diagrama de Flujo Proceso de Confirmación de Puesto	151
Esquema No. 11	Diagrama de Flujo Proceso de Inducción	156

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1	Generación de Empleo Empresas de Computación	7
GRÁFICO No. 2	Estimación de Computadoras a Nivel Nacional	8
GRÁFICO No. 3	Empleados Contratados en el año 2010	162
GRÁFICO No. 4	Desvinculación de Empleados durante el año 2010	163
GRÁFICO No. 5	Total de Empleados de Alta al 31 de diciembre de 2010	164

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1	Solicitud de Empleo	191
ANEXO No. 2	Contrato de Trabajo	193
ANEXO No. 3	Declaración Jurada Ante el Patrono del ISR	194
ANEXO No. 4	Informe de Faltas	195
ANEXO No. 5	Boleta de Evaluación de Desempeño	196
ANEXO No. 6	Constancia de Trabajo	197
ANEXO No. 7	Requisitos para Solicitud de Libro de Salarios	198

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo de investigación es evaluar los procedimientos de control interno del departamento de Recursos Humanos de una Empresa Distribuidora de Equipo de Computación, desde el punto de vista de la Auditoría Interna, que permita a la administración de la empresa conocer sus deficiencias de control interno y tome medidas para diseñar nuevos controles con el objetivo de minimizar los riesgos de contingencias laborales futuras, como por ejemplo: sanciones por el incumplimiento de la presentación de informes exigidos por las leyes vigentes, deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección y rotación de personal, entre otros.

El avance de las empresas hacia la globalización, ha implicado un esfuerzo de reeducación y cambio de actitudes de las partes laborales relacionadas, es por ello que la gestión en las empresas es diferente a la antigua gestión clásica, en que las relaciones entre el patrono y los trabajadores eran de carácter personal, hoy en día las empresas se expanden a regiones fuera del ámbito nacional y requieren de más personal, haciendo que el departamento de Recursos Humanos forme una parte importante para el logro de objetivos empresariales.

En la actualidad el departamento de Recursos Humanos es considerado por las empresas como un pilar importante dentro de su estructura organizativa, éste debe contar con políticas y procedimientos que le permitan tener los elementos necesarios para cumplir con sus funciones, de ahí nace la importancia de evaluar sus controles para verificar que se cumpla con los objetivos establecidos por la administración de la empresa.

Las empresas tratan de cumplir con sus obligaciones laborales y procesos que están íntimamente ligados con la administración eficiente del recurso humano, pero en algunos casos incumplen por desconocimiento de la legislación vigente y falta de un adecuado control interno.

La presente tesis se plantea en cinco capítulos, el primero permite familiarizarse con los elementos que intervienen en una empresa, su definición, formas de asociación y leyes que se relacionan. En forma general se describe el papel que juegan las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación en la sociedad guatemalteca, impulsando el desarrollo tecnológico en Guatemala y su aporte a la clase trabajadora.

El capítulo dos describe las funciones, responsabilidades y objetivos de la Gestión de Recursos Humanos, su adecuada ubicación dentro de la organización; describe el proceso, evolución y la adecuada planeación de la gestión de talento humano.

En el capítulo tres, se presenta el sistema de control interno bajo el modelo de Gestión de Riesgo Empresarial, mejor conocido como COSO II. Este capítulo contiene sus antecedentes históricos, definiciones, propósitos, objetivos y el rol del Contador Público y Auditor en el sistema de control interno.

El cuarto capítulo está relacionado con la Auditoría Interna, donde describe su definición, objetivos, alcance, importancia, propósito, ubicación dentro de la organización y los métodos, procesos de evaluación y riesgo. Se presenta el marco normativo que regula la actividad de la Auditoría Interna y la del profesional que la ejerce, siendo éstas de observancia obligatoria.

En el capítulo cinco se presenta el caso práctico, donde el auditor interno utiliza su destreza, experiencia y conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas de auditoría necesarios para una adecuada evaluación de control interno del departamento de Recursos Humanos de una Empresa Distribuidora de Equipo de Computación, que incluye papeles de trabajo, informe de control interno compuesto por la carta de opinión del sistema de control interno y áreas de mejora para el departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO I

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN

1.1 Definición de Empresa

Una empresa es una organización con fines lucrativos dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios.

También se puede definir como empresa “aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios”. (2:257).

De acuerdo al artículo 655 del Código de Comercio de Guatemala, “se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”. (9:81).

1.2 Definición de Empresa Distribuidora

Es aquella dedicada a adquisición de bienes para ser comercializados y distribuidos a empresas mayoristas.

1.3 Definición de Empresa Distribuidora de Equipo de Computación

Son aquellas que se dedican a la comercialización de equipo y accesorios de computación, los cuales pueden ser distribuidos a empresas mayoristas que se dedican al mismo segmento de mercado o a empresas minoristas o consumidor final dependiendo de los objetivos de mercado de dichas empresas.

1.4 Elementos de la Empresa

1.4.1 Elementos Personales

Se refiere al elemento humano que tiene relación con la empresa, sea interno o externo, por ejemplo:

- **Empresario**

Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. No siempre coinciden la figura del empresario y la del propietario, puesto que se debe diferenciar del gerente que administra la empresa, de los accionistas y propietarios que han arriesgado su dinero percibiendo por ello los beneficios.

“Empresario puede ser tanto una persona individual como una sociedad mercantil. La figura del empresario es de singular importancia ya que es él el que coordina los diversos elementos que constituyen la empresa y el que dispone de dichos elementos individualmente o como una cosa unitaria, es él el que constituye la empresa y la hace funcionar”. (27:219).

- **Personal de la Empresa**

Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben un salario.

Está constituido por las personas que trabajan para la empresa, con el propósito de lograr los objetivos y metas trazadas de la institución, sea que trabajen en forma dependiente o independiente.

El personal de Recursos Humanos dentro una Empresa Distribuidora de Equipo de Computación, juega un papel importante, este departamento se encarga de la

contratación de personal, haciendo de una persona extraña o ajena a la empresa, un candidato idóneo para un determinado puesto de trabajo.

- **Los Clientes**

Constituyen el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes producidos o los servicios prestados por la empresa.

1.4.2 Elementos Materiales

“Dentro de las cosas que se incluyen entre los elementos materiales de la empresa están todas aquellas que son perceptibles por medio de los sentidos: el establecimiento, el local, el mobiliario, la maquinaria, las mercaderías, las materias primas, el dinero, etc.”. (27:221).

Este elemento es de suma importancia para las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación, ya que para ser competitivos dentro de un mercado que está en constante evolución, es necesario que cuenten con una infraestructura adecuada, ubicaciones estratégicas para una mejor distribución de sus productos, equipo de informática que permita un adecuado control de inventarios de mercadería, etc.

También en este elemento se encuentran las computadoras, herramienta importante que facilita los procesos, controles y proporciona información vital para el desarrollo y crecimiento de las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación.

1.4.3 Elementos Inmateriales

Se puede decir que los elementos inmateriales o incorpóreos, son aquellos bienes que no son perceptibles con los sentidos pero si con el pensamiento.

“Entre los elementos inmateriales se cuentan los derechos de crédito, el nombre comercial y los demás signos distintivos de la empresa, los contratos de

arrendamientos, los secretos de derechos que representen un valor para el negocio". (27:223).

1.5 Clasificación de las Sociedades Mercantiles

La legislación guatemalteca por medio del Decreto 2-70 Código de Comercio de Guatemala, considera como sociedades organizadas bajo la forma mercantil las siguientes:

- a) Sociedad colectiva.
- b) Sociedad en comandita simple.
- c) Sociedad en comandita por acciones.
- d) Sociedad de responsabilidad limitada.
- e) Sociedad anónima.

En la actualidad la sociedad colectiva, comandita simple y por acciones, así como la de responsabilidad limitada, no obstante de estar contempladas en la legislación guatemalteca, no son utilizadas como forma de organización empresarial por las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación.

Todas las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación afiliadas a la Gremial de Empresas de Informática de Guatemala, están constituidas bajo la figura legal de sociedad anónima, que tiene el capital dividido por acciones y la responsabilidad de los accionistas se limita al monto suscrito y pagado en la sociedad.

Esta forma de organización es el instrumento jurídico más adecuado y utilizado para desarrollar empresas de gran envergadura, permite la participación de un gran número de personas, es por ello que se considera la más importante de las formas asociativas de la vida moderna.

1.6 Forma de Asociación Empresarial

En Guatemala las empresas pueden afiliarse a las diferentes instituciones o asociaciones que existen en el país, entre otras las cámaras y gremiales.

Las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación en Guatemala, están organizadas como un bloque económico en la Gremial de Informática que está adscrita a la Cámara de Industria de Guatemala.

1.6.1 Cámara de Industria de Guatemala

Las Cámaras son asociaciones o instituciones que a nivel local, nacional o internacional, agrupan a gremios, comerciantes o empresarios (sean importadores, exportadores, industriales, mayorista, etc.) con el objeto de proteger sus intereses, mejorar sus actividades comerciales sobre la base de la mutua cooperación y promover su prosperidad, así como también la de la comunidad en la cual se encuentre.

La Cámara de Industria de Guatemala, es una asociación no lucrativa, creada para promover el desarrollo y mejoramiento de la industria en Guatemala; defender, coordinar y representar los intereses de la industria y de los industriales asociados, en sus relaciones con otras entidades públicas o privadas. Dentro de sus funciones están: fomentar y proteger la industria del país, promover el consumo de artículos de manufactura nacional e interesarse por el adiestramiento del trabajador y la formación del personal técnico para las diversas ramas industriales, por todos los medios a su alcance, entre otras funciones.

1.6.2 Gremial de Empresas de Informática de Guatemala

Son asociaciones empresariales que basan su accionar en la defensa de los intereses de sus afiliados con un marcado énfasis sectorial.

La Gremial de Empresas de Informática de Guatemala, se constituyó el 12 de marzo de 2003, por iniciativa de empresarios que se dedican a la venta y distribución de equipos de computación, así como la prestación de servicios relacionados con el campo de la misma, uno de sus objetivos es representar los intereses de la industria hardware (todas las partes físicas de una computadora) y coadyuvar a la reducción de la brecha tecnológica en Guatemala.

1.7 Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación en Guatemala

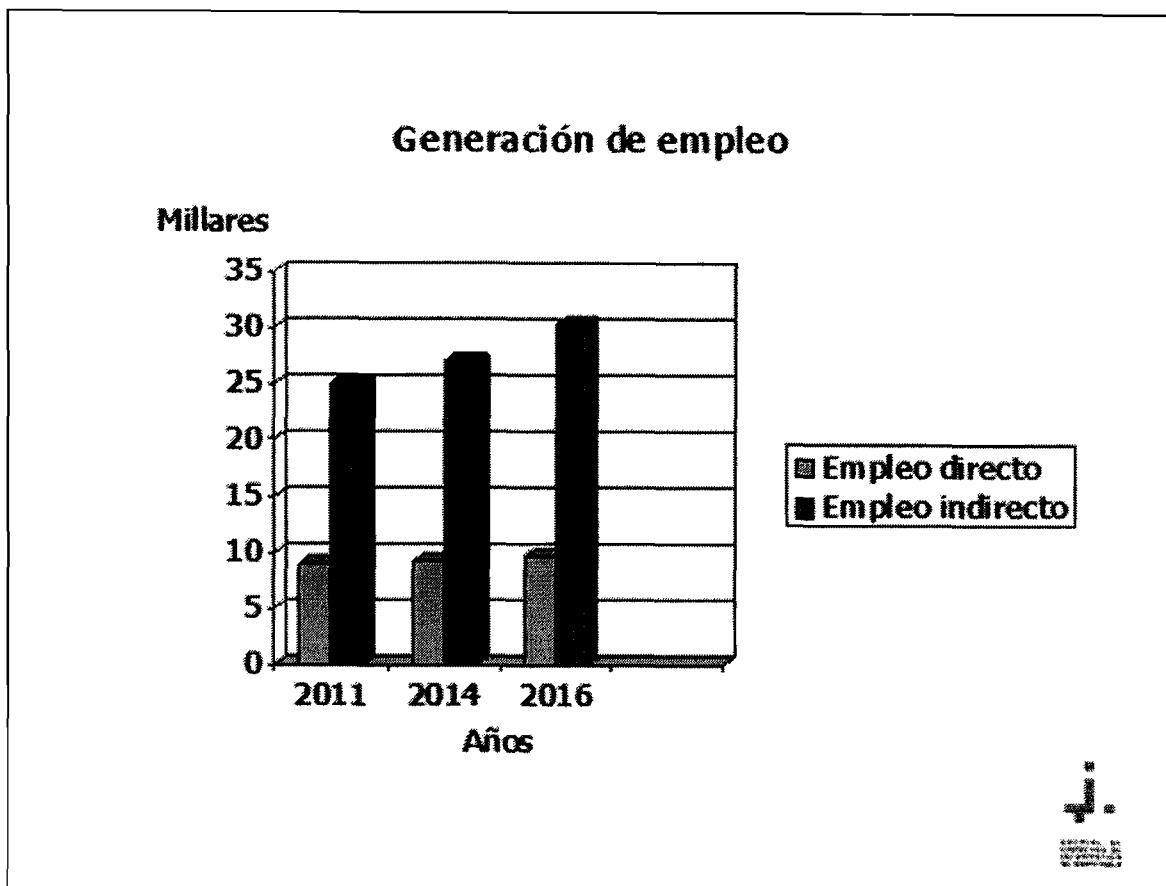
Las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación en Guatemala, están conformadas como bloque económico en la Gremial de Empresas de Informática.

De acuerdo a la Gremial estas empresas realizan actividades de comercialización y procesos de ensamblaje local, se ensamblan unas 160,000 computadoras anuales a nivel local, se generan 9,000 puestos de trabajo directos y 25,000 indirectos.

El aporte de estas empresas incentiva la manufactura liviana en Guatemala y crea valor a la mano de obra guatemalteca por medio del mejoramiento del nivel de preparación de los trabajadores.

Como se puede observar en la gráfica siguiente, para el año 2016 las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación proyectan generar 10,000 empleos directos y 30,000 plazas de trabajo indirectos.

GRÁFICO No. 1
Generación de Empleo Empresas de Computación



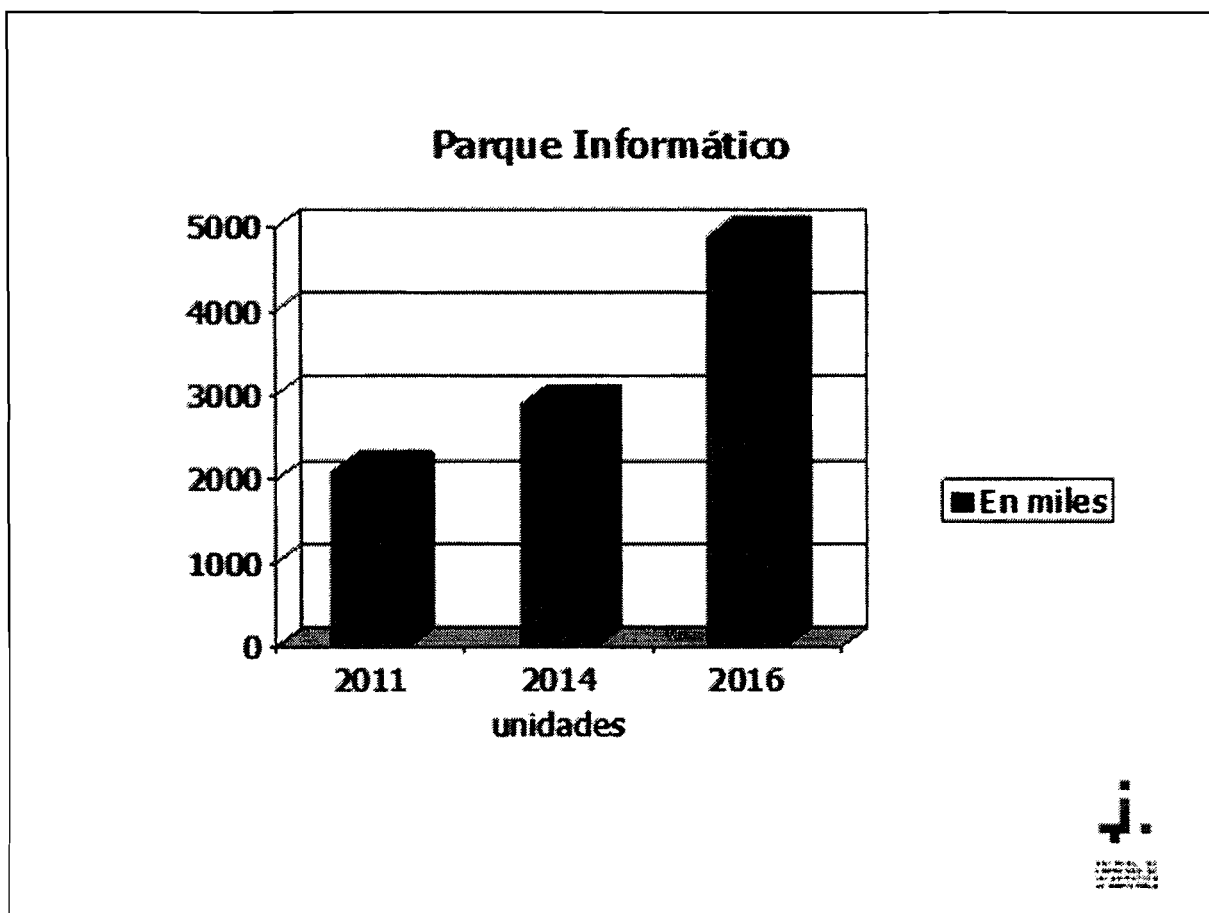
Fuente: Gremial de Empresas de Informática de Guatemala. Enero 2011.

1.7.1 Mercado y Cobertura

El mercado tecnológico en Guatemala abarca un “Parque Informático (Cantidad de computadoras estimadas en el país) de 2.1 millones de computadoras y a nivel de país se venden Q. 1,200 millones anuales en productos de tecnología, que incluye computadoras de marcas propias e internacionales”. (20:2).

Las estimaciones para ampliar el Parque Informático a nivel nacional para el año 2016 se espera que supere las 4.5 millones de computadoras, el uso de sistemas y equipo de computación ayuda a las empresas guatemaltecas a optimizar sus procesos productivos y reducción de costos.

GRÁFICO No. 2
Estimación de Computadoras a Nivel Nacional



Fuente: Gremial de Empresas de Informática de Guatemala. Enero 2011.

World Economic Forum 2010 Global Information Technology Report a nivel Centro Americano clasifica a Guatemala en el "cuarto lugar del Ranking de Tecnología de la Información, superado en su orden por El Salvador, Panamá y Costa Rica; a nivel Latinoamericano está clasificada en décimo lugar". (19:8-9).

De acuerdo a la Gremial de Empresas de Informática, las empresas Distribuidoras de Equipo de Computación, “tienen presencia en Centro América y a nivel nacional en 22 departamentos y 333 municipios; cuentan con centros de servicio regionales con respaldo de los fabricantes”. (20:12).

1.7.2 Importancia

La importancia de las empresas distribuidoras de equipo de computación radica en la identificación de las mismas como un sector estratégico de desarrollo para el país, por dos razones importantes; alta capacidad de crecimiento y potencial de desarrollo industrial de alto valor al fomentar la manufactura liviana.

1.7.3 Propósitos

De acuerdo a la Gremial de informática de Guatemala, en consenso con las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación afiliadas, los propósitos que buscan son los siguientes:

- **Valorar el Producto “Hecho en Guatemala”**
 - Genera impuestos
 - Genera empleos
 - Genera desarrollo

- **Mejorar e Incrementar el Aprovechamiento Tecnológico en el País**
 - Ensamblaje de equipo
 - Vinculación y desarrollo a sectores vulnerables
 - Abastecimiento en centros de tecnología

1.7.4 Esfuerzos

Sumado a los propósitos, las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación como bloque económico hacen los siguientes esfuerzos:

- **Desarrollar Condiciones de Competencia Leal del Mercado Tecnológico**
 - Respeto a la propiedad intelectual
 - Gravámenes e impuestos
 - ✓ Igualdad arancelaria de la tecnología en C.A.
 - ✓ Impuestos internos (en Honduras está exento de IVA)
- **Acercamiento de la Tecnología al Mercado**
 - Condiciones crediticias para sectores específicos
 - ✓ Educación (Maestros y Alumnos)
 - ✓ Pequeñas y Medianas Empresas (PYME'S)
- **Educar y Ordenar el Mercado de Usuarios**
 - Cumplimiento de Garantías
 - Disposiciones Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO)

1.7.5 Contribución

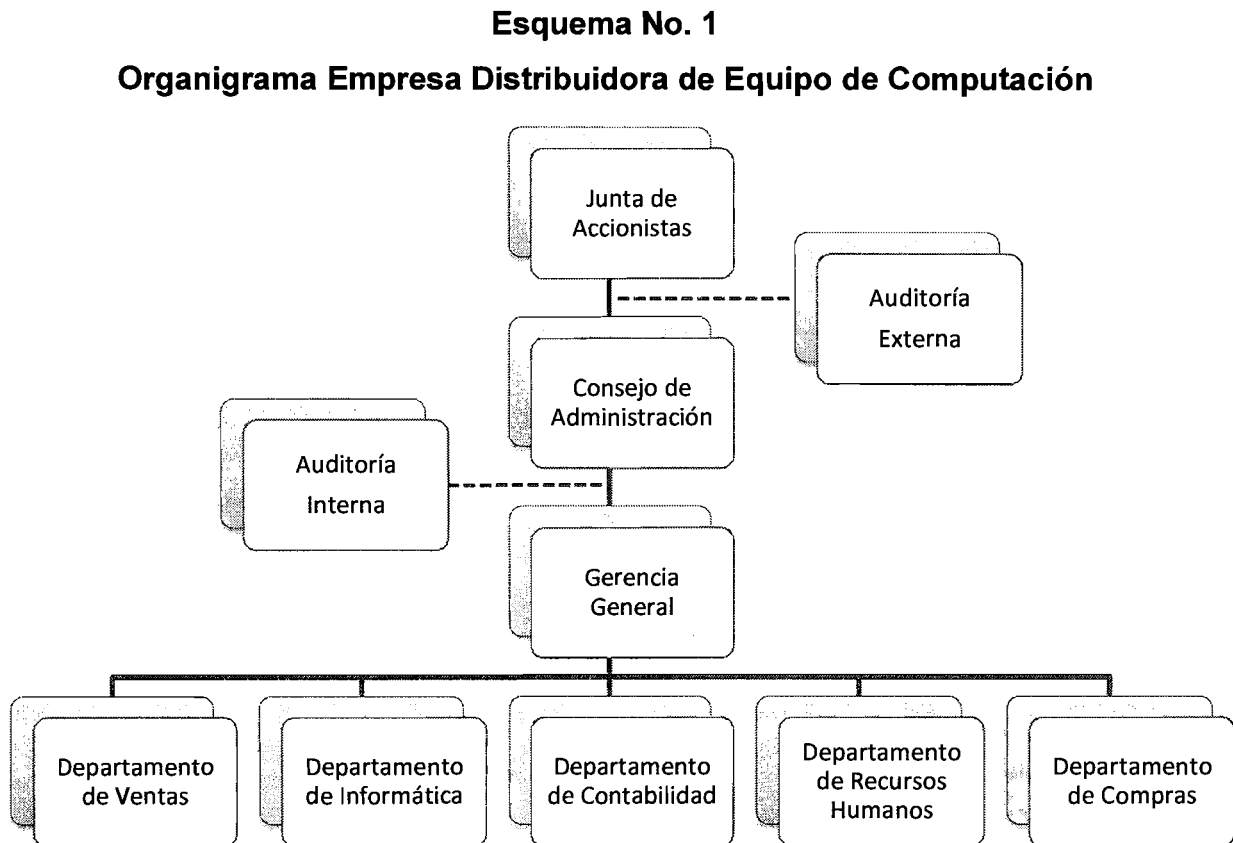
Contribución de las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación:

- **Apoyo del Desarrollo de Emprendimiento Rural**
- **Productos de Alta Calidad (certificados) con Mejores Condiciones para el Mercado**
 - Precio
 - Cobertura de servicio

1.7.6 Estructura Organizativa

Toda empresa, independientemente de su naturaleza, necesita de una estructura organizacional que le permita funcionar adecuadamente de acuerdo a objetivos estratégicos, gráficamente es representada por medio de un organigrama, que es la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo.

A continuación se presenta un organigrama básico de una Empresa Distribuidora de Equipo de Computación:



Fuente: Elaboración propia. Enero 2011.

1.8 Marco Legal Regulatorio

El marco legal regulatorio, es el conjunto de normas (leyes, reglamentos, etc.) que constituyen el orden jurídico de un país, las cuales son de observancia obligatoria para todas aquellas personas y empresas que se encuentren dentro de su ámbito de aplicación.

Las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación no son ajenas a las leyes impositivas actuales y operan bajo la aplicación del régimen impositivo general, ya que no realizan actividades especiales para aplicar a regímenes específicos.

A continuación se presentan algunas leyes que se relacionan con las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación:

1.8.1 Constitución Política de la República de Guatemala

La Constitución Política de la República de Guatemala, establece el marco legal entre los ciudadanos, garantiza la igualdad, justicia, seguridad, libertad y la legalidad, mediante la concesión de derechos y obligaciones para las personas, empresas y las distintas instituciones del país.

Establece las disposiciones legales, la interpretación y aplicación de las normas constitucionales, así como el orden jerárquico constitucional, que indica que ninguna ley puede contrariar sus disposiciones o ser superior a la misma.

1.8.2 Código de Trabajo Decreto No. 1441

Es un documento jurídico laboral cuya finalidad es regular los derechos y obligaciones tanto de los patronos como trabajadores, crea instituciones para resolver sus conflictos y es un documento tutelar en beneficio del trabajador.

El Código de Trabajo de Guatemala, Decreto 1441 y sus reformas, establece los lineamientos y fundamentos de la legislación laboral guatemalteca, así como las normas, requisitos, procedimientos y otros aspectos de la relación entre trabajadores y patronos.

1.8.3 Ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto No. 295

Crea al Instituto como una organización de derecho público, cuyo objetivo es beneficiar a los trabajadores en Guatemala, bajo un régimen de seguridad social que comprende la protección y beneficios en caso que ocurran ciertos riesgos de carácter social contemplados en esta ley, como accidentes de trabajo y enfermedades generales, maternidad, invalidez, orfandad, vejez y muerte, entre otras.

Establece las tasas obligatorias que deben aportar las empresas y trabajadores para el funcionamiento adecuado del Instituto, estas tasas varían de acuerdo a la ubicación geográfica de cada empresa.

1.8.4 Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Empresa Privada de Guatemala Decreto No. 1528

A finales de la década de los años 50, en Guatemala no existían lugares específicos para la recreación organizada de los trabajadores y sus familias; el 1 de julio de 1962, entra en vigencia el Decreto No. 1528 que contiene la Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Empresa Privada de Guatemala (IRTRA), entidad autónoma de derecho público.

El régimen económico del Instituto, se sustenta exclusivamente con los aportes de los patronos, que en la actualidad contribuyen con el 1% sobre sueldos y salarios ordinarios y extraordinarios pagados a sus trabajadores.

1.8.5 Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad Decreto No. 17-72

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), fue fundado el 19 de mayo de 1972, por delegación del Estado y con la contribución del Sector Privado, que actualmente es el 1% sobre sueldos y salarios ordinarios y extraordinarios pagados a sus trabajadores.

1.8.6 Código de Comercio Decreto 2-70

El Código de Comercio de Guatemala, regula la actividad de los comerciantes, los negocios jurídicos y las materias mercantiles, en él se establece lo relativo a las empresas, las operaciones mercantiles y actos de comercio, entre otros.

1.8.7 Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto No. 26-92

Impuesto que se aplica a la renta que obtengan dentro del territorio nacional todas las personas o empresas, guatemaltecas o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

En esta ley se establece el impuesto que debe pagar dependiendo el régimen al que se encuentre vinculada la empresa, actualmente se establecen dos regímenes que son el General y el Optativo.

Las empresas que opten por el Régimen General deben aplicar a las ventas realizadas o servicios prestados una tarifa del 5% y pagarlo a las cajas fiscales dentro de los primeros diez días hábiles de cada mes. En el caso que elijan el Régimen Optativo, están obligadas a realizar pagos trimestrales en los primeros diez días hábiles al mes siguiente del trimestre vencido, (abril, julio y octubre) y realizar una liquidación final por el periodo anual (Enero a Diciembre) por medio de una declaración anual dentro de los primeros tres meses de cada año calendario.

1.8.8 Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto No. 27-92

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) es un gravamen indirecto que se origina entre otras cosas en: la venta o permuta de bienes y servicios, importaciones, arrendamientos, adjudicaciones, retiro de bienes de las empresas (para uso personal), la venta o permuta de bienes inmuebles, la donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles y la pérdida de mercadería o cualquier hecho que implique faltantes de inventario.

1.8.9 Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto No. 73-2008

La ley del Impuesto de Solidaridad es un impuesto que debe ser pagado por quienes realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos. Fue decretado por emergencia nacional, y viene a sustituir al Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz (IETAAP), el cual era de gran utilidad como su nombre lo indica, apoyo a los acuerdos de paz.

1.8.10 Código Tributario

Es una ley orgánica que regula las relaciones jurídicas entre la administración y los contribuyentes y está formado por un conjunto de disposiciones sustantivas que cimientan el marco jurídico básico de todo lo concerniente a la creación, aplicación y recaudación de los tributos.

Es un instrumento jurídico que incide en las relaciones tributarias entre Estado y las empresas, tiene efectos económicos de mucha importancia.

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Gestión de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos (ARH), “es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, recompensas y evaluación del desempeño”. (5:9).

2.1.1 Función

- Se dedica a la administración, entrenamiento, evaluación y remuneración de los trabajadores o empleados.
- Toma decisiones que influyen en la eficacia y eficiencia de los empleados y las organizaciones.
- Se encarga de provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y mantenimiento del personal.

2.1.2 Responsabilidades

La administración de recursos humanos, exige un sin número de responsabilidades que van desde la Alta Dirección hasta los niveles más bajos de supervisión, entre los que se puede mencionar:

- Ubicar al personal en lugares adecuados de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Orientar y formar a los nuevos empleados.
- Capacitar a los empleados.
- Evaluar y mejorar el rendimiento de los empleados.

- Interpretar las políticas y procedimientos de la organización.
- Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona.
- Crear y mantener elevada la moral del equipo.
- Proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo.

Generalmente, en organizaciones pequeñas, la gerencia asume totalmente estas responsabilidades.

A medida que se desarrolla la organización van delegando ciertas funciones a sus gerentes de líneas y descentralizan sus actividades y funciones.

2.1.3 Objetivos

Considerando que las personas son el elemento principal de una organización, nace la necesidad que el departamento de Recursos Humanos sea más consciente y que esté más atento a las necesidades de los empleados.

Cuando una organización está orientada hacia el elemento humano, su filosofía en general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque.

Es importante resaltar que las personas pueden aumentar las fortalezas y debilidades de una organización, que es afectada por el trato que ésta (organización) les da a sus empleados.

La administración de recursos humanos tiene una diversidad de objetivos, pero en general deben estar dirigidos a contribuir a la eficacia organizacional, entre los que se pueden mencionar:

- **Ayudar a la Organización a Alcanzar sus Metas y Realizar su Misión**

Antes se hacía énfasis en la correcta realización de las tareas, por medio de métodos y reglas impuestas a los empleados, en recompensa se obtenía eficiencia en los resultados, esta forma de administración cambió y se dio paso a la “eficacia” debido a la necesidad de las organizaciones de alcanzar niveles de desarrollo sostenible, logro de metas a futuro y mejores resultados.

- **Proporcionar Competitividad a la Organización**

Emplear las habilidades y destrezas de la fuerza laboral, logrando personas más productivas, para beneficio de la organización, clientes, socios y los mismos empleados. La administración de recursos humanos, debe desarrollar personas de éxito y no sólo ser un instrumento de fiscalización y control dentro de la organización.

- **Suministrar a la Organización Empleados Entrenados y Motivados**

Este objetivo exige dar a los empleados el reconocimiento que se merecen, no sólo en dinero, que es el elemento básico de la motivación humana.

Si una organización necesita mejorar el desempeño humano, sus integrantes deben percibir justicia en las recompensas que reciben, en tal sentido es importante recompensar el buen desempeño y castigar o no compensar a las personas que no se esfuerzan por mejorar su rendimiento.

Los objetivos y métodos de medición de desempeño, deben ser claros y justos, no sólo emplear las medidas del jefe de la unidad.

La administración del recurso humano, debe proporcionar personas adecuadas en tiempo, fase y etapa apropiada para la organización.

- **Aumento de la Autorrealización y la Satisfacción de los Empleados**

Es de suma importancia que los empleados sean felices en la realización de su trabajo, el cual debe estar de acuerdo a sus capacidades y sus funciones distribuidas de forma equitativa, para ser productivos deben sentirse y ser parte de la organización.

- **Desarrollar y Mantener la Calidad de Vida en el Trabajo**

Calidad de vida en el trabajo, se refiere a la experiencia de trabajo, tipo gerencia, con libertad y autonomía para tomar decisiones, sin tener que recurrir y pasar por infinidad de niveles de autoridad para solucionar un problema, ambiente agradable, estabilidad laboral y horas adecuadas de trabajo.

- **Administrar el Cambio**

La globalización y mercados abiertos, traen consigo nuevos retos para las organizaciones y la administración de recursos humanos, que para sobrevivir en este ambiente, debe plantear nuevas estrategias, procedimientos y soluciones, que vayan de acuerdo a los cambios e influencias externas.

- **Establecer Políticas Éticas**

Toda actividad de la administración de recursos humanos debe ser transparente, confiable y ética, esto garantiza a los empleados un trato justo y el respeto a sus derechos básicos.

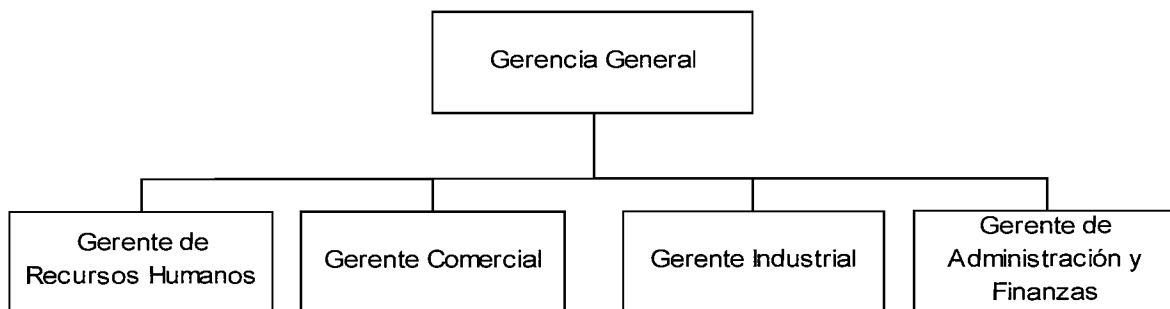
2.1.4 Ubicación del Departamento de Recursos Humanos

De acuerdo a la posición que presenta el departamento de Recursos Humanos dentro de una estructura organizativa, ésta indicará el grado de importancia y pensamiento que la organización tiene del mismo.

La ubicación del departamento de Recursos Humanos en el organigrama, suele estar situado debajo del director general o del gerente, formando parte de los departamentos comunes de la empresa, o bien ser un staff dependiente de la dirección general, funcionando a modo de asesoría.

A continuación se presenta un organigrama donde se muestra la ubicación típica del departamento de Recursos Humanos dentro de una organización.

Esquema No. 2
Organigrama
Ubicación del Departamento de Recursos Humanos



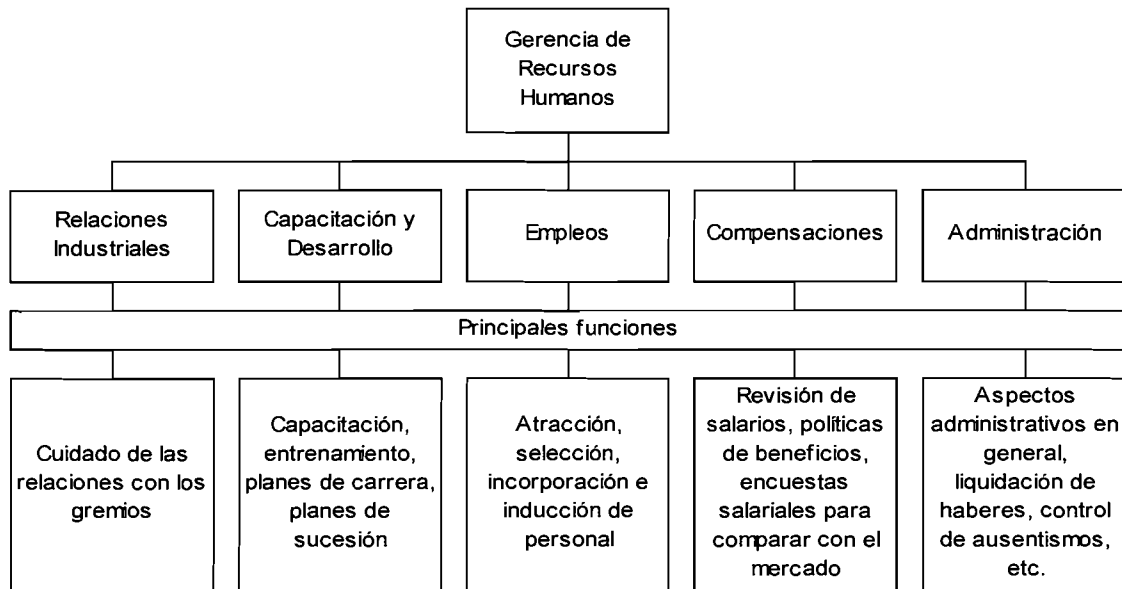
Fuente: Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato. Edición 2004.

2.1.5 Organigrama del Departamento de Recursos Humanos

En las organizaciones pequeñas donde no existen muchas divisiones gerenciales y niveles jerárquicos, generalmente el departamento de Recursos Humanos se divide en dos, una parte que se dedica a las nóminas y la otra al reclutamiento y selección de personal.

Existe diversidad de organigramas del departamento de Recursos Humanos, éste dependerá de las necesidades y particularidades de cada organización, a continuación se presenta un organigrama tradicional de recursos humanos:

Esquema No. 3 Organigrama Estructura Tradicional Departamento de Recursos Humanos



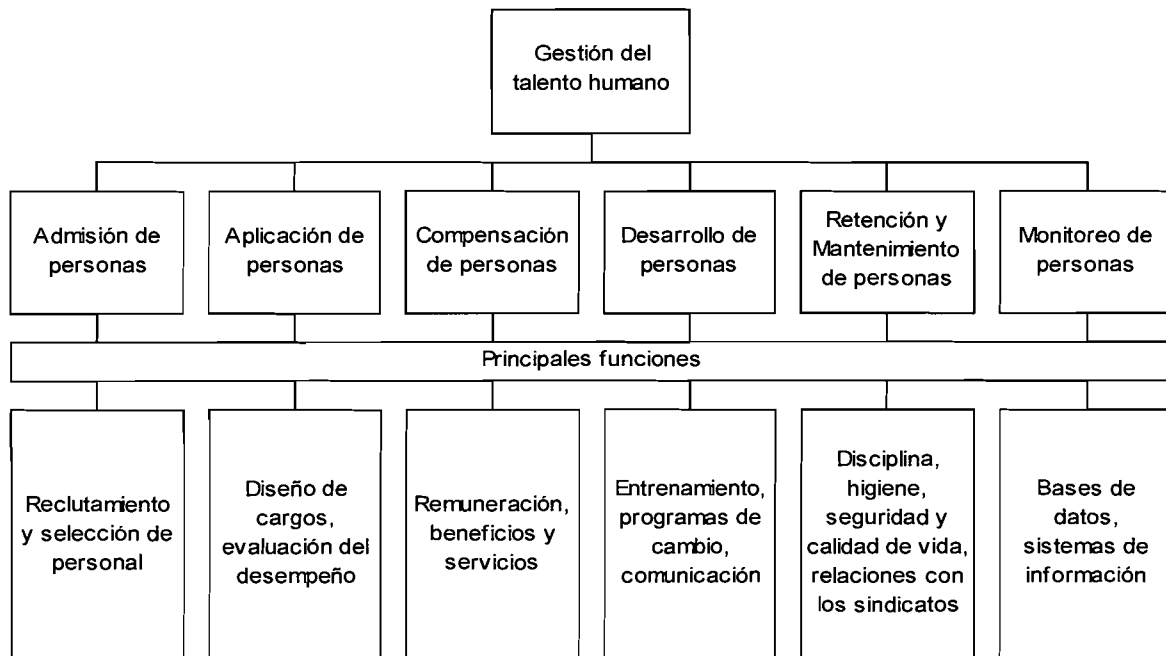
Fuente: Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato. Edición 2004.

Tradicionalmente los organigramas se estructuraban con base a un esquema de departamentalización de acuerdo a las funciones de la empresa, esto quiere decir que este sistema privilegia la especialización de cada departamento y la cooperación interdepartamental, pero descuida los objetivos estratégicos y potenciales de la Alta Dirección, es decir, que los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los generales y organizacionales.

La nueva gestión del talento humano, busca la integración y correlación de los objetivos individuales departamentales con los generales y organizacionales.

Esquema No. 4

Estructura Moderna de Recursos Humanos



Fuente: Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato. Edición 2004.

2.1.6 Proceso de Gestión de Talento Humano

El nuevo modelo de gestión de talento humano involucra varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluación de desempeño, bienestar del personal, etc.

2.1.6.1 Admisión de Personas

Este proceso se emplea para dar ingreso a nuevos empleados a la organización, incluye el reclutamiento y selección de personal.

- **Reclutamiento de Personal**

Las empresas deben ser capaces de contratar los mejores colaboradores que existen en el mercado laboral, en tal sentido es importante que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo para que las personas sepan cómo buscarlas e iniciar una relación laboral. El mercado laboral es un espacio donde intervienen la oferta y la demanda de trabajo, es decir, en él (mercado laboral) las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados y las personas escogen donde laborar.

El reclutamiento de personal “Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización”. (5:95).

Se puede llamar reclutamiento de personal al conjunto de acciones necesarias para atraer personal a una organización, siendo un proceso de doble vía donde se comunica y divulga las oportunidades de empleo y al mismo tiempo atrae candidatos para el proceso selectivo.

- **Selección de Personal**

La selección de personal sirve como un filtro que permite solamente el ingreso del personal idóneo a una organización.

“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, considerando las actuales condiciones de mercado”. (5:111).

2.1.6.2 Aplicación de personas

Diseña las funciones que los nuevos empleados desempeñarán dentro de la organización, orienta y supervisa su desempeño, incluye diseño organizacional, análisis y desempeño de cargos, orientación de personal, así como su respectiva evaluación de desempeño.

- **Orientación de las Personas**

Este es el primer paso para inducir a los nuevos miembros de la organización, se refiere a posicionarlos y definirles las funciones dentro de la empresa.

La orientación determina la posición de cada elemento en la organización, por esta razón es importante para el nuevo empleado conocer la misión y la visión de la empresa y ajustarse a la cultura organizacional establecida.

La cultura organizacional se refiere al conjunto de costumbres, hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y experiencias compartidas por los colaboradores de la organización.

- **Diseño de Cargos**

Los cargos forman parte de la estructura de una empresa que condiciona y determina su distribución y el grado de especialización. El cargo es una descripción de todas las tareas que debe realizar un trabajador, el cual ocupa una posición formal en la estructura organizativa de la empresa.

El diseño de cargos, consiste en determinar las tareas o actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cuál es la interacción que existe del puesto con los demás trabajos de la organización.

- **Evaluación del Desempeño**

Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, se valora el conjunto de cualidades, rendimiento y comportamiento laboral de un trabajador, en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de sus servicios.

2.1.6.3 Compensación de las Personas

Incluye la motivación por medio de recompensas, remuneraciones, beneficios y servicios sociales, que van en función de satisfacer las necesidades individuales de los empleados.

- **Remuneración**

Es uno de los elementos esenciales de toda relación laboral, tan importante es, que ha necesitado de la intervención legislativa y económica para poder ser regulado, además de requerir el reconocimiento constitucional e internacional de este derecho.

La remuneración es el pago ya sea en dinero o especie, que recibe un trabajador por sus servicios, está integrado por tres componentes básicos principales:

➤ **Remuneración Básica**

Está integrada por un salario, ya sea este mensual, por hora trabajada, a destajo o cualquier otra forma.

➤ **Incentivos Salariales**

Incluye bonos, participación de resultados, etc.

➤ **Beneficios**

Seguros de vida, seguros de salud, comida subsidiada, prestaciones adicionales a las de ley, etc.

- **Programas de Incentivos**

Derivado de la globalización y fuerte competencia para sobrevivir y crecer, las organizaciones se han dado cuenta que remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización ya no es suficiente, es preciso incentivarlas continuamente para alcanzar las metas y resultados establecidos, es por ello que las nuevas estrategias empresariales se deben enfocar a nuevas recompensas, métodos y sanciones para incentivar la productividad.

- **Beneficios y Servicios**

Son regalías y ventajas que las organizaciones conceden a sus empleados y que son adicionales al salario pactado por las partes.

2.1.6.4 Desarrollo de Personas

Este proceso capacita y desarrolla al personal, tanto en el aspecto profesional como humano, por medio de programas de comunicación y cambio, desarrollo de carreras, y cursos de capacitación, entre otros.

2.1.6.5 Mantenimiento de Personas

Crea las condiciones ambientales y psicológicas necesarias para el desarrollo de las actividades de los empleados. En este proceso se incluyen, la administración de disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

2.1.6.6 Monitoreo y Evaluación de Personas

Proceso que se utiliza para la supervisión, control de las actividades de los empleados y verificación de sus resultados por medio de evaluaciones. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Estos seis procesos están íntimamente relacionados y el buen o mal funcionamiento de uno afecta el desempeño de los demás.

2.1.7 Planeación de la Gestión del Talento Humano

Las organizaciones para su subsistencia deben relacionarse e interactuar con otras organizaciones, pero esta misma relación los lleva a desarrollar planes estratégicos que definen el comportamiento de la organización.

La estrategia se basa en la misión organizacional, la visión a futuro y los objetivos corporativos.

2.1.7.1 Misión

Sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la organización e incluye los objetivos esenciales de la misma.

La misión potencializa la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno, sirve para orientar sus programas para el mejoramiento de los recursos y debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?.

La misión debe ser cultivada y promocionada por la Alta Dirección y transmitida a todos los empleados de la organización.

2.1.7.2 Visión

Es el conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

La visión de la organización consolida el liderazgo de Alta Dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos que dispone y del tipo de relación que desea tener con sus clientes, proveedores, empleados, etc.

Para poder definir la visión se debe establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro.

2.1.7.3 Objetivos Organizacionales

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta lograr, es una imagen que pretende a futuro.

Al alcanzar los objetivos deseados, estos dejan de serlo, por lo tanto la organización necesita proponer nuevos objetivos para su desarrollo.

2.1.7.4 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa establece el propósito y el alcance de la organización, básicamente se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación al ambiente donde desea desarrollarse.

- **Aspectos Fundamentales de la Estrategia Corporativa**

- **Nivel Institucional de la Organización**

Participación de todos los niveles de la organización en cuanto a los intereses y objetivos implicados.

- **Proyección a Largo Plazo**

Define el futuro y destino de la organización, está ligada a la visión y misión corporativa y hace énfasis en los objetivos a largo plazo.

➤ **Toma en Cuenta a Toda la Empresa**

La estrategia es un conjunto de esfuerzos dirigidos, coordinados e integrados para lograr los resultados proyectados.

➤ **Mecanismo de Aprendizaje Organizacional**

Se refiere a la capacidad de la organización para transmitir la información necesaria a cada uno de sus colaboradores.

2.1.7.5 Entornos que Intervienen en la Planeación

Es común que los encargados de Recursos Humanos hagan cálculos sencillos relacionados con la fuerza laboral de la organización, ya que no todas las personas trabajan exactamente el tiempo que se espera de ellas, debido a varios motivos como: enfermedades, accidentes, compromisos familiares o vacaciones, entre otros; es por ello que se debe tomar en cuenta algunos factores para elaborar una correcta planeación.

- **Ausentismo**

Se relaciona al trabajo perdido por los empleados cuando no se presentan a sus labores cotidianas, ocasionando distorsiones del volumen y la disponibilidad de la fuerza laboral.

- **Rotación de Personal**

Es el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para reemplazarlos, es uno de los problemas que más afecta a las organizaciones y se agudiza cuando es difícil cubrir la plaza vacante.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda, donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Existen dos tipos de desvinculación laboral, una por iniciativa del empleado y la otra por iniciativa de la empresa.

- **Desvinculación por Iniciativa del Empleado**

Se da cuando el empleado decide, por motivos personales o profesionales, terminar la relación laboral con el empleador. Se puede dar por dos motivos: una por la insatisfacción del empleado con su trabajo y la otra por las alternativas atractivas existentes en el mercado laboral.

- **Desvinculación por Iniciativa de la Empresa**

Ocurre cuando la empresa decide dar por finalizada la relación laboral con el empleado, para sustituirlo por otro más adecuado o por sustitución total de la plaza.

- **Cambios en los Requisitos de la Fuerza Laboral**

El impacto del desarrollo tecnológico, las nuevas formas de organización empresarial y los nuevos procesos de trabajo, entre otros, modifican radicalmente los requisitos de la fuerza laboral, estos cambios afectan ocasionando deficiencias en las habilidades indispensables para desempeñar las actividades requeridas en esta nueva era laboral.

2.2 Leyes Guatemaltecas Relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos

2.2.1 Constitución Política de la República de Guatemala

- **Tutelaridad de las Leyes de Trabajo**

Se refiere a que las leyes deben estar enfocadas a buscar la armonía entre trabajadores y patronos (empresas o empresarios), sin descuidar y proteger al trabajador por las condiciones en que opera, es decir, su desventaja económica y social.

- **Derecho al Trabajo**

Todo guatemalteco tiene derecho a poseer un trabajo y el Estado y la sociedad deben procurar lo que sea necesario para proporcionárselo, es por ello que éste derecho a su vez se convierte en un deber social.

- **Derechos Sociales**

La Constitución Política de la República de Guatemala, establece y garantiza los derechos sociales mínimos en materia laboral, entre los que se pueden mencionar:

- Todo trabajo debe ser equitativamente remunerado.
- Igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad.
- Obligación de pagar al trabajador en moneda del curso legal en Guatemala.
- Inembargabilidad del salario en los casos determinados por la ley.
- Derecho a un día de descanso remunerado.
- Derecho del trabajador de gozar vacaciones.

- Obligación del empleador de otorgar al trabajador un aguinaldo por año laborado.
- Protección a la mujer trabajadora, trabajadores menores de 14 años y mayores de 60 años.
- Protección a trabajadores discapacitados.
- Preferencia a los trabajadores guatemaltecos.
- Fijación de normas de cumplimiento obligatorio para empleadores y trabajadores.
- Obligación de indemnizar al trabajador cuando sea despedido injustificadamente.

No obstante los derechos contenidos en la Constitución Política de la República de Guatemala, éstos pueden ser susceptibles de ser mejorados o superados por contratos colectivos o individuales de trabajo.

- **Irrenunciabilidad de los Derechos Laborales**

Básicamente se refiere a que un trabajador no puede renunciar de forma verbal o escrita a los derechos laborales que por ley le corresponden y cuando así lo haga, esta declaración o afirmación será nula o inválida, aunque esté contenida en contrato colectivo, individual de trabajo o cualquier otro tipo de documento.

2.2.2 Código de Trabajo

2.2.2.1 Obligaciones y Derechos del Patrono

Las obligaciones de los patronos se encuentran contempladas y sancionadas en diferentes leyes guatemaltecas, el Código de Trabajo es la fuente reguladora de mayor importancia y se orienta a equilibrar las fuerzas entre las partes que intervienen en estas relaciones, de ahí la imposición de más obligaciones para los patronos y más protecciones para los trabajadores.

Las relaciones entre trabajadores y patronos son muy poco conocidas por la falta de interés de las partes, en cuanto a las áreas empresariales se puede decir que en algunas ocasiones no se cumple con todas las disposiciones legales.

El desconocimiento es uno de los factores que se deben considerar, ya que éste factor influye directamente en la falta de aplicación de las responsabilidades y derechos de los patronos.

2.2.2.2 Definiciones

Es importante el conocimiento de algunos conceptos y definiciones que son inherentes a las relaciones laborales entre patronos y trabajadores, los cuales ayudarán a la comprensión de los temas a desarrollar en este trabajo de investigación.

- **Patrono**

Se entiende por patrono o empleador a la persona natural o jurídica, que ya sea por cuenta ajena o propia ocupa trabajadores, sea cual fuere su número.

“El patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo”. (16:2).

- **Trabajador**

“Trabajador es toda persona individual o jurídica que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo.”. (16:3).

- **Salario o Sueldo**

“Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos”. (16:36).

- **Salario Mínimo**

“El salario mínimo es el mínimo establecido legalmente, para cada periodo laboral (hora, día o mes), que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores. Fue establecido por primera vez en Australia y Nueva Zelanda en el siglo XIX.¹ Los costos y beneficios de los salarios mínimos legales son aún objeto de debate”. (28.1:1).

- **Jornada de Trabajo**

Es el límite de tiempo establecido por la ley para que el trabajador permanezca en la ejecución de su trabajo bajo la dirección del patrono.

Descansos y asuetos: El descanso consiste en pagarle al trabajador un día no laborado a la semana y el asueto es una prestación que el patrono debe dar al trabajador por los días de feriado oficial indicados por la ley.

2.2.2.3 Principales Obligaciones de los Patronos

- Extender contrato de trabajo por escrito y presentarlo en la Inspección General de Trabajo.
- Elaborar el reglamento interior de trabajo.
- Llevar libro de salarios.
- Enviar un informe al Ministerio de Trabajo.

- Pagar las prestaciones laborales que correspondan, cuando el trabajador renuncie o sea despedido en forma directa o indirecta.
- Abstenerse de maltratar de palabra o de obra a los trabajadores.
- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto popular sin deducirle el sueldo.

2.2.2.4 Contratos de Trabajo

El contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el cual una persona queda obligada a prestar a otra sus servicios personales o a ejecutarle una obra personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de ésta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

Para que el contrato de trabajo exista o de inicio, no necesariamente puede ser por la vía escrita, basta con que se inicie la relación laboral de trabajo para que se perfeccione.

- **Clases de Contratos de Trabajo**

De acuerdo al artículo 25 del Código de Trabajo, los contratos se pueden clasificar en tres clases:

- Por tiempo indefinido.
- A plazo fijo.
- Por obra terminada.

2.2.2.5 Reglamento Interior de Trabajo

“Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo

afecten, con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo". (16:19).

De acuerdo al artículo 57 del Código de Trabajo, el patrono que ocupe permanentemente diez o más trabajadores, queda obligado a elaborar y poner en vigor su respectivo reglamento interior de trabajo.

2.2.2.6 Libro de Salarios e Informe Anual de Trabajadores

El artículo 102 y 123 del Código de Trabajo, indican que el libro de salarios debe estar autorizado y sellado por el Departamento Administrativo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, toda vez el patrono ocupe diez o más trabajadores.

Debe contener como mínimo los salarios ordinarios y extraordinarios que paguen a cada trabajador; adicionalmente al libro de salarios, el patrono debe enviar dentro los dos primeros meses de cada año un informe al Ministerio de Trabajo, éste debe ser impreso y como mínimo contener egreso total de salarios, bonificaciones y cualquier otra prestación económica, separando los ordinarios y extraordinarios.

2.2.2.7 Régimen Especial de Trabajo

Los patronos deben tomar en cuenta que existen trabajos especiales debido a la naturaleza del trabajo o empleados que lo realizan.

- **Trabajo de Mujeres y Menores de Edad**

El trabajo para mujeres y menores de edad debe ser adecuado a su edad, condiciones físicas y desarrollo intelectual como moral.

- **Trabajo de Aprendizaje**

En este tipo de trabajo las personas se comprometen a laborar para un patrono a cambio que se les enseñe en forma práctica un arte, profesión u oficio. Se les da una retribución monetaria, la cual puede ser inferior al salario mínimo.

Dentro de las características importantes de este tipo de trabajo se puede mencionar que el contrato debe ser a plazo fijo y que debe terminar el proceso de enseñanza y desarrollo gradualmente, así como el monto de la retribución del aprendiz en cada grado de la misma.

2.2.2.8 Prestaciones Laborales

La prestación laboral es una obligación del patrono que consiste en todos aquellos beneficios que el trabajador recibe a cambio de la prestación de sus servicios y éstas van de acuerdo al desarrollo de cada país. Entre las principales prestaciones laborales se pueden mencionar las siguientes:

- **Aguinaldo**

Contenido en la ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, tiene por finalidad otorgar una retribución que consiste en pagar al trabajador el 100% del sueldo o salario ordinario mensual por un año de servicios continuos.

- **Bono 14**

El Decreto 42-92 del Congreso de la República, establece la obligación de pagar al trabajador una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario mensual por un año de servicios continuos.

- **Vacaciones**

Es un período de descanso que el patrono otorga al trabajador por un año continuo de servicios, con el objeto de disponer de un tiempo de descanso y ocuparse de asuntos personales y familiares, así como relajarse y descargar las tensiones diarias de trabajo.

- **Indemnización**

Es el pago adicional que un patrono debe otorgar al trabajador en caso de despido injustificado en términos que establece la ley y éste equivale a un mes de salario por cada año de servicios continuos o proporcionalmente si fuera por un tiempo menor, debe pagarse de forma proporcional al tiempo transcurrido.

La indemnización técnicamente no es una prestación como tal, desde el punto de vista empresarial, excepto cuando la empresa adopte la política de indemnización universal, caso contrario se convierte para el patrono en una penalización, ya que ésta es obligatoria solamente en caso de despido directo o indirecto.

- **Ventajas Económicas**

Aunque el Código de Trabajo de Guatemala no especifica qué es considerado como ventaja económica, se presume que son las prestaciones adicionales a las que establece la ley que recibe un trabajador y que forman o constituyen de alguna manera salario, por ejemplo: seguro de vida, seguro de gastos médicos, entrega de víveres, bono escolar, bono de transporte, bono vacacional, etc.

El Código de Trabajo de Guatemala, en su artículo 90 establece que "las ventajas económicas, de cualquier naturaleza que sean, que se otorguen a los trabajadores en general por la prestación de sus servicios, salvo pacto en contrario, debe

entenderse que constituyen el treinta por ciento del importe total del salario devengado.” (16:75).

2.2.2.9 Procedimientos y Sanciones Administrativas

La importancia que el patrono conozca los procedimientos y sanciones administrativas establecidas en el Código de Trabajo, radica en el conocimiento que puede obtener para la correcta aplicación de tiempos específicos establecidos, evitando con ello sanciones innecesarias por parte de las autoridades correspondientes, así como la aplicación de los pasos adecuados para cualquier caso laboral.

- **Período de Prueba**

De conformidad con el artículo 81, los primeros dos meses de relación laboral entre patrono y trabajador se consideran de prueba, durante dicho período cualquiera de las partes puede dar por finalizado el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad.

Es importante aclarar que es prohibida la simulación del período de prueba, con el propósito de evadir el reconocimiento de los derechos irrenunciables de los trabajadores y de los derivados del contrato laboral de trabajo por tiempo indefinido.

- **Faltas de Trabajo y Previsión Social**

Cuando existen faltas de trabajo y previsión social, al patrono se le fijará una sanción administrativa y plazo para su cumplimiento, vencido dicho plazo sin que se hubiera hecho efectiva la sanción administrativa, se seguirá el procedimiento establecido en los artículos del 426 al 428 del Código de Trabajo.

El pago de las multas impuestas se realizará directamente a la Inspección General de Trabajo.

- **Sanciones más Comunes**

- Cuando el patrono no cumpla con pagar a los trabajadores salarios, indemnizaciones y demás prestaciones laborales, dentro del plazo fijado por las autoridades correspondientes, la sanción será de multa entre seis y dieciocho salarios mínimos mensuales vigentes para actividades no agrícolas.
- Todas las violaciones a una disposición prohibida dará lugar a la imposición de una multa de entre tres y catorce salarios mínimos mensuales vigentes para actividades no agrícolas.
- Las violaciones a las disposiciones del Código de Trabajo de los artículos 61 que establece las obligaciones de los patronos, artículo 87 se refiere a la expiración de los contratos de trabajo y artículo 281 se describe las violaciones a las funciones y facultades que tienen los inspectores de trabajo y trabajadores sociales, dan lugar a una multa entre dos y diez salarios mínimos mensuales si se trata de patronos; y de uno a cinco salarios mínimos mensuales si se trata de trabajadores, en ambos casos para actividades no agrícolas.
- Toda violación a cualquier disposición no contenida en los incisos que establece el artículo 272 del Código de Trabajo y otra ley o disposición de trabajo, da lugar a una multa entre dos y nueve salarios mínimos mensuales, si se trata de patronos y de diez a veinte salarios mínimos diarios si se trata de trabajadores, en ambos casos para actividades no agrícolas.

2.2.3 Ley del Impuesto Sobre la Renta

- **Retenciones Asalariados**

Todos aquellos patronos que paguen o acrediten a personas domiciliadas en Guatemala, remuneraciones de cualquier naturaleza por servicios provenientes del trabajo personal ejecutado en relación de dependencia, ya sean estos permanentes o eventuales, están obligados a realizar retenciones a cuenta del Impuesto Sobre la Renta a sus empleados cuando corresponda. Ésta obligación está contenida en el artículo 67 reformado de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

- **Renta Neta**

“Constituye renta neta para las personas individuales que obtengan ingresos exclusivamente por la prestación de servicios personales en relación de dependencia, los sueldos y salarios, comisiones y gastos de representación cuando no deban ser comprobados, bonificaciones, incluida la creada por el Decreto número 78-89 del Congreso de la República y otras remuneraciones similares”. (11:43).

- **Renta Imponible**

La renta imponible de toda persona individual domiciliada en Guatemala, es aquella que resulta de restarle a la renta neta todas las deducciones permitidas.

- **Deducciones Personales**

Son todas aquellas establecidas en el artículo 37 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, por ejemplo:

- La suma única de Q. 36,000.00, sin necesidad de comprobación alguna.

- Cuotas pagadas a colegios profesionales.
- Cuotas al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).
- Gastos médicos pagados en Guatemala, entre otras.
- Monto de pensiones alimenticias fijadas por un tribunal familiar.
- Las rentas exentas (aguinaldo, bono 14, indemnizaciones, etc.).

- **Crédito a Cuenta del Impuesto Sobre la Renta**

Toda persona en relación de dependencia tiene derecho a un crédito a cuenta del Impuesto Sobre la Renta, por el Impuesto al Valor Agregado (IVA) efectivamente pagado en la adquisición de bienes y servicios, durante el período de liquidación anual, para uso personal y de su familia, hasta un máximo equivalente a la tarifa del Impuesto al Valor Agregado (IVA) aplicado a la renta neta obtenida en el período de imposición. Este derecho se ejerce por medio de la presentación ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) de una planilla que contiene los datos de las facturas que amparan el crédito a cuenta del Impuesto Sobre la Renta pagado por el empleado en relación de dependencia.

- **Plazos para la Presentación de la Planilla**

De acuerdo al artículo 37 "A" de la ley, especifica que la planilla deberá presentarse los primeros diez (10) días hábiles del mes de enero de cada año e indica que el reglamento establecerá los datos que debe llevar dicha planilla.

- **Aplicación de las Tarifas del Impuesto Sobre la Renta**

Las personas individuales que se desempeñan en relación de dependencia que obtengan ingresos por la prestación de sus servicios personales, deben calcular el impuesto sobre su renta imponible aplicando la escala progresiva de tarifas de acuerdo a lo que indica el artículo 43 de la presente ley.

CAPÍTULO III

CONTROL INTERNO BAJO EL MODELO GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM), COSO II

3.1 Antecedentes Históricos

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

El informe COSO, plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos de Norte América en 1985 bajo las siglas en inglés COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), en español Comité de Organizaciones Patrocinadoras. El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA).
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).
- Financial Executive Institute (FEI).
- Institute of Internal Auditors (IIA).
- Institute of Management Accountants (IMA).

En 1986 se inició la investigación y en septiembre de 1992 se publicó la versión en inglés denominado "Informe COSO" y contó con la asistencia técnica permanente de la firma Coopers & Lybrand para la investigación.

COSO se deriva también de la sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley, como instrumento de auditoría utilizado para evaluar los controles internos de las organizaciones.

La Ley Sarbanes-Oxley, conocida también por sus siglas en inglés SarOx ó SOA (Sarbanes Oxley Act), es la ley que regula las funciones financieras contables y de auditoría y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco. Debido a los múltiples fraudes, la corrupción administrativa, los conflictos de interés, la negligencia y la mala práctica de algunos profesionales y ejecutivos que conociendo los códigos de ética, sucumbieron ante el atractivo de ganar dinero fácil y a través de empresas y corporaciones engañando a socios, empleados y grupos de interés, entre ellos sus clientes y proveedores.

El propósito fundamental de la ley Sarbanes-Oxley, es mejorar la transparencia en la administración del negocio y la confianza del mercado e inversionistas.

Esta ley fue elaborada por el senador demócrata Paul Sarbanes y el diputado republicano Michael Oxley y no sólo es un ejercicio en el cumplimiento de nuevos reglamentos, sino que es una nueva forma de hacer negocios. Si bien es obligatoria para ciertas organizaciones, muchas otras toman la decisión de adoptarla dado que constituye una práctica sana de negocios, mejorando notablemente la reputación de quien la cumpla.

En el año 2001, COSO percibe la necesidad de desarrollar un marco integrado de gestión de riesgos corporativos que defina las pautas y conceptos fundamentales, así como una terminología común y presenta otro informe denominado COSO II, mejor conocido por sus siglas en inglés como ERM (Enterprise Risk Management) y en español como Gestión de Riesgos Corporativos o Empresariales.

El ERM empezó en las empresas de servicios financieros, seguros, servicios públicos, petróleo, gas e industrias manufactureras químicas, debido a que en estas

empresas o industrias los riesgos están debidamente documentados y medidos; comúnmente se utilizan sofisticados modelos estadísticos y supervisión sobre la sensibilidad del mercado y los riesgos que éstos conllevan.

Actualmente los auditores internos utilizan el ERM porque la metodología de muestreo no es suficiente para obtener los resultados deseados y es a menudo ineficaz y costosa, en cambio el ERM se basa en control y se enfoca en el riesgo para determinar qué es importante.

3.2 Definición

- **Gestión de Riesgos Empresariales o COSO II**

La Gestión de Riesgos Empresariales o Corporativos es básicamente un proceso estructurado y continuo aplicado a todo a la organización, realizado por la junta de directores, la gerencia y el personal en todos sus niveles y a lo largo de toda la empresa, diseñado para identificar riesgos y amenazas potenciales que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.

El marco integrado busca ayudar a la dirección de la empresa a enfrentarse de una mejor manera al riesgo, en la medida que logra sus objetivos, y divide los objetivos organizacionales en cuatro categorías:

- **Objetivos Estratégicos**

Son relativos a metas de alto nivel, alineados con y soportados por la misión de la entidad.

➤ **Objetivos Operacionales**

Se relacionan al eficiente y efectivo uso de los recursos de la entidad.

➤ **Objetivos de Reportes**

Se relacionan con la confiabilidad de todos los reportes de la entidad para partes internas o externas.

➤ **Objetivos de Cumplimiento**

Éstos se relacionan con el cumplimiento de políticas por parte de la entidad y a las leyes y normas aplicables.

Cuando el ERM es efectivo de acuerdo al marco, la junta de directores y la gerencia tienen razonable seguridad de que ellos entienden la dimensión en la cual la entidad está logrando los objetivos estratégicos y operativos, que son preparados reportes efectivos internos y externos, y se cumplen con leyes y regulaciones aplicables.

• **Gobierno Corporativo**

Es el conjunto de relaciones de mejores prácticas, que debe establecer una empresa entre su junta directiva, su directorio y su administración superior, para acrecentar el valor para sus accionistas y responder a los objetivos de todos sus interesados como: clientes, proveedores, acreedores, Estado, inversionistas y empleados, entre otros.

Se indica que el gobierno corporativo implica no sólo normas y regulaciones establecidas, se requiere de una cultura de ética y buenas prácticas en los negocios, información transparente y adecuadamente expuesta, así como una clara e integral comprensión de cómo manejar los riesgos.

3.3 Propósitos de COSO

Manejar eficazmente los eventos futuros potenciales que crean incertidumbre y ayudar a responder con comportamientos que reduzcan la probabilidad de resultados desventajosos e incrementen los beneficios, ayudando a la creación de valor a la organización.

3.4 Objetivos

Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas de ética y el control interno y unificar criterios ante la existencia de una variedad de interpretaciones y conceptos de control interno y gestión de riesgo.

Se puede decir que dentro de los objetivos primordiales del COSO II o ERM, están:

- Mejorar la identificación de los riesgos y los procedimientos de análisis del riesgo.
- Ayudar a las direcciones de empresas y otras entidades a enfrentarse mejor al riesgo en el intento de alcanzar sus objetivos.
- Establecer un marco para los conceptos de gestión de riesgos que permite una definición común, estableciendo sus componentes y descripción de sus conceptos claves.

3.5 Componentes del Control Interno

El ERM, identifica ocho componentes que deberían presentarse en el programa de gerenciamiento de riesgos y describe cómo éstos deberían ser coordinados para asegurar la efectividad del programa.

Los componentes que lo integran COSO II, son los siguientes:

- 1) Ambiente interno.
- 2) Establecimiento de los objetivos.
- 3) Identificación de eventos.
- 4) Evaluación de los riesgos.
- 5) Respuesta al riesgo.
- 6) Actividades de control.
- 7) Información y comunicación.
- 8) Supervisión.

3.5.1 Ambiente Interno

Comprende el modo de una organización que va dirigida a la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los demás componentes de la gestión de riesgos empresariales o corporativos, proporcionando disciplina y estructura.

Describe el impacto que pueden tener los elementos del ambiente interno en el éxito o fracaso de una organización y expone algunas afirmaciones de la filosofía de gestión de riesgos, técnicas para evaluar el grado en que se encuentra integrada dicha filosofía en la cultura de la entidad y herramientas para fomentar una cultura de integridad y valores éticos. Tiene gran influencia en la forma de cómo se desarrollan todas las operaciones y tiene que ver con el comportamiento de los sistemas de información y supervisión.

- **Consejo de Administración**

El consejo de administración de una institución, es una parte vital de la misma e influye significativamente en sus elementos. La integridad, experiencia y reputación de sus miembros, así como su imparcialidad ante la dirección de la entidad y juegan un papel importante en el ambiente interno.

- **Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

Se refiere hasta qué punto los individuos y equipos están autorizados para resolver sus problemas, estableciendo los límites de dicha autoridad.

Establece las relaciones de información y protocolos de autorización, describe políticas de prácticas empresariales adecuadas, los conocimientos y experiencias de personal clave y describe los recursos adecuados para que lleven a cabo sus objetivos.

- **Normas para Recursos Humanos**

Se relaciona con las prácticas de contratación, orientación, formación, y evaluación de personal, la adopción de acciones para comunicar a los empleados, los niveles esperados de integridad, por ejemplo normas de contratación de las personas más cualificadas, haciendo el énfasis en su historial académico, experiencia laboral previa, logros anteriores y pruebas de integridad y conducta ética, en tal sentido es importante aplicar a las prácticas de selección e incorporación de personal, entrevistas formales y cursos de formación sobre la historia, cultura y estilo operativo de la institución.

Las políticas de formación pueden potenciar los niveles esperados de rendimiento y conducta mediante la comunicación de los papeles y responsabilidades futuras.

Los empleados de la institución deben estar preparados para enfrentarse a nuevos retos a medida que las operaciones y riesgos cambian en la entidad, haciéndose más complejos con las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad.

La educación y formación constante con base en capacitaciones y enseñanzas en el puesto de trabajo, son esenciales para que el personal se mantenga actualizado y

preparado para enfrentar los nuevos retos derivados de la evolución de la institución motivados por presiones de los mercados globalizados.

- **Riesgo Aceptado como parte del Ambiente de Control**

Es el volumen de riesgo, a un nivel más extenso o completo, que una institución está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Éste refleja la filosofía de gestión de riesgo de la entidad e impacta directamente su cultura y estilo operativo.

- **Impacto**

El ambiente interno de una organización tiene un impacto significativo en el modo como se implementa la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuo, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos.

- **Filosofía de la Gestión de Riesgos**

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Ésta filosofía queda reflejada en los objetivos de la dirección superior y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas.

- **Declaración que Describe la Filosofía de Gestión de Riesgos**

La gestión de riesgos corporativos proporciona a las organizaciones capacidades superiores para identificar, evaluar y gestionar todo respecto al riesgo y posibilita que toda la plantilla mejore su comprensión, permitiendo obtener una capacidad responsable del riesgo, apoyo a la dirección y al consejo de administración, mejora de resultados y una responsabilidad reforzada.

Toda la plantilla debe mostrar modelos de comportamiento adecuadas para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de objetivos. La filosofía viene apoyada por los siguientes principios rectores aplicables a la dirección y demás empleados:

- Considerar todas las formas de riesgo en la toma de decisiones.
- Crear y evaluar el perfil de riesgo a los niveles de unidad de negocio y empresa, para considerar la mejor opción en cada unidad o departamento individual y la organización en su conjunto.
- Apoyar la creación, por parte de la dirección, de una perspectiva de cartera de riesgos al nivel de empresa.
- Conservar la propiedad y responsabilidad del riesgo y su gestión en la unidad de negocio u otro nivel de influencia. La gestión de riesgos no excluye la responsabilidad ante los demás.
- Aspirar a alcanzar las mejores prácticas en la gestión de riesgos corporativos.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de políticas y procedimientos y del estado de la gestión de riesgos corporativos.
- Apoyarse en las prácticas de gestión de riesgos existentes en la empresa.
- Generar y documentar informes sobre riesgos corporativos significativos y deficiencias en su gestión.
- Aceptar que la gestión de riesgos corporativos es obligatoria y no opcional.

- **Atributos Medidos en una Encuesta sobre Cultura de Riesgos**

El objetivo de la medición de atributos, es la obtención de conocimiento sobre el grado de integración de la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de la entidad, permitiendo la evaluación de la presencia y fortaleza de los atributos relacionados con ellos.

- **Liderazgo y Estrategia**

- ✓ Demostrar valores y ética.
- ✓ Comunicar la misión de la organización y sus objetivos.

- **Personas y Comunicación**

- ✓ Compromiso con las competencias.
- ✓ Compartir información y conocimiento.

- **Responsabilidad y Motivación**

- ✓ Estructura de la organización.
- ✓ Medir y recompensar el rendimiento.

- **Gestión de Riesgos e Infraestructura**

- ✓ Evaluar y medir el riesgo.
- ✓ Acceso al sistema y seguridad.

- **Integridad y Valores Éticos**

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo, al igual que sus juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la Alta Dirección, ya que establecen el talante al nivel superior y afectan la conducta del resto del personal de la organización.

La dirección adecuada de los valores éticos se traduce en que los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral y crea una cultura comprometida con la gestión de riesgos corporativos.

- **Estructura de un Código de Conducta**

Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta.

Este código proporciona una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos.

Sin ser una guía exhaustiva de conducta, ni un documento legal que perfile en gran detalle los protocolos clave de la organización, un código de conducta es una declaración pro activa de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento.

Estos códigos también pueden ser útiles como guías de fácil utilización acerca de las políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización.

- **Carta de la Dirección General**

Representa el mensaje de la dirección superior sobre la importancia de la integridad y ética de la empresa y presenta el código de conducta al igual que su propósito y manera de usarlo.

- **Objetivos y Filosofía**

Considera dentro de la entidad, su cultura, negocio, sector, ubicaciones geográficas, nacional como internacionalmente, así como su compromiso con el liderazgo ético.

- **Incompatibilidades**

Se ocupa de las incompatibilidades y las formas de actuar con relación al personal y otros agentes corporativos, así como aquellas actividades, inversiones o intereses que podrían afectar a la reputación o integridad de la entidad.

- **Regalos y Gratificaciones**

Penaliza el empleo de regalos y gratificaciones, estableciendo la política de la entidad al respecto, que habitualmente va más allá de las leyes aplicables.

Establece normas y proporciona pautas con respecto a los regalos y gastos de representación y su adecuada comunicación.

- **Transparencia**

Incluye disposiciones y normas acerca del compromiso de la empresa con la generación de informes completos y comprensibles sobre el impacto social, medio ambiente y económico.

- **Recursos Corporativos**

Incluye disposiciones o normas acerca de recursos corporativos sobre la propiedad intelectual y la información de activos propios sobre a quién pertenecen y cómo se protegen.

- **Responsabilidad Social**

El papel de la entidad como parte de la sociedad, incluye su compromiso con los derechos humanos, la preservación medio ambiental, la implicación del desarrollo de su comunidad y otras gestiones económicas.

- **Visión de Conjunto del Código de Conducta**

- **Valores**

- ✓ Las mejores soluciones provienen del trabajo en equipo con compañeros y clientes.
- ✓ El trabajo eficaz en equipo requiere relaciones, respeto e intercambio.
- ✓ Cumplir lo que prometemos y añadir valor por encima de las expectativas.
- ✓ Alcanzar la excelencia a través de la innovación, el aprendizaje y la agilidad.
- ✓ El liderazgo exige valor, visión e integridad.

- **Protección del Nombre de la Corporación**

- **Proteger la Reputación**

Los clientes y trabajadores confían en la corporación, basándose en la competencia e integridad de la misma, cualidades que fundamentan su reputación, como:

- ✓ Aspirar a servir únicamente a aquellos clientes para los que se está capacitado y que al mismo tiempo valoran el servicio de la corporación y poseen estándares adecuados de legitimidad e integridad.
- ✓ Utilizar todos los recursos pertenecientes a la corporación y clientes, incluyendo los materiales tangibles, intelectuales y electrónicos, de modo que sea responsable y adecuado para el negocio y únicamente con fines legales y autorizados.

➤ **Comportamiento Profesional**

- ✓ Proporcionar servicios profesionales o productos de acuerdo con las políticas de la corporación y sus estándares profesionales y técnicos relevantes.
- ✓ Ofrecer únicamente aquellos servicios y productos que son capaces de proporcionar y aspirar a aportar resultados equiparables al compromiso corporativo.
- ✓ Competir con firmeza, aunque recurriendo únicamente a prácticas éticas y legales.
- ✓ Cumplir las obligaciones contractuales.
- ✓ Respetar la confidencialidad y privacidad de los clientes, del personal y de terceros con quien se mantenga una relación profesional o comercial. A menos que se autorice para ello, no utilizar información confidencial para uso personal, para beneficio de la corporación o de terceros. Únicamente se revelará información personal o confidencial cuando resulte necesario y se haya obtenido el permiso correspondiente para ello o bien cuando sea una obligación por exigencias legales, normativas o profesionales.
- ✓ Evitar incompatibilidades, donde se identifiquen posibles conflictos y se crea que la implantación de procedimientos adecuados puede proteger los respectivos intereses de las partes.

- ✓ Al enfrentarse a cuestiones complicadas o que podrían implicar un riesgo para la corporación, consultar a las personas adecuadas antes de emprender alguna acción. Seguir los procedimientos adecuados de consulta, tanto técnicos como administrativos.
- ✓ Es inaceptable pagar o recibir sobornos.

➤ **Respeto a los Demás**

- ✓ Tratar con respeto, dignidad, equidad y cortesía a los compañeros, clientes y otras personas con las que se mantiene una relación profesional.
- ✓ Enorgullecerse de la diversidad del personal y considerarla una ventaja competitiva a desarrollar y fomentar.
- ✓ Comprometerse con el mantenimiento de un entorno de trabajo libre de discriminación o acoso.
- ✓ Equilibrar la vida profesional y personal y ayudar a otros a que hagan lo mismo.
- ✓ Invertir en el refuerzo continuo de las habilidades y capacidades.
- ✓ Proporcionar un entorno de trabajo seguro para el personal.

➤ **Responsabilidad Corporativa**

- ✓ Expresar el apoyo a los derechos humanos fundamentales y evitar participar en actividades mercantiles que abusen de ellos.
- ✓ Comportarse de un modo socialmente responsable, respetando las leyes, costumbres y tradiciones de los países en los que se opera y contribuir de manera responsable al desarrollo de sus comunidades.
- ✓ Aspirar a actuar de una manera que minimice el impacto medio ambiental perjudicial derivado de la actividad mercantil.
- ✓ Fomentar el apoyo a las actividades caritativas, educativas y de servicio a la comunidad.

- ✓ Comprometerse con el apoyo a los esfuerzos nacionales e internacionales para eliminar la corrupción y la criminalidad financiera.

➤ **Uso de Tecnología para Apoyar una Cultura de Integridad y Valores Éticos**

- ✓ Existencia de un enlace directo desde la página de inicio en Internet (o en la Intranet) de la organización a la declaración de valores y el código de conducta, facilitando su uso y enviando un mensaje acerca de su importancia.
- ✓ Códigos e información relacionada con ellos disponibles electrónicamente, proporcionando así un fácil acceso y eliminando la necesidad de copias impresas.
- ✓ Confirmación que la plantilla ha recibido la información.
- ✓ Celebración de cursos presenciales y formación "on line".
- ✓ Referencia automática al código o pautas empleadas durante la realización de tareas.
- ✓ Notificación al supervisor inmediato del empleado e incluso a niveles superiores en el caso que no se adopten las acciones requeridas de manera oportuna.
- ✓ Método para obtener el certificado de cumplimiento de las normas.
- ✓ Existencia de rastros de las actividades.

3.5.2 Establecimiento de los Objetivos

Es el vínculo entre la misión de una entidad y los objetivos estratégicos, así como con otros objetivos relacionados, y la alineación de estos dos tipos de objetivos con el nivel de riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo.

Las organizaciones se fijan objetivos estratégicos los cuales forman parte de la base de los objetivos operativos, de información y cumplimiento.

Las organizaciones enfrentan una serie de riesgos, los cuales pueden ser internos y externos, siendo una condición previa para la identificación de dichos riesgos y la respuesta a ellos, la identificación y el establecimiento de los objetivos estratégicos que deben estar asociados y alineados con los riesgos aceptados por la institución.

- **Objetivos Estratégicos**

Estos son aquellos establecidos por la Alta Dirección de la entidad y son objetivos de un nivel superior, los cuales están alineados a la misión, visión o finalidad de la entidad y que no incluyen detalles. Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones.

- **Objetivos Relacionados**

Éstos están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos que repercuten en la institución hasta llegar a los sub-objetivos establecidos.

- **Categorías de los Objetivos Relacionados**

- **Objetivos Operativos**

Se refieren a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las operaciones e incluyen otros sub-objetivos que tienen la finalidad de mejorar ambas características en el cumplimiento de las metas finales de la institución.

Los objetivos operativos deben reflejar todos los ambientes empresariales, sectoriales y económicos en que actúa la institución y deben reflejar la realidad y las exigencias del mercado.

➤ **Objetivos de Información**

Proporcionan a la dirección información segura y completa, adecuada a la finalidad pretendida, presta apoyo en la toma de decisiones y en el seguimiento de las actividades y rendimiento de la institución.

➤ **Objetivos de Cumplimiento**

Las empresas deben realizar sus operaciones de acuerdo a normas y leyes vigentes, las cuales pueden referirse al mercado, impuestos, precios y medio ambiente, bienestar de los empleados, entre otros. Estos requerimientos establecen conductas y acciones mínimas que la institución debe integrar a sus objetivos de cumplimiento, por ejemplo: las normas de higiene y seguridad laboral.

El historial de cumplimiento de la entidad puede afectar positiva o negativamente a su reputación en la comunidad y el mercado.

• **Riesgo Aceptado**

Es el establecido por la dirección bajo el control del consejo de administración, es una orientación para establecer adecuadamente los objetivos y se convierte en el equilibrio entre crecimiento, riesgo y rendimiento de la entidad.

El riesgo aceptado de una entidad debe tener relación con sus objetivos estratégicos y cada una puede tener asociados diferentes riesgos. Si el riesgo asociado a la estrategia no está alineado con el riesgo aceptado por la institución, puede ocurrir

que la dirección establezca objetivos que no contemplen riesgos suficientes y ponga en peligro el logro de su misión.

La dirección debe buscar alinear a la institución, el personal, los procesos y la infraestructura para facilitar la implementación de la estrategia con éxito y mantenerse dentro de los límites de riesgo aceptados por sus accionistas.

- **Tolerancia al Riesgo**

Son los niveles aceptables de desviación o variación relativa al logro de objetivos establecidos por la entidad, es por ello la importancia de medir el rendimiento y logro de los resultados, para verificar que los mismos se encuentren dentro de la tolerancia al riesgo establecida.

Operar dentro de la tolerancia al riesgo, proporciona confianza que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado y eleva el nivel de seguridad que la institución alcanzará sus objetivos.

La tolerancia al riesgo se establece en ocasiones al nivel de entidad y se asigna a lo largo de las unidades de negocio.

3.5.3 Identificación de Eventos

La gerencia identifica eventos potenciales que afectan la habilidad de la entidad para implementar exitosamente su estrategia y lograr sus objetivos.

Aquellos eventos que pueden tener un efecto positivo representan oportunidades, los cuales la entidad canaliza hacia su estrategia y el proceso de establecimiento de objetivos. Los eventos con potenciales impactos negativos representan riesgos, que la entidad debe direccionar a través de sus procesos de gerenciamiento de riesgos.

La gerencia debe considerar el contexto dentro del cual la entidad opera y determinar su tolerancia al riesgo.

También debe considerar la variedad de factores internos y externos que influyen para que aquellos eventos puedan ocurrir, incluyendo el ambiente de competencia, tendencias, fuerzas sociales y económicas, capacidad de los empleados y los niveles del proceso de automatización.

- **Evento**

Es un acontecimiento influenciado por fuentes internas o externas, que afecta la implementación de la estrategia o logro de los objetivos, éstos pueden ser positivos, negativos o ambos al mismo tiempo.

- **Factores Influyentes**

Existe diversidad de factores internos y externos que influyen en la implementación de estrategias y afectan al logro de los objetivos de la entidad.

- **Factores Externos**

- ✓ **Económicos**

Los cambios de precios, restricciones de capital y competidores nuevos o barreras interpuestas para el ingreso a nuevos mercados.

- ✓ **Medioambientales**

Se refiere a cualquier siniestro natural, como terremotos, incendios, inundaciones que afectan a las instalaciones de la entidad.

✓ **Políticos**

Éstos son ocasionados por cambios de gobiernos que pueden provocar cambios de leyes fiscales y apertura a mercados extranjeros que afectan a la entidad.

✓ **Sociales**

La entidad se ve afectada por cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, que ocasionan efectos en la demanda de productos y servicios, nuevos lugares de venta, aspectos relacionados con recursos humanos y paros en la producción.

✓ **Tecnológicos**

Son relacionados a los cambios tecnológicos, medios electrónicos de comercios, que generan una mayor disponibilidad de datos, reducción de costos de infraestructura y demanda de servicios tecnológicos.

• **Factores Internos**

✓ **Infraestructura**

Incrementos en la asignación de capital para el mantenimiento preventivo y apoyo a los departamentos de la entidad.

✓ **Personal**

Son eventos relacionados con situaciones laborales, como accidentes, casos de fraude, personal disponible, daños de imagen y paros de producción.

✓ **Procesos**

Modificación de procesos sin adecuados protocolos, errores de ejecución en procesos, que provocan pérdidas de cuota de mercado, ineficiencias y pérdida de clientes.

✓ **Tecnología**

Fallas de seguridad en los programas y equipos tecnológicos que ocasionan atrasos en la producción, transacciones fraudulentas y otras.

• **Técnicas de Identificación de Eventos**

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo, éstas se basan tanto en el pasado como en el futuro, entre las técnicas que se pueden aplicar a recursos humanos están:

➤ **Talleres de Trabajo**

Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos que reúnen personal de diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo: con los objetivos estratégicos de una unidad de negocio o de procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes.

Algunas organizaciones, en conexión con el establecimiento de objetivos, ponen en marcha un taller en que participa la Alta Dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de objetivos corporativos estratégicos.

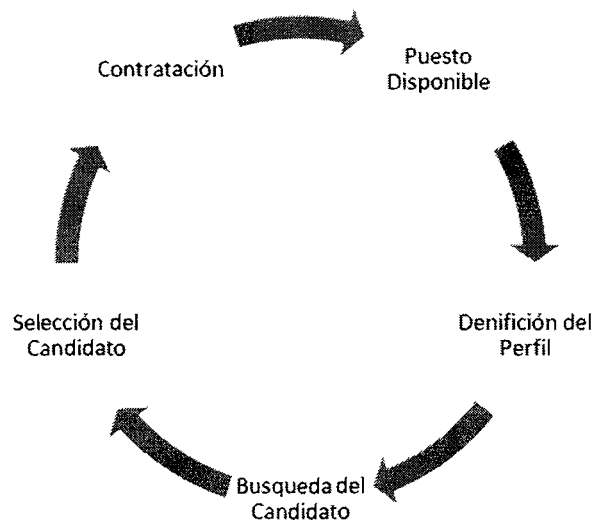
➤ Entrevistas

Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado, o en ocasiones, con dos entrevistadores para cada persona entrevistada, en cuyo caso el entrevistador está acompañado por un compañero que toma notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado con relación a los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

➤ Análisis de Flujo de Procesos

Implica generalmente la presentación esquemática de un proceso, con la finalidad de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. A continuación se presenta un ejemplo sencillo de proceso de contratación de personal:

Esquema No. 5
Ejemplo Flujo de Proceso Contratación de Personal



Fuente: Elaboración Propia. Enero 2011.

➤ **Cuestionarios y Encuestas**

Pueden dirigirse a un individuo o a un grupo de ellos, puede ampliarse la base y ser dirigido a clientes, proveedores, etc.

3.5.4 Evaluación de los Riesgos

La valoración o evaluación de riesgos permite a una entidad considerar cómo los eventos potenciales podrían afectar el logro de sus objetivos y permite a la gerencia ver los eventos desde dos perspectivas, probabilidad e impacto, usando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos.

A través de la evaluación del riesgo, la gerencia considera las consecuencias positivas y negativas de los eventos potenciales, individualmente o por categorías, a lo largo de la entidad.

- **Riesgo Inherente**

Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

- **Riesgo Residual**

Permanece después que la dirección desarrolla sus respuestas a los riesgos. El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente. Éstas acciones pueden incluir las estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de clientes, productos u otras, las políticas y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones

recurrentes y la aprobación de transacciones. Además, pueden reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

3.5.5 Respuesta al Riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y/o aceptar el riesgo; Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, seleccionando aquella que marque el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo global para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

La gerencia identifica opciones de respuestas al riesgo y considera sus efectos sobre la probabilidad e impacto de los eventos, con relación a la tolerancia al riesgo y el costo versus el beneficio. Las respuestas al riesgo incluyen evitar, reducir, compartir y/o aceptar el riesgo.

La evaluación de las respuestas al riesgo y la seguridad de que una respuesta al riesgo es seleccionada e implementada, es un componente integral de ERM; sin embargo, la selección por parte de la gerencia de una respuesta particular no lo es.

La efectividad de ERM no significa que la mejor respuesta fue seleccionada, sólo que la respuesta seleccionada se espera que contraiga al impacto y la probabilidad dentro de los apetitos de riesgo de la entidad.

3.5.6 Actividades de Control

Las actividades de control son los procedimientos y políticas que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo apropiadas sean ejecutadas. Las actividades de control ocurren a través de la organización, en todos los niveles, y en todas las funciones. Ellos incluyen un rango de actividades tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión de desempeño de operaciones, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Luego de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la Alta Dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

Entre las actividades de control como respuesta a los riesgos se puede mencionar:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Gestión directa de funciones por actividades.
- Proceso de información.
- Controles físicos.
- Indicadores de rendimiento.
- Segregación de funciones.

3.5.7 Información y Comunicación

La pertinente información de fuentes internas y externas, deben ser identificadas, capturadas y comunicadas dentro de una forma y marco de tiempo que permita al personal llevar a cabo sus responsabilidades.

La comunicación efectiva también ocurre en un amplio sentido, fluyendo de abajo hacia arriba, a lo largo y desde arriba de la entidad. En adición, la comunicación

efectiva y el intercambio de información relevante, ocurre a lo largo de partes externas, tales como: clientes, proveedores, entidades reguladoras y accionistas.

3.5.8 Supervisión

Este es un proceso que evalúa a la vez la presencia y funcionalidad de sus componentes, tanto como la calidad de su desempeño en el tiempo.

Una evaluación en marcha o una supervisión separada aseguran que ERM es aplicado en todos los niveles y a lo largo de la entidad.

De acuerdo al Marco ERM puede ser juzgado efectivo cuando los ocho componentes están presentes y funcionando correctamente. En adición, el Marco ERM reclama que el concepto básico diseñado debe estar presente en cada entidad, sin descuidar su tamaño.

A pesar que en algunas pequeñas y medianas organizaciones podrían implementar factores componentes diferentes que en una compañía grande, ellos pueden mantener efectivo el ERM.

3.6 Proceso de Implantación

Previamente a su implantación, la dirección debe plantearse cómo desplegar este proceso en la organización e involucrarla en él. El tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de gestión y otras características de una entidad afectarán al modo de implantar los conceptos y principios del Marco ERM de la manera más eficaz y eficiente posible. Si bien se dispone de una gran variedad de opciones y enfoques (organizaciones similares implantan la gestión de riesgos corporativos de manera diferente, ya sea cuando aplican por primera vez los conceptos y principios del Marco o cuando consideran si el proceso de gestión de riesgos corporativos que aplican es

verdaderamente eficaz), la experiencia muestra que existen determinados puntos en común a todas las organizaciones.

A continuación, se proporciona una breve descripción de las principales etapas seguidas por aquellas direcciones que han conseguido completar con éxito la implantación de la gestión de riesgos corporativos.

- **Grado de Preparación del Equipo Líder**

El establecimiento de un equipo líder con representación de las unidades de negocio y funciones de soporte claves, incluyendo la planificación estratégica, constituye un importante primer paso.

Este equipo se familiarizará a fondo con los componentes, conceptos y principios del Marco, de forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental necesaria para diseñar e implantar un proceso de gestión de riesgos corporativos que aborde de manera eficaz las necesidades específicas de la entidad.

- **Apoyo de la Alta Dirección**

Si bien el calendario y la forma de instrumentar el apoyo varían según la organización, resulta importante que éste comience pronto y se consolide conforme avanza la implantación.

El liderazgo al nivel de dirección articula los beneficios de la gestión de riesgos corporativos, establece y comunica al resto de la organización el proyecto, así como las necesidades de recursos necesarios para llevarlo a cabo. El apoyo del consejero delegado, su implicación directa y visible, normalmente conduce al éxito.

- **Desarrollo del Plan de Implantación**

Se elabora un plan inicial para la ejecución de las siguientes etapas, estableciendo fases claves del proyecto e incluyendo la definición de flujos de trabajo, hitos, recursos y calendario. Se identifican las responsabilidades y se establece un sistema de gestión del proyecto como medio para la comunicación y coordinación del equipo, como base para comunicar y satisfacer las expectativas de las diversas unidades y personas, gestionar adecuadamente el cambio que pueda afectar a la organización.

- **Diagnóstico de la Situación Actual**

Incluye una evaluación de cómo se están aplicando actualmente las políticas y principios de gestión de riesgos corporativos en toda la organización, lo que implica generalmente determinar si existe una filosofía de dicha gestión de riesgos desarrollada en la entidad, así como una comprensión homogénea del riesgo asumido por ella. El equipo líder identifica también las políticas, procesos, prácticas y técnicas formales e informales actualmente presentes, así como las capacidades existentes en la organización que permitan aplicar los principios y conceptos del Marco.

- **Visión de la Gestión de Riesgos Corporativos**

El equipo líder desarrolla un enfoque que establece el modo en que se va a aplicar/desarrollar la gestión de riesgos corporativos conforme se avance y cómo se integrará dentro de la organización para alcanzar los objetivos, incluye la forma en que la entidad enfoca sus esfuerzos de gestión para situar en línea el riesgo aceptado y la estrategia de riesgos, mejorar las decisiones de respuesta al riesgo, identificar y gestionar riesgos en toda la empresa, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital.

- **Desarrollo de Capacidades**

La evaluación de la situación actual y el enfoque de gestión de riesgos corporativos proporcionan la comprensión necesaria de las capacidades personales, tecnológicas, de procesos ya existentes y en funcionamiento, así como de las nuevas capacidades que habrá que desarrollar. Esto implica definir papeles y responsabilidades, adaptar el modelo de organización, sus políticas, procesos, metodologías, herramientas, técnicas, flujos de información y tecnologías.

- **Plan de Implantación**

Se actualiza y optimiza el plan inicial, añadiéndole amplitud y calado con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior.

Se definen responsabilidades adicionales y el sistema de gestión del proyecto se modifica según sea necesario. El plan abarca habitualmente disciplinas generales de gestión de proyectos que forman parte de cualquier proceso de implantación.

- **Desarrollo y Puesta en Marcha de la Gestión del Cambio**

Se desarrollan acciones, según resulte necesario, para implantar y sustentar el enfoque y las capacidades de gestión de riesgos corporativos, incluyendo planes de puesta en marcha, sesiones de formación, formas de motivación y el seguimiento del resto del proceso de implantación.

- **Seguimiento**

La dirección revisa y refuerza continuamente las capacidades de gestión de riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.

3.7 Norma Internacional de Auditoría 315

La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 315, se refiere a la identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno, esta norma entró en vigencia en el año 2010 y sustituye a la NIA 400. Evaluación de riesgos y control interno, que ha sido derogada.

Su alcance comprende la responsabilidad del auditor de identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa en los estados financieros, mediante el entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo el control interno de la entidad.

Tiene como objetivos que el auditor entienda a la entidad, a su entorno y a su estructura de control interno con el objetivo de identificar y evaluar los riesgos de errores de importancia relativa en los estados financieros, debido a fraude o a error, proporcionando, por lo tanto, una base para diseñar e implementar los procedimientos de auditoría adecuados como:

- Entender el entorno de control en el que opera o se desenvuelve una entidad.
- Evaluar el riesgo de estado financiero tomado en conjunto.
- Identificar las aseveraciones de los estados financieros propensos a errores.
- Entender cualquier control implementado por la administración de una entidad y poner a prueba la operación efectiva de los controles en los que se sustentan las aseveraciones de los estados financieros.
- Identificar y evaluar el Riesgo de Error importante relacionado con cada una de las aseveraciones de los estados financieros.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la Norma Internacional de Auditoría 315 y el modelo de sistema de control interno COSO II.

NIA 315	COSO II
Entorno de Control	Ambiente de Interno
<p>Objetivos:</p> <p>Evaluar que la administración, con supervisión de los encargados del gobierno corporativo, ha creado y mantenido una cultura de honestidad y conducta ética.</p> <p>Evaluar que los elementos del entorno de control proporcionen colectivamente un fundamento apropiado para los otros componentes del control interno.</p>	<p>Consejo de Administración y Dirección, filosofía de gestión de Riesgos, cultura de riesgos, integridad y valores éticos, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas en materia de recursos humanos.</p>
Evaluación de Riesgos de la Entidad	Establecimiento de Objetivos
<p>Identificación de riesgos relevantes a los objetivos de información financiera.</p>	<p>Objetivos estratégicos, objetivos relacionados, objetivos seleccionados, riesgo aceptado y tolerancia al riesgo.</p>
Identificación y evaluación de Riesgos de error material	Identificación de Eventos
<p>El auditor deberá identificar y evaluar los riesgos de error material.</p> <p>Identificar riesgos del proceso de obtención de un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo los controles más relevantes relacionados con el riesgo.</p>	<p>Acontecimientos, factores de influencia estratégica y de objetivos, riesgos y oportunidades.</p>
<p>Evaluar los riesgos a nivel de estados financieros y a nivel de aseveraciones para clases de transacciones, saldos de cuentas y revelaciones.</p>	Evaluación del Riesgo
	<p>Riesgo inherente y residual, probabilidad de impacto, técnicas de evaluación y correlación entre acontecimientos.</p>

NIA 315	COSO II
Evaluación de Riesgos de la Entidad	Respuesta al Riesgo
<p>Estimar la importancia de los riesgos. Evaluar la importancia de su ocurrencia. Decidir sobre las acciones para tratar los riesgos.</p>	<p>Evaluación de posibles respuestas, selección de respuestas y perspectiva de cartera.</p>
Actividades de Control Relevantes a la Auditoría	Actividades de Control
<p>El auditor deberá obtener un entendimiento de las actividades de control relevantes a la auditoría, para evaluar los riesgos de error material a nivel de aseveración y diseñar procedimientos adicionales de auditoría que respondan a los riesgos evaluados.</p>	<p>Políticas y procedimientos, controles de los sistemas de información, integración de la respuesta al riesgo, tipo de actividades de control.</p>
Monitoreo de Controles	Información y Comunicación
<p>El auditor deberá tener un entendimiento de las fuentes de la información que se usa en las actividades de monitoreo de la entidad, y la base sobre la que considera la administración que la información es suficientemente confiable para el propósito.</p>	<p>Comunicación e información a todo nivel, ya sea interno como externo.</p>
<p>El auditor deberá obtener un entendimiento de las principales actividades que de la entidad usa para monitorear el control interno sobre la información financiera, incluyendo las relacionadas con las actividades de control relevantes a la auditoría.</p>	<p>Supervisión Evaluaciones independientes, comunicación de deficiencias.</p>

3.8 Participación del Contador Público y Auditor

De acuerdo a COSO ERM el control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración de la entidad, su dirección y el resto del personal, para garantizar una seguridad razonable sobre el logro de objetivos, partiendo de esta premisa en todos los casos: la responsabilidad por la implementación, evaluación y mantenimiento de los procesos es la Alta Dirección.

El auditor interno debe considerarse como una parte del sistema de control interno que funciona al revisar y evaluar los controles internos establecidos por otros, asesorar y señalar deficiencias y presentar recomendaciones de mejoras.

Los profesionales vinculados al ejercicio de la auditoría así como los empresarios, deben conocer la importancia que tiene para el éxito y logro de sus metas, contar con un equipo de Auditoría Interna que responda a los intereses del mismo, como un factor aliado de la alta gerencia de la entidad, para velar por la correcta administración, uso y control de los recursos humanos, materiales y financieros.

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA INTERNA

4.1 Definición

El Instituto de Auditores Internos de España define Auditoría Interna como:

“Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno”. (21:17).

4.2 Objetivos

Entre los principales objetivos de la Auditoría Interna están los siguientes:

1. Garantizar la información financiera confiable y oportuna.
2. Salvaguardar los activos.
3. Promover la eficiencia operativa de la entidad.
4. Cumplimiento de objetivos políticos, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.

- **Garantizar la Información Financiera Confiable y Oportuna**

Prueba la autenticidad de las transacciones y el oportuno registro de la información que se refleja en los estados financieros de la entidad, presentándola razonable y oportunamente.

Este objetivo permite a la administración conocer la precisión y veracidad de la contabilidad y verifica el cumplimiento de las políticas y procedimientos contables establecidos por la administración de la organización.

- **Salvaguarda de los Activos**

Permite al auditor interno determinar la propiedad de los activos de la empresa, verificar su existencia física y salvaguardar los activos contra diferentes riesgos, como robo, incendio, actividades impropias o ilegales y siniestros naturales.

- **Promover la Eficiencia Operativa**

Al examinar y evaluar las actividades económicas y el uso eficiente de los recursos, se promueve la eficiencia operativa de la entidad al identificar situaciones como trabajos improductivos, procesos obsoletos, procedimientos con costos altos en relación a sus beneficios.

- **Cumplimiento de Objetivos, Normas, Políticas, Procedimientos, Leyes y Reglamentos**

La administración de la entidad es la responsable de fijar objetivos, políticas, planes y procedimientos, así como velar por el adecuado cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables. La Auditoría Interna es parte del proceso administrativo de control, para el cual debe diseñar pruebas necesarias y verificar el cumplimiento de los mismos.

4.3 Alcance

Abarca todas las operaciones de una organización de cubrir el examen y evaluación de la efectividad, eficiencia y economía de todas las unidades administrativas, los

sistemas, procesos y controles en ella incorporados, los resultados obtenidos, en relación a políticas, planes y programas de la organización, así como la calidad del cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

El alcance de la auditoría debe ser definido por un comité de auditoría de alto nivel y comprender desde la verificación de despachos, hasta el análisis de puestos a nivel gerencial en un plan debidamente autorizado y para ello es fundamental la preparación de un plan estratégico del trabajo a realizar, incluyendo el enfoque del trabajo y el análisis de las áreas de riesgo de negocio.

4.4 Importancia

Generalmente la Auditoría Interna se ha enfocado en aspectos financieros, concentrándose en la corrección de errores contables, verificando que la información sea confiable, sin embargo éstas son unas de las áreas que se pueden considerar básicas a cubrir, su importancia radica en el apoyo que proporciona la Auditoría Interna como instrumento de evaluación que permite a la organización contribuir al logro de sus objetivos estratégicos.

4.5 Propósito

Proporcionar un medio de control interno y determinar la efectividad de otros controles; consecuentemente, la Auditoría Interna puede considerarse como un control sobre las demás formas de control.

La Auditoría Interna al cumplir su propósito puede hacer recomendaciones para el mejoramiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos por la administración; permite determinar si los sistemas establecidos son efectivos de acuerdo a los objetivos trazados por la empresa.

4.6 Función

La principal función de la Auditoría Interna es dar un servicio a la organización a la que pertenece, logrando un nivel aceptable de satisfacción en los usuarios del servicio o departamento que cubre su función.

4.7 Ubicación de la Auditoría Interna en una Estructura Organizacional

La ubicación de la Auditoría Interna dentro de una organización debe ser relevante para asegurar un amplio margen de cobertura y asegurar acciones efectivas y recomendaciones seguras y su posición debe ser entre los primeros niveles de la organización, que debe depender del órgano más alto de la administración como consejo de administración, administrador único o junta directiva.

4.8 La Auditoría Interna como Evaluación del Control Interno

Uno de los objetivos de la Auditoría Interna es velar por la correcta aplicación de los controles establecidos por la alta gerencia, como mecanismo de verificación y evaluación del control interno utiliza normas de auditoría, indicadores de desempeño y riesgo, informes de gestión y cualquier otro mecanismo moderno que implique el uso de mayor tecnología, eficiencia y seguridad.

4.9 Métodos de Evaluación del Control Interno

En el proceso de evaluación el auditor interno debe revisar altos volúmenes de información, realizar pruebas selectivas, para hacer inferencia sobre la confiabilidad de las operaciones de la entidad, para ello se vale de métodos y otras herramientas de investigación para obtener evidencia y ayudar al alcance de los objetivos.

4.9.1 Método Descriptivo

Conocido como narrativa, consiste en hacer una descripción por escrito de los procesos y mecanismos utilizados en las operaciones que realizan y se relacionan con los departamentos, personas, registros contables, información financiera, etc.

4.9.2 Método de Cuestionario

Consiste en la elaboración previa de una serie de preguntas en forma técnica y por áreas de operación o procesos. Estas preguntas deben ser redactadas de forma clara y sencilla, que sean comprensibles para las personas a quienes se les solicitará que las respondan.

4.9.3 Método de Gráficas o Diagramas de Flujo

Este método consiste en describir una secuencia lógica de acontecimientos mediante gráficas y diagramas, en lugar de utilizar narrativas habladas o escritas. Analiza los procesos y procedimientos involucrados en las operaciones, ya sean manuales o computarizadas.

4.10 Procedimientos y Técnicas de Evaluación del Control Interno

Son herramientas de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia necesaria, suficiente y competente, las cuales debe llevar a cabo en el curso de la revisión de auditoría y que le permitirá fundamentar sus opiniones y conclusiones.

4.10.1 Técnicas

Las técnicas de auditoría se refieren a los métodos usados por el auditor para recolectar evidencia y poder emitir su opinión profesional.

En el trabajo de Auditoría, se pueden utilizar las técnicas de general aceptación, las cuales se pueden clasificar generalmente sobre la base de la acción que se va a efectuar, por ejemplo:

- **Técnicas Verbales o Testimoniales**

Consisten en obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, durante una auditoría, el auditor habrá de aplicar frecuentemente estas técnicas. La evidencia obtenida mediante la aplicación de estas técnicas pocas veces es de confiar por si sola.

El principal valor para el auditor descansa en corroborar otra materia de evidencia y revelar asuntos que ameriten mayor investigación y documentación.

La evidencia que se obtenga a través de esta técnica, debe documentarse adecuadamente mediante papeles de trabajo preparados por el auditor, en los cuales se describan las partes involucradas y los aspectos tratados.

Las técnicas verbales pueden ser:

- **Entrevista**

Consiste en la averiguación mediante la aplicación de preguntas directas al personal de la entidad auditada o a terceros, cuyas actividades guarden relación con las operaciones de ésta.

- **Encuestas y Cuestionarios**

Es la aplicación de preguntas, relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

- **Técnicas Documentales**

Consiste en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Éstas pueden ser:

- **Comprobación**

Consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta una operación o transacción, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad y veracidad mediante el examen de los documentos que las justifican.

- **Confirmación**

Radica en corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito de los funcionarios o terceros que participan o ejecutan las operaciones sujetas a verificación.

- **Técnicas Físicas**

Consiste en verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad o área auditada ejecuta las actividades objeto de control.

Esta técnica permite tener una visión de la organización desde el ángulo que el auditor necesita, es decir, los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la relación con el entorno, etc.

Entre estas técnicas tenemos las siguientes:

➤ **Inspección**

Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades, aplicando para ello otras técnicas como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

➤ **Observación**

Consiste en la contemplación a simple vista, que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso.

➤ **Comparación o Confrontación**

Fija la atención en las operaciones realizadas por la entidad o área auditada y en los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.

➤ **Revisión Selectiva**

Radica en el examen de ciertas características importantes, que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones, que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.

➤ **Rastreo**

Es el seguimiento que se hace al proceso de una operación, con el objetivo de conocer y evaluar su ejecución.

- **Técnicas Analíticas**

Son aquellas desarrolladas por el propio auditor a través de cálculos, estimaciones, comparaciones, estudios de índices y tendencias, investigación de variaciones y operaciones no habituales. Esta técnica se aplica de las formas siguientes:

- **Análisis**

Consiste en la separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico.

Permite identificar y clasificar, para su posterior análisis, todos los aspectos de mayor significación y que en un momento dado pueden afectar la operatividad de la entidad auditada, entre éstas podemos identificar, por ejemplo, al análisis de relaciones, análisis de tendencias, etc.

- **Conciliación**

Consiste en confrontar información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones, en relación con una misma operación o actividad, a efectos de hacerla coincidir, lo que permite determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objeto de examen.

- **Cálculo**

Consiste en la verificación de la exactitud aritmética de las operaciones, contenidas en los documentos tales como informes, contratos, comprobantes y presupuestos.

➤ **Tabulación**

Se realiza mediante la agrupación de los resultados importantes, obtenidos en las áreas y elementos analizados, para arribar o sustentar las conclusiones.

➤ **Certificación**

Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general con la firma de autenticidad.

- **Técnicas Informáticas**

Comúnmente conocidas como Técnicas de Auditoría Asistidas por Computador (TAAC), se refieren a las técnicas de auditoría que contemplan herramientas informáticas con el objetivo de realizar eficaz, eficientemente y en menor tiempo pruebas de auditoría.

4.10.2 Procedimientos

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas aplicadas por el auditor en forma secuencial; desarrolladas para comprender la actividad o el área objeto del examen, para recopilar la evidencia de auditoría y respaldar una observación o hallazgo, para confirmar o discutir un hallazgo, observación o recomendación con la administración.

- **Pruebas de Cumplimiento**

Una prueba de cumplimiento es aquella que reúne evidencia de auditoría para indicar si un control funciona efectivamente y logra sus objetivos. Es facultad del auditor

diseñar pruebas para determinar si los controles fueron empleados en tiempo razonable por el personal competente.

- **Pruebas Sustantivas**

Su finalidad es determinar la corrección monetaria de una operación, medir el grado o magnitud de los errores monetarios al procesar la información o transacción.

- **Pruebas de Doble Propósito**

Este tipo de prueba tiene como propósito obtener seguridad razonable que los controles internos están vigentes y paralelamente verifica que los datos producidos por el sistema contable están completos, exactos y válidos.

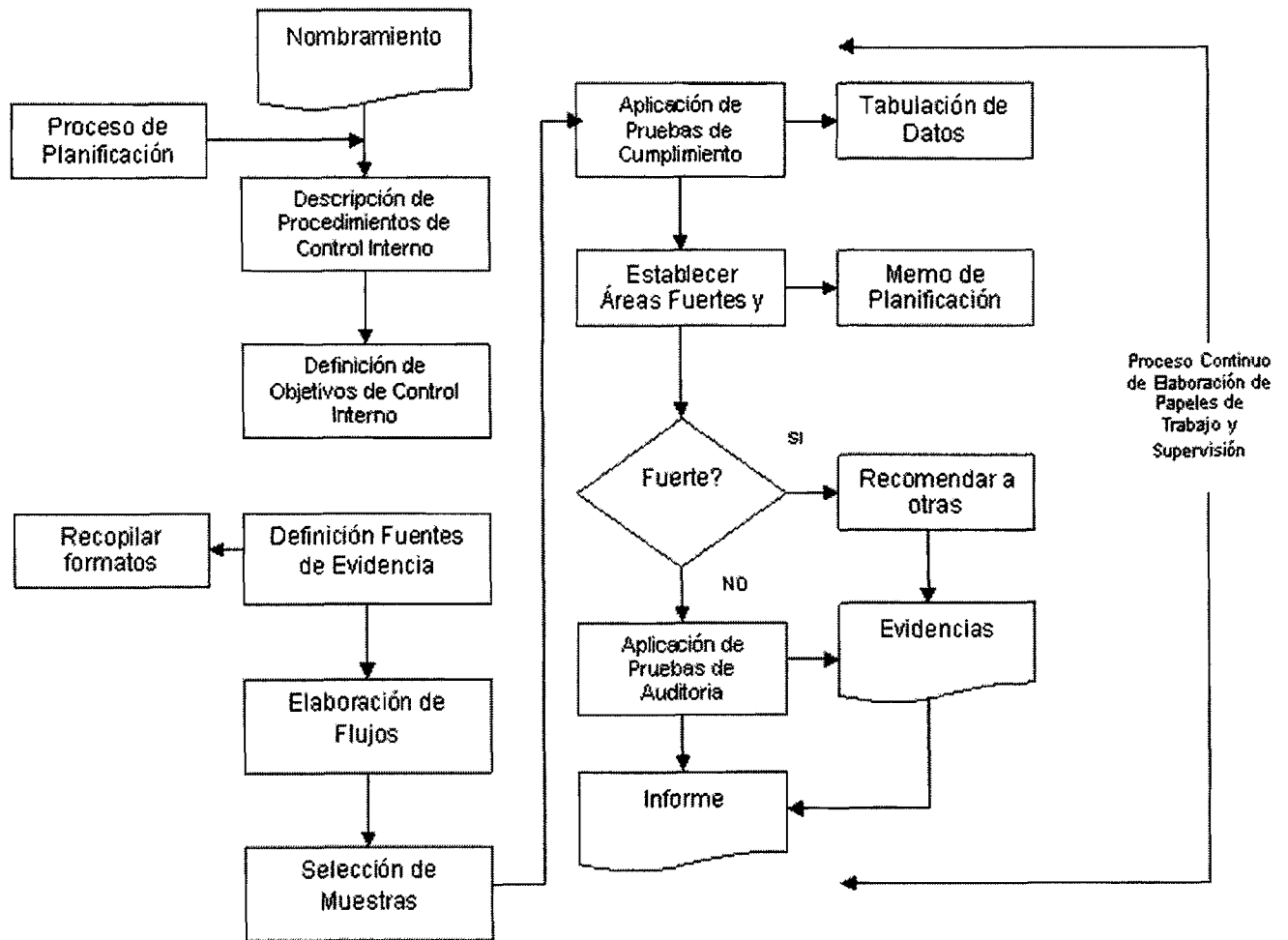
Las pruebas de doble propósito son de suma importancia para el auditor, ya que le permite no sólo verificar que se cumplan con los procedimientos establecidos por la administración, sino que también estén debidamente registrados.

4.11 Proceso de Evaluación del Control Interno

Es importante definir una metodología para la evaluación del control interno, con la finalidad de ubicar de mejor forma las funciones y responsabilidades del auditor interno, establecer el alcance y marco de los planes estratégicos, leyes, políticas, normas y procedimientos de la organización.

A continuación se presenta un diagrama de flujo del proceso de evaluación del Control Interno, es una ilustración básica que permite observar un proceso completo de evaluación del control interno:

Esquema No. 6
Diagrama de Flujo
Proceso de Evaluación del Control Interno



Fuente: Mirna Guerra. Monografías.com. Septiembre 2008.

4.12 Riesgo

El riesgo en auditoría puede ser considerado como una combinación de probabilidades o posibilidades de la existencia de errores o irregularidades significativas, es decir, la proximidad que ocurra un daño no deseado.

De acuerdo al Instituto de Auditores de España el riesgo es “La probabilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.” (21:60).

4.12.1 Riesgo de Auditoría

Es la probabilidad que existe de expresar una opinión equivocada sobre los estados financieros tomados en forma separada o en su conjunto, a causa de errores o irregularidades importantes que desvirtuen su contenido.

- **Riesgo Inherente**

Es la susceptibilidad a errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control interno.

Son aquellos que se presentan inherentes o forman parte de las características del sistema de control interno.

- **Riesgo de Control**

Es el riesgo de que el sistema de control interno establecido por la administración, incluyendo a la Auditoría Interna, no pueda detectar errores o irregularidades relevantes en forma oportuna.

- **Riesgo de Detección**

Es la posibilidad de que los estados financieros o una parte de ellos contengan errores e irregularidades significativas y que los procedimientos de auditoría aplicados no lleguen a descubrirlos durante el proceso de revisión. Es el que asume el auditor cuando en una revisión no se detectan deficiencias en el sistema de control interno.

4.13 Guías para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna

“En nuestro país, la Auditoría Interna nació como una necesidad de las administraciones en los años 30 para evaluar el trabajo de los tenedores de libros y se enfocó a revisar los libros y registros de contabilidad.

El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), consciente de la necesidad de contar con guías que permitan a los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, que se desenvuelvan en el ámbito de la Auditoría Interna y desarrollar adecuadamente su trabajo, creó la comisión de auditoría interna.”. (22:1).

El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), hace un aporte de quince guías para el desarrollo de la actividad de la Auditoría Interna en Guatemala.

Guía No. 1 a la No. 2, establece los conceptos básicos de los diferentes tipos de auditoría entre ellos la Auditoría Interna, la importancia de la Auditoría Interna y los objetivos que persigue, así como las guías para la actividad de Auditoría Interna.

Las guías No. 3 a No.15, se refieren a la metodología de Auditoría Interna y establecen criterios para la auditoría de compras, inventarios, ventas y otros ingresos, cuentas por cobrar, tesorería, cuentas por pagar, nóminas y planillas, propiedad, planta y equipo, depreciaciones, préstamos bancarios, administración del departamento de Auditoría Interna e informe.

A continuación se presenta el contenido de la Guía para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (Guía No. 2), que se refiere a las responsabilidades que tiene el departamento de Auditoría Interna dentro de una institución o empresa.

4.13.1 Independencia

- **Nivel Organizacional**

El departamento de Auditoría Interna debe estar ubicado de tal forma que su posición le permita el cumplimiento de sus responsabilidades y poder lograr sus objetivos.

El auditor interno debe reportar al consejo de administración o al más alto órgano de administración y contar con su apoyo para obtener la colaboración de los empleados.

Los objetivos, autoridad y responsabilidad deben estar por escrito y debidamente autorizados.

En lo que se refiere al documento, éste debe establecer la posición jerárquica del departamento, así como la autorización para el acceso a los registros, personas, propiedades físicas y definir el alcance del trabajo.

Dentro de sus responsabilidades están:

- Presentar anualmente un plan de trabajo de Auditoría Interna, presupuesto de gastos y plan de reclutamiento para su autorización o modificación por parte del órgano a quien reporta.
- Al terminar cada evaluación o trabajo, el auditor interno debe discutir el borrador de su informe con el gerente o el personal auditado.
- Informar de todas las desviaciones al plan de trabajo, planes de reclutamiento y presupuesto de gastos del departamento.
- Informar de los hallazgos detectados, así como sus respectivas implicaciones y recomendaciones.

- **Objetividad**

El auditor interno debe tener una actitud mental positiva y objetiva al realizar su trabajo y no permitir influencias o presiones de otras personas o departamentos.

Los auditores internos no deben participar en situaciones que los imposibiliten emitir juicios objetivos, tampoco deben efectuar trabajos operativos.

4.13.2 Conocimiento Técnico y Capacidad Profesional

El departamento de auditoría debe poseer conocimientos, capacidades y disciplinas necesarias para cumplir con sus responsabilidades de auditoría.

El auditor interno debe cumplir con normas generales personales de conducta y apegarse a las normas de ética para graduados de Contaduría Pública y Auditoría.

Debe tener conocimiento y experiencia como habilidad para la aplicación de normas, técnicas y procedimientos de auditoría al desarrollar su trabajo. También debe tener experiencia en procedimientos administrativos, para identificar y evaluar el efecto de las desviaciones en el control interno y preparación suficiente en las áreas de contabilidad, leyes, impuestos, finanzas y economía, entre otros.

El auditor interno debe tener buenas relaciones con sus auditados y contar con un programa de desarrollo profesional continuo.

4.13.3 Alcance del Trabajo

Debe incluir la revisión y evaluación de la estructura de control interno, para comprobar que el mismo sea efectivo y eficiente.

4.13.4 Realización del Trabajo de Auditoría Interna

El auditor debe realizar su trabajo con el fin de cumplir con los objetivos de la auditoría y determinar el método o mecanismo para alcanzarlos de forma económica, eficiente y eficaz.

Para realizar un trabajo adecuado, la guía define varias etapas que se deben realizar como planeación de la auditoría, examen y evaluación de la información, así como comunicación de los resultados y su respectivo seguimiento.

4.13.4.1 Planeación de la Auditoría Interna

Es el proceso que permite identificar previamente las técnicas y los procedimientos de auditoría que se aplicarán según las circunstancias para obtener los objetivos de la auditoría, así como determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas a realizar en la auditoría.

Por medio de la planeación, el auditor interno puede conocer anticipadamente el grado de confianza que se puede tener del sistema de control interno y asegurar de forma razonable que le presta atención adecuada a las áreas importantes.

Para una adecuada planeación se debe considerar lo siguiente:

- Determinar los objetivos y alcance del trabajo.
- La obtención de información relativa a las actividades a auditar.
- Determinar los recursos necesarios.
- Establecer comunicación con el personal a cargo de las operaciones a auditar.

- Realizar inspecciones físicas sobre las actividades y controles a auditar, e identificar las áreas en las que se debe hacer énfasis y obtener comentarios y sugerencias de los auditados.
- Preparar por escrito el programa de auditoría.
- Determinar cómo, y a quién se le comunicarán los resultados de la auditoría.

4.13.4.2 Examen y Evaluación de la Información

El auditor interno debe revisar la documentación que respalda las operaciones de la empresa, ya sea en su totalidad o de forma selectiva, realizar investigaciones que considere conveniente dependiendo de las circunstancias, como las que se indican a continuación:

- Analizar manuales o instructivos de las políticas y procedimientos establecidos por la administración de la empresa.
- Análisis de los registros contables y comprobar su funcionalidad y uso adecuado.
- Realizar pruebas comparativas con el objetivo de establecer tendencias inusuales.
- Comparación del presupuesto de la empresa con las operaciones reales y establecer justificación de las variaciones.
- Evaluar el contenido, oportunidad, periodicidad, destino y utilidad de los informes relativos al control interno.

4.13.4.3 Informe de Auditoría

Es la etapa final del proceso de auditoría donde se presentan las deficiencias encontradas, sus consecuencias y sus respectivas recomendaciones en borrador y discutirlos con el personal involucrado.

Debe presentarse por escrito el resultado final de la evaluación, como evidencia del trabajo ejecutado y debe consistir en una declaración sencilla.

4.13.4.4 Seguimiento

Es responsabilidad del auditor interno dar seguimiento a las recomendaciones efectuadas en informes de auditorías anteriores, asegurarse de que las recomendaciones fueron atendidas, si la gerencia o el consejo de administración asumieron su responsabilidad de tomar las medidas correctivas sobre los hallazgos reportados y comunicar los resultados al órgano que corresponda.

4.14 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

“La estructura de las Normas está formada por las Normas sobre Atributos, las Normas sobre Desempeño y las Normas de Implantación. Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de Auditoría Interna. Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de los servicios de Auditoría Interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.

Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de Auditoría Interna. Las Normas de Implantación amplían las Normas sobre Atributos y Desempeño, proporcionando los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento (A) y consultoría (C)”. (21:28).

Los propósitos de la Norma pueden definirse en cuatro:

1. Definir los principios básicos del ejercicio de la Auditoría Interna tal como éste debería ser.

2. Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de Auditoría Interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para evaluar el desempeño de la Auditoría Interna.
4. Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.

4.14.1 Normas sobre Atributos

- **Propósito, Autoridad y Responsabilidad**

La actividad de la Auditoría Interna debe estar formalmente definida en estatutos, de conformidad con la definición de Auditoría Interna, el Código de Ética y las Normas.

El director de Auditoría Interna es el encargado de la revisión periódica de los estatutos y presentarlo a la Alta Dirección y al consejo de administración para su aprobación.

- **Independencia y Objetividad**

Toda actividad de la Auditoría Interna debe ser independiente, libre de sesgos y prejuicios, con la finalidad de lograr la independencia necesaria para cumplir eficazmente las responsabilidades de la Auditoría Interna.

La objetividad, por su parte, es una actitud mental neutral que permite a los auditores desempeñar su trabajo con honestidad e integridad.

El encargado de la Auditoría Interna debe tener acceso directo e irrestricto a la Alta Dirección y al Consejo de Administración.

Los auditores deben tener una actitud imparcial y evitar conflicto de intereses, sobre todo abstenerse de evaluar áreas donde previamente hayan sido responsables.

- **Actitud y Cuidado Profesional**

Se refiere a que los trabajos deben cumplirse con diligencia profesional; el auditor interno debe reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir eficazmente con sus responsabilidades, asistencia y asesoramiento competentes en caso de que carezca de conocimientos para llevar a cabo su trabajo.

- **Programa de Aseguramiento y Mejora**

El encargado de la Auditoría Interna debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de la Auditoría Interna.

El director de Auditoría Interna puede manifestar que cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, sólo si los resultados del programa de aseguramiento y mejora apoyan esta declaración.

4.14.2 Normas sobre Desempeño

- **Administración de la Actividad de Auditoría Interna**

Se refiere a la gestión eficaz de la actividad de Auditoría Interna para asegurar que añada valor a la empresa, para el logro de dicho objetivo es necesario una correcta:

- Planificación.
- Comunicación y aprobación.
- Administración de Recursos.
- Políticas y procedimientos.
- Coordinación.
- Informe a la Alta Dirección y al Consejo de Administración.

Para asegurar que se cumple con el objetivo de añadir valor a la organización, se debe comprobar que los resultados del trabajo de Auditoría Interna cumple con el propósito establecido en el estatuto de Auditoría Interna; cumple con la definición de auditoría y las Normas, así como demostrar que los integrantes de la actividad de Auditoría Interna cumplen íntegramente con el Código de Ética y las Normas. Para cumplir con el propósito de la Auditoría Interna es necesaria la correcta planificación con planes basados en riesgos, con la finalidad de determinar las prioridades de la actividad de la Auditoría Interna, los cuales deben ser consistentes con los objetivos estratégicos de la organización.

El encargado de Auditoría Interna debe comunicar los planes y requerimientos de los recursos de la actividad de Auditoría Interna, incluyendo los cambios provisionales significativos a la alta gerencia y al consejo de administración, para una adecuada revisión y aprobación, como también debe comunicar el impacto de cualquier limitación.

Es necesario que el encargado o director de Auditoría Interna asegure que los recursos de Auditoría Interna sean apropiados, suficientes y eficazmente asignados para cumplir con los objetivos y planes aprobados.

El director de Auditoría Interna es el encargado de establecer las políticas y procedimientos para el desarrollo eficiente de las actividades de la Auditoría Interna y coordinar con proveedores internos y externos de servicios para asegurar la cobertura adecuada y evitar la duplicación de esfuerzos.

Se debe informar periódicamente a la Alta Dirección y al consejo de administración sobre la actividad de Auditoría Interna en lo que respecta a propósitos, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan, este informe debe contener exposiciones al riesgo y cuestiones de control significativas, asuntos de gobierno y otros necesarios o requeridos por la Alta Dirección y el consejo de administración.

- **Naturaleza del Trabajo**

La Auditoría Interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, asistir a la Alta Dirección en el mantenimiento de controles efectivos, haciendo las recomendaciones apropiadas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos aprobados por la Alta Dirección de la empresa.

Es importante que la Auditoría Interna evalúe el riesgo relacionado con el mantenimiento de controles efectivos, el gobierno corporativo, operaciones y sistemas de información de la empresa con relación a:

- Fidelidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Protección de activos.
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contrato.

Es importante que la Auditoría Interna evalúe y haga las recomendaciones para el mejoramiento del proceso de gobierno en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la empresa.
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la empresa.
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la empresa.
- Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el consejo de administración, los auditores internos y externos, y la dirección.

- **Planificación del Trabajo**

Para la correcta planificación del trabajo de auditoría se debe elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos, tomando en cuenta los siguientes aspectos básicos:

- Consideraciones sobre la planificación.
- Objetivos del trabajo.
- Alcance del trabajo.
- Asignación de recursos para el trabajo.
- Programa de trabajo.

En las consideraciones sobre el trabajo, es necesario que los auditores internos consideren los objetivos de la actividad a realizar, los riesgos significativos, recursos y oportunidades de introducir mejoras en los procesos de gestión de riesgo y control de la actividad.

El auditor debe establecer los objetivos para cada trabajo y considerar la probabilidad de errores, fraudes, incumplimientos y otras exposiciones significativas.

El alcance debe tener en cuenta los sistemas, registros, el personal y bienes relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros.

Los auditores internos deben determinar los recursos suficientes para el logro de los objetivos del trabajo, tomando en cuenta la naturaleza y complejidad de cada trabajo, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

El auditor debe preparar y documentar programas que cumplan con los objetivos definidos por el director de Auditoría Interna y la Alta Dirección, este programa debe incluir los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y documentar información

durante el trabajo de auditoría, debe ser aprobado antes de su implantación y al realizarle cambios debe ser aprobado oportunamente.

- **Desempeño del Trabajo**

Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y documentar adecuadamente suficiente información que permita cumplir con los objetivos del trabajo de auditoría. Para el cumplimiento de este objetivo se deben tomar en cuenta la identificación de la información, análisis y evaluación, documentación de la información y supervisión del trabajo.

La identificación de información, se refiere a que los auditores internos deben identificar y recabar información suficiente, competente, fiable y relevante que les permita lograr los objetivos del trabajo; basar sus conclusiones y resultados del trabajo en el análisis y evaluaciones adecuadas.

Los auditores deben soportar su trabajo con documentación relevante y útil, así como el desarrollo de su trabajo debe ser supervisado para asegurar el logro de sus objetivos, calidad de trabajo y desarrollo personal.

- **Comunicación de Resultados**

Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo e incluir los objetivos y alcance del mismo, las conclusiones, las recomendaciones y los planes de acción.

Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Criterios para la comunicación.
- Calidad de la comunicación.

- Errores y Omisiones.
- Uso de las Normas.
- Declaración de incumplimiento de las Normas.
- Difusión de Resultados.

La comunicación final de los resultados del trabajo debe incluir, si corresponde, la opinión general y/o las conclusiones del auditor interno, en caso de que el informe contenga errores u omisiones, el director o encargado de auditoría debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.

Los auditores deben informar que sus trabajos son realizados de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, sólo si los resultados del programa de aseguramiento y mejora de calidad respaldan dicha afirmación.

Cuando el incumplimiento de la definición de Auditoría Interna, el Código de Ética o de las Normas afecta a un trabajo específico se debe exponer el principio, regla de conducta del Código de Ética o las Normas con las cuales no se cumplió totalmente, así como sus razones y el impacto del incumplimiento sobre ese trabajo.

Es importante que el director de auditoría difunda los resultados de la auditoría realizada a las partes interesadas, ya que él es el responsable de comunicarla, a menos que exista obligación legal, estatutaria o de regulaciones en contrario, antes de enviar los resultados a terceros debe evaluar el riesgo potencial para la organización y consultar a la Alta Dirección y/o al consejo legal, según corresponda.

- **Seguimiento del Progreso**

El encargado o director de auditoría debe establecer y mantener un sistema para vigilar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

El objetivo de establecer un proceso de seguimiento es para vigilar y asegurar que las acciones hayan sido implementadas eficazmente o que la Alta Dirección haya aceptado el riesgo de no tomar medidas.

- **Decisión de Aceptación de los Riesgos por la Dirección**

Cuando el director ejecutivo de auditoría considere que la Alta Dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual que pueda ser inaceptable para la organización, debe tratar este asunto con la Alta Dirección. Si la decisión referida al riesgo residual no se resuelve, el director ejecutivo de auditoría debe informar esta situación a la alta gerencia para su resolución.

CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN

El propósito de este capítulo es aplicar los procedimientos y técnicas de Auditoría Interna para la evaluación del control interno del departamento de Recursos Humanos de una Empresa Distribuidora de Equipo de Computación.

Es importante indicar que el nombre de la organización, los nombres de empleados, direcciones, montos, fechas, números de formularios y teléfonos que se consignan en el desarrollo del presente caso práctico son ficticios.

5.1 Antecedentes de la Empresa

La Empresa Distribuidora de Equipo de Computación El Ejemplo, S.A. fue constituida en 1989, por un período indefinido y de acuerdo a las leyes de la República de Guatemala. Inicia con la idea de impartir cursos de computación, posteriormente se llevaron a cabo estudios de mercado, con los cuales se estableció un potencial y la demanda del mercado de la computación, dicha compañía incursionó en la importación, venta y distribución de computadoras, partes, periféricos y accesorios de marcas reconocidas mundialmente, tanto de hardware como software, así como el ensamblaje de accesorios para consolidar equipos de computación. Desde 1995 las oficinas centrales y su primera sala de ventas están ubicadas en Zona 9 de la ciudad capital de Guatemala.

En la actualidad cuenta con 60 empleados, entre personal que labora en relación de dependencia y por servicios prestados, los cuales son facturados mensualmente.

Sus operaciones comerciales son a nivel nacional, abarca departamentos y la ciudad capital, donde se concentra la mayoría de sucursales.

5.1.1 Estructura Organizacional

Su estructura organizacional está integrada por una Junta de Accionistas, Consejo de Administración, Gerencia General y demás departamentos, entre los que incluye el departamento de Recursos Humanos, objeto de evaluación de esta tesis.

- **Junta de Accionistas**

Es el órgano de administración superior de la sociedad, donde se toman las decisiones claves para la marcha y funcionamiento de la empresa y está constituido por todos los socios.

- **Consejo de Administración**

Es nombrado por la Junta de Accionistas y está formado por tres socios y dos asesores externos.

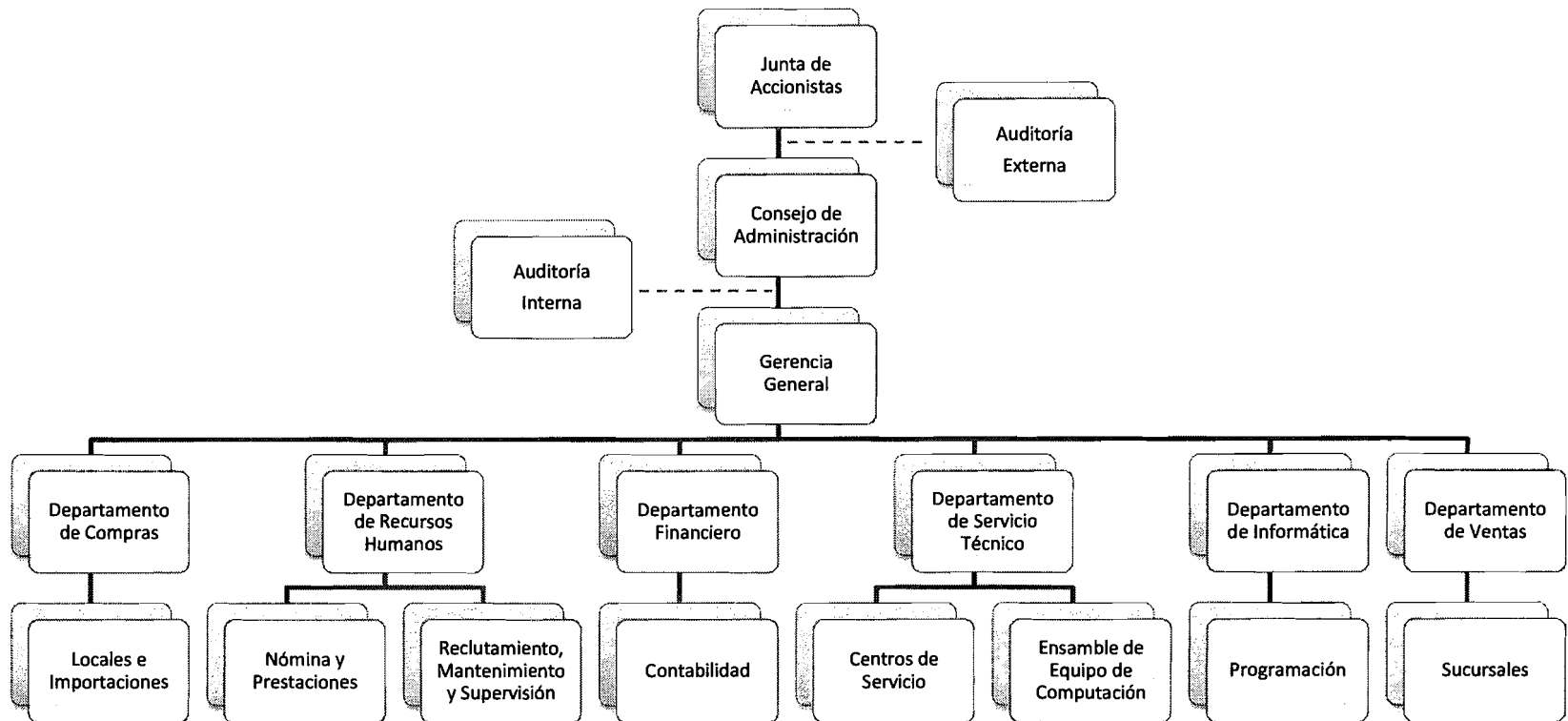
- **Gerencia General**

La Gerencia General es nombrada por el Consejo de Administración y se encarga de ejecutar las directrices de dicho Consejo con la colaboración de cada jefe y sus respectivos departamentos.

- **Departamentos**

La empresa cuenta con siete departamentos entre los cuales se encuentra el departamento de Recursos Humanos como se muestra en el organigrama siguiente:

Esquema No. 7
Organigrama Empresa El Ejemplo, S.A.



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la empresa El Ejemplo, S.A. Febrero 2011.

5.1.2 Valores Organizacionales

Los valores son practicados por todo el personal y han sido compartidos de generación en generación de trabajadores, algunos están incluidos en el reglamento interior de trabajo y otros en la inducción al iniciar la relación laboral con la empresa. Los valores referidos por la gerencia son:

- Honestidad.
- Confidencialidad.
- Moral y ética.
- Puntualidad.
- Respeto hacia los clientes y compañeros de trabajo.
- Servicio al cliente.

5.1.3 Visión

Ser reconocida como empresa líder en proporcionar soluciones innovadoras de alta tecnología y alta calidad a clientes en Guatemala.

5.1.4 Misión

Proveer al cliente las mejores opciones de la tecnología más actualizada a precios competitivos sin olvidar el buen servicio.

5.1.5 Objetivos Corporativos

- **Objetivos Corto Plazo**
 - Aumento del rango en el margen de ganancia.

- Estabilizar las ventas por medio de nuevas estrategias para evitar fluctuaciones significativas en los meses de baja demanda.
 - Reducción de costos operativos y administrativos.
 - Actualizar sistemas de computación y programas para incrementar la productividad.
- **Objetivos Mediano Plazo**
 - Incrementar presencia en el mercado nacional (2 a 5 años).
 - Creación de nuevos centros de servicio de técnico.
- **Objetivos Largo Plazo**
 - Presencia a nivel centroamericano.

5.1.6 Responsabilidad Social

La empresa tiene el compromiso de cumplir con lo ofrecido, en cuanto a legitimidad de productos, confiables y garantizados.

Para contribuir a la conservación del medio ambiente, la empresa recicla el papel utilizado en los procesos administrativos, y la mayoría de reportes operativos son generados vía electrónica que le permite una reducción de gastos en este rubro.

5.2 Desarrollo del Trabajo para Evaluar el Control Interno del Departamento de Recursos Humanos

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

Título	PT	Página
Planeación Estratégica para la Evaluación del Control Interno del Departamento de Recursos Humanos	RH-1	111
Programa de Trabajo	RH-2	116
Notificación del Consejo de Administración	RH-3	119
Nombramiento de Auditores	RH-4	120
Notificación del Trabajo de Auditoría Interna	RH-5	121
Memo de Auditoría para Recursos Humanos	RH-6	122
Memo de Recursos Humanos para Auditoría Interna	RH-7	123
Evaluación de Funciones del departamento de Recursos Humanos	RH-8	125
Narrativa de Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos	RH-8-1	126
Segregación de Funciones de Recursos Humanos	RH-8-2	128
Líneas de Autoridad y Responsabilidad	RH-8-3	134
Evaluación de Cumplimiento de Obligaciones Laborales	RH-9	135
Remuneraciones a Empleados	RH-9-1	136
Retenciones Asalariados	RH-9-1-1	137
Obligaciones laborales de Conformidad con el Código de Trabajo	RH-9-2	138
Prueba Global de Sueldos	RH-9-3	139
Contratación de Servicios con Factura	RH-9-4	140
Deficiencia en Documentos por Contratación de Servicios con Facturas	RH-9-4-1	141
Plan de Trabajo del departamento de Recursos Humanos	RH-10	142
Narrativa Plan de Trabajo de Recursos Humanos	RH-10-1	143
Objetivos Estratégicos	RH-10-2	144
Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	RH-11	145
Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	RH-11-1	146
Diagrama de Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	RH-11-1-1	147
Evaluación del Proceso de Confirmación de Puesto	RH-11-2	150
Diagrama de Flujo del Proceso de Confirmación de Puesto	RH-11-2-1	151
Documentación requerida en expedientes laborales de acuerdo a la administración	RH-11-3	153
Evaluación del Proceso de Inducción, Formación y Desarrollo de Personal	RH-12	154
Narrativa del Proceso de Inducción, Formación y Desarrollo de Personal	RH-12-1	155
Evaluación del Proceso de Medición de Desempeño de Personal	RH-13	157
Narrativa del Proceso de Medición de Desempeño de Personal	RH-13-1	158
Evaluación de Retención de Personal	RH-14	161
Gráfica de Empleados Contratados en 2010	RH-14-1	162
Gráfica Desvinculación de Empleados durante el 2010	RH-14-2	163
Gráfica Total Empleados de Alta al 31 de Diciembre 2010	RH-14-3	164
Índice de Rotación de Personal	RH-14-4	165
Cédula de Deficiencias de Control Interno	RH-15	166
Cédula de Marcas	RH-16	169
Comunicación de los Resultados		170
Seguimiento al Plan de Acción		181

EL EJEMPLO, S.A.		PT:	RH-1
Auditoría Interna		Elaborado:	Fecha:
Planeación Estratégica de Auditoría		MRV	01/02/2011
para el trabajo de Recursos Humanos		Revisado:	Fecha:
Período de Revisión:		JAM	01/02/2011
Del 01/01/2010 al 31/12/2010			

Planeación Estratégica para la Evaluación del Control Interno del Departamento de Recursos Humanos

I. Antecedentes del Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos es la unidad de la empresa que se encarga de la administración del recurso humano, sus actividades las reporta a la Gerencia General. Actualmente no cuenta con un lugar físico dentro de la empresa y está integrado por cinco empleados.

Gerente de Recursos Humanos: En relación a la autoridad, depende de la Gerencia General, es el responsable del departamento de Recursos Humanos y se encarga de dirigir las acciones relacionadas con el proceso de selección y contratación de personal.

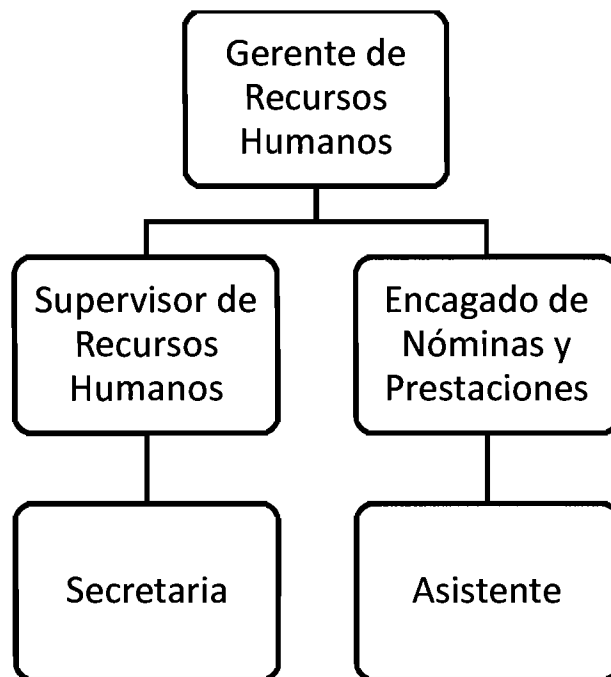
Supervisor: Depende del Gerente de Recursos Humanos y es el encargado de la formación y supervisión del personal. Es el responsable de la inducción al personal nuevo de la empresa, así como revisión de horas extras y faltas.

Secretaria: Es la encargada de recopilar información de altas, bajas y operaciones administrativas como: control de expedientes de personal, entrega de uniformes, certificados para el seguro social, entre otros. Reporta su trabajo al supervisor de Recursos Humanos y asiste a los demás colaboradores del departamento.

Encargado de Nóminas y Prestaciones: Se encarga de la revisión, autorización, generación y pago de la planilla de sueldos. Reporta sus resultados laborales al Gerente de Recursos Humanos.

Asistente: Reporta su trabajo al encargado de nóminas y prestaciones, es el responsable de realizar los cálculos de prestaciones laborales y vacaciones, emitir y entregar los cheques.

Esquema No. 8
Organigrama del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la empresa El Ejemplo, S.A. Febrero 2011.

II. Visión

Ser reconocidos por su contribución activa en el logro de los objetivos individuales e institucionales con los niveles de calidad y rentabilidad exigidos.

III. Misión

Obtener, administrar y desarrollar al personal de la empresa, suministrando recursos humanos competentes, satisfechos y motivados con los objetivos institucionales; brindándoles capacitación, bienestar, asesoría y servicios oportunamente, con eficiencia, calidad, tecnología y calidez.

IV. Procesos

El departamento de Recursos Humanos, realiza diversos procesos para el desarrollo de sus funciones, entre otros están:

- Cálculo de prestaciones laborales.
- Cálculo y pago de nóminas.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Confirmación de puestos.
- Renuncias y despidos.

V. Políticas y Procedimientos

El departamento de Recursos Humanos se apoya en las políticas y procedimientos establecidas por la Alta Dirección, entre los cuales se pueden mencionar: reclutamiento y selección, inducción, confirmación de puestos, entrega de uniformes, sanciones disciplinarias, etc.

VI. Objetivos

- Mantener un control adecuado de los registros y expedientes laborales.
- Proveer el recurso humano necesario y oportuno de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Cumplir con las leyes laborales vigentes para evitar contingencias laborales futuras.

VII. Identificación de Riesgos

- Riesgo Inherente:
 - ✓ Desconocimiento de leyes laborales.
 - ✓ Destrucción de expedientes.
 - ✓ Pago de cheques laborales incorrectos.
 - ✓ Error en sistema de planillas.
 - ✓ Traslado de información incorrecta.

- Riesgo de Control:
 - ✓ Prestaciones mal calculadas.
 - ✓ Información incorrecta.
 - ✓ Desconocimiento de leyes laborales.

- Riesgo de Auditoría:
 - ✓ No contar con la información adecuada.
 - ✓ No detectar irregularidades en las muestras seleccionadas.
 - ✓ No aplicar técnicas adecuadas para evaluar correctamente la evidencia.

VIII. Enfoque

Se evaluarán los procedimientos de control interno del departamento de Recursos Humanos para el cumplimiento de las obligaciones laborales durante el período del 1 de enero 2010 al 31 de diciembre 2010. Siendo estos:

- Verificar la existencia de contratos de trabajo y otras obligaciones laborales contenidas en el Código de Trabajo de Guatemala.
- Comprobar el pago del salario mínimo y prestaciones laborales.
- Verificar el adecuado cumplimiento de cuotas del seguro social.

- Confirmar que se cumpla con el descuento del Impuesto Sobre la Renta de Asalariados.
- Determinar el grado de conocimientos de leyes laborales y normativa interna.
- Funciones del departamento de Recursos Humanos.
- Verificar los principales procesos relacionados con recursos humanos como proceso de reclutamiento y selección, inducción formación y desarrollo, medición de desempeño y retención de personal.

IX. Aserciones del Departamento de Recursos Humanos

- Se cumple adecuadamente con las leyes, reglamentos internos y políticas de la organización.
- Se llevan registros y guarda de la documentación laboral adecuadamente.
- Se observan normas de ética y valores morales apropiados.

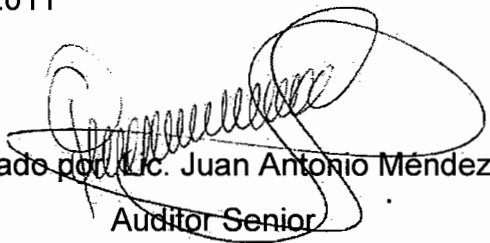
X. Período a Evaluar

El período a evaluar es del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

XI. Tiempo Estimado 1 Semana

Del martes 2 de febrero al lunes 7 de febrero de 2011

Hecho por: 
Auditor Junior

Revisado por: 
Auditor Senior


Autorizado por: Lic. Luis Gerardo Escobar
Gerente de Auditoría Interna

EL EJEMPLO, S.A.
 DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 PROGRAMA DE TRABAJO
 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 FECHA DE EJECUCIÓN DEL 2 AL 7 DE FEBRERO 2011

1 de 3

PT:	RH-2
Elaborado:	Fecha:
MRV	01/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	01/02/2011

	Descripción	PT	FECHA	Hecho por / Revisado por
I	ALCANCE			
	La evaluación de los procesos más importantes de Recursos Humanos y cumplimiento de las obligaciones laborales.			
II	OBJETIVOS			
1	Comprobar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales existentes.			
2	Verificar las funciones del departamento de Recursos Humanos			
3	Verificar que se cumpla con los procesos de reclutamiento y selección, inducción, formación y desarrollo, así como medición del desempeño.			
4	Verificar el índice de rotación de personal.			
5	Emitir recomendaciones y propuestas de mejoras realistas y operativas, que conduzcan a la superación de las limitaciones detectadas y a la elaboración de una estrategia de futuro.			
III	ACTIVIDADES A DESARROLLAR			
	Evaluación de Funciones del departamento de Recursos Humanos	RH-8	01/02/2011	MRV / JAM
1	Verificar si existen manuales y procedimientos para la administración de Recursos Humanos.			
2	Verificar la separación de funciones en el área de Recursos Humanos.			
3	Comprobar si están establecidas las líneas precisas de autoridad y responsabilidad en el departamento de Recursos Humanos.			
4	Verificar la participación e intervención del responsable del área de Recursos Humanos en los Consejos de Dirección para toma de decisiones en el uso y administración del capital humano.			

EL EJEMPLO, S.A.
 DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 PROGRAMA DE TRABAJO
 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 FECHA DE EJECUCIÓN DEL 2 AL 7 DE FEBRERO 2011

2 de 3

PT:	RH-2
Elaborado:	Fecha:
MRV	01/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	01/02/2011

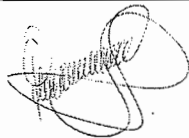
	Descripción	PT	FECHA	Hecho por / Revisado por
	Evaluación de Cumplimiento de Obligaciones Laborales	RH-9	01/02/2011	MRV / JAM
1	Verificar el cumplimiento de pago de salario mínimo, horas extras, séptimo día, bonificación decreto 37-2001, aguinaldo, bono 14, vacaciones, ventajas económicas.			
2	Verificar el cumplimiento del descuento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) e Impuesto sobre la Renta Asalariados.			
3	Verificar que exista libro de salarios, informe anual de los trabajadores y que se cumplan con las obligaciones patronales de acuerdo al código de trabajo.			
4	Verificar que las nóminas y pagos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) hayan sido pagados y registrados contablemente.			
5	Verificar que se cuente con la documentación adecuada en contratación de servicios por factura.			
	Plan de Trabajo para el departamento de Recursos Humanos	RH-10	02/02/2011	MRV / JAM
1	Verificar si existe un plan de trabajo para el desarrollo de las funciones del departamento de Recursos Humanos.			
2	Verificar que los objetivos del Departamento de Recursos Humanos, estén acordes con los lineamientos y objetivos de la Alta Dirección.			
3	Verificar que el empleo de las personas sólo se haga en plazas vacantes y útiles.			
	Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	RH-11	02/02/2011	MRV / JAM
1	Verificar si existe procedimiento para el reclutamiento y selección de personal.			
2	Verificar si son adecuados los medios de reclutamiento e investigación de empleado.			
3	Verificar el proceso de confirmación en el puesto.			
4	Evaluar si los expedientes laborales de empleados de alta cumplen con la documentación establecida por la administración.			

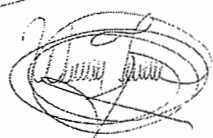
EL EJEMPLO, S.A.
 DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 PROGRAMA DE TRABAJO
 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 FECHA DE EJECUCIÓN DEL 2 AL 7 DE FEBRERO 2011

PT:	RH-2
Elaborado:	Fecha:
MRV	01/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	01/02/2011

	Descripción	PT	FECHA	Hecho por / Revisado por
	Evaluación del Proceso de Inducción, Formación y Desarrollo de Personal	RH-12	03/02/2011	MRV / JAM
1	Verificar si existen procedimientos de inducción, formación y desarrollo de personal.	S	S	S
2	Evaluar si se aplican los procedimientos de inducción, formación y desarrollo de personal.			
3	Evaluar si se cumple con la divulgación de leyes, normas y reglamentos.			
	Evaluación del Proceso de Medición de Desempeño de Personal	RH-13	03/02/2011	MRV / JAM
1	Verificar si existen evaluaciones de desempeño del personal.	S	S	S
2	Verificar la periodicidad de las evaluaciones.			
3	Verificar si la alta dirección se entera de los resultados de las evaluaciones.			
4	Verificar la existencia de incentivos por los resultados de desempeño.			
	Evaluación de Retención de Personal	RH-14	04/02/2011	MRV / JAM
1	Determinar el número de empleados contratados en el 2010.	S	S	S
2	Determinar el número de bajas en el 2010.			
3	Determinar el número de empleados activos al 31 de diciembre 2010.			
4	Establecer el índice de rotación del año 2010.			
IV	ELABORACIÓN DEL INFORME			
	Comunicación de los resultados		08/02/2011	MRV / JAM
V	EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA			
	Responsable: Lic. Luis Gerardo Escobar (Gerente de Auditoría Interna)			
	Supervisor asignado: Lic. Juan Antonio Méndez (Auditor Senior)			
	Auditor Asignado: Lic. Maynor René Véliz (Auditor Junior)			
	Período a Revisar: del 1 de Enero 2010 al 31 de Diciembre 2010			
	Fecha de Ejecución del trabajo de auditoría: Del 1 al 7 de Febrero 2011			
	Fecha de entrega del informe: Martes 8 de Febrero 2011			

Firma Auditor Asignado: 

Firma Supervisor Asignado: 

Firma Gerente de Auditoría Interna: 

EL EJEMPLO, S.A.		PT:	RH-3
Departamento de Auditoría Interna		Elaborado:	Fecha:
Notificación del Consejo de Administración		MRV	01/02/2011
Período de Revisión:		Revisado:	Fecha:
Del 01/01/2010 al 31/12/2010		JAM	01/02/2011

Empresa Distribuidora de Equipo de Computación el Ejemplo, S.A.
7ª. Avenida 7-23, zona 9 Ciudad de Guatemala.
PBX: 2367-9078 FAX: 2441-6545

Guatemala, 25 de enero de 2011

Licenciado
Luis Gerardo Escobar
Gerente de Auditoría Interna
Presente.

Por este medio se le informa que el Consejo de Administración en reunión del 24 de enero del presente año según acta número 3-2011, tomó la decisión de asignar al departamento de Auditoría Interna para realizar la evaluación de control interno del departamento de Recursos Humanos correspondiente al año 2010 y presentar los resultados de la misma el día 8 de febrero del año en curso.

Sin más que agregar a la presente, me suscribo de usted.

Atentamente,



Lic. Miguel Arturo Escalante
Presidente del Consejo de Administración

c.c. Archivo

EL EJEMPLO, S.A.		PT:	RH-4
Departamento de Auditoría Interna		Elaborado:	Fecha:
Nombramiento de Auditoría		MRV	01/02/2011
Período de Revisión:		Revisado:	Fecha:
De 01/01/2010 al 31/12/2010		JAM	01/02/2011

Empresa Distribuidora de Equipo de Computación el Ejemplo, S.A.
7ª. Avenida 7-23, zona 9 Ciudad de Guatemala.
PBX: 2367-9078 FAX: 2441-6545

NOMBRAMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA

Guatemala, 27 de enero de 2011

Licenciados

Juan Antonio Méndez (Auditor Senior)

Maynor René Véliz (Auditor Junior)


Auditoría Interna

Presente.

Se hace de su conocimiento que de acuerdo al acta número 3-2011 del Consejo de Administración de fecha 24 de enero del presente año, han sido asignados para realizar la evaluación de control interno del departamento de Recursos Humanos correspondiente al año 2010, misma que deberá ser ejecutada los días martes 1, miércoles 2, jueves 3, viernes 4 y lunes 7 de febrero del presente año, iniciando su trabajo de auditoría en horario laboral.

Los resultados del trabajo realizado deben ser entregados a ésta gerencia el día lunes 7 de febrero de 2011.

Atentamente,



Lic. Luis Gerardo Escobar
Gerente de Auditoría Interna

c.c. Archivo

Consejo de Administración

EL EJEMPLO, S.A.		PT:	RH-5
Departamento de Auditoría Interna		Elaborado:	Fecha:
Notificación de Trabajo de Auditoría		MRV	01/02/2011
Período de Revisión:		Revisado:	Fecha:
Del 01/01/2010 al 31/12/2010		JAM	01/02/2011

Empresa Distribuidora de Equipo de Computación el Ejemplo, S.A.
7ª. Avenida 7-23, zona 9 Ciudad de Guatemala.
PBX: 2367-9078 FAX: 2441-6545

NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA

Guatemala, 28 de enero de 2011

Licenciado
 Pedro Augusto Hernández Solares
 Gerente de Recursos Humanos
 Presente.

Por medio de la presente se hace de su conocimiento que el licenciado Juan Antonio Méndez (Auditor Senior) y licenciado Maynor René Véliz (Auditor Junior), han sido nombrados por el departamento de Auditoría Interna, para realizar una evaluación de control interno del departamento de Recursos Humanos correspondiente al año 2010.

El trabajo será realizado los días martes 1, miércoles 2, jueves 3, viernes 4 y lunes 7 de febrero del presente año, iniciando la auditoría en horario laboral.

Agradezco su colaboración a los licenciados antes indicados, con el fin de cumplir en tiempo con los objetivos trazados por el departamento de Auditoría Interna.

Atentamente,



Lic. Luis Gerardo Escobar
 Gerente de Auditoría Interna

c.c. Archivo
 Consejo de Administración

EL EJEMPLO, S.A.		PT:	RH-6
Departamento de Auditoría Interna		Elaborado:	Fecha:
Momo de Solicitud de Información		MRV	01/02/2011
Período de Revisión:		Revisado:	Fecha:
Del 01/01/2010 al 31/12/2010		JAM	01/02/2011

Empresa Distribuidora de Equipo de Computación el Ejemplo, S.A.
7ª. Avenida 7-23, zona 9 Ciudad de Guatemala.
PBX: 2367-9078 FAX: 2441-6545

PARA: Lic. Pedro Augusto Hernández Solares
Gerente de Recursos Humanos

DE: Lic. Juan Antonio Méndez
Auditor Senior

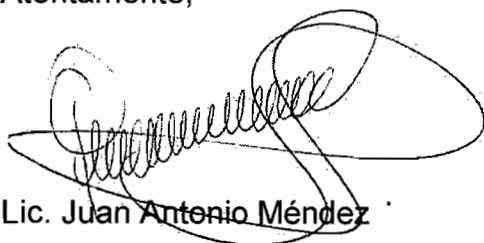
FECHA: 1 de febrero de 2011

ASUNTO: Requerimiento de Información para Auditoría.

Estimado licenciado, derivado de la auditoría a realizar en su departamento, solicitamos a usted la siguiente información:

- 1) Descripción de puestos del departamento.
- 2) Políticas y procedimientos de Recursos Humanos.
- 3) Informar de los planes de capacitación y otros planes.
- 4) Proporcionar toda la información y documentación que en el transcurso del trabajo de auditoría sea requerida.

Atentamente,



Lic. Juan Antonio Méndez

c.c. Departamento de Auditoría Interna

EL EJEMPLO, S.A.		PT:	RH-7
Departamento de Auditoría Interna		Elaborado:	Fecha:
Memo de Recursos Humanos para		MRV	02/02/2011
Auditoría Interna		Revisado:	Fecha:
Período de Revisión:		JAM	02/02/2011
Del 01/01/2010 al 31/12/2010			

Empresa Distribuidora de Equipo de Computación el Ejemplo, S.A.
7ª. Avenida 7-23, zona 9 Ciudad de Guatemala.
PBX: 2367-9078 FAX: 2441-6545

PARA: Lic. Juan Antonio Méndez
Auditor Senior

DE: Lic. Pedro Augusto Hernández Solares
Gerente de Recursos Humanos

FECHA: 2 de febrero de 2011

ASUNTO: Información Solicitada en Requerimiento de Auditoría.

Estimado licenciado, de acuerdo a su solicitud le proporciono la información siguiente:

1) Descripción de puestos del departamento de RRHH.

Adjunto descripción de puestos de cada colaborador del departamento.

2) Políticas relacionadas con Recursos Humanos.

Leyes, Reglamentos y Otras Normas Aplicables

El departamento observa para el cumplimiento de las obligaciones laborales de la empresa las leyes que rigen en la República de Guatemala, dentro de las cuales mencionamos las más importantes:

- Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- Código de Trabajo

EL EJEMPLO, S.A.		PT:	RH-7
Departamento de Auditoría Interna		Elaborado:	Fecha:
Memo de Recursos Humanos para		MRV	02/02/2011
Auditoría Interna		Revisado:	Fecha:
Período de Revisión:		JAM	02/02/2011
Del 01/01/2010 al 31/12/2010			

Se descuenta a los empleados el Impuesto Sobre la Renta Asalariados.

Se pagan horas extras debidamente autorizadas, bonificación incentivo y otras prestaciones.

No existe indemnización universal, ni ventajas económicas y para efectos de cálculo se considera únicamente el salario ordinario y extraordinario.

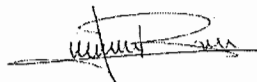
Se descuentan las faltas al trabajo y las suspensiones por infracción a las normas establecidas por la administración.

3) Informar de los planes de capacitación.

El departamento de RRHH proporciona inducción a los nuevos empleados informando los valores de la empresa, así como algunas normas básicas de comportamiento, pero no tiene planes de capacitación y divulgación.

Se ha participado en cursos de legislación laboral.

Atentamente,



Lic. Pedro Augusto Hernández Solares

c.c. Archivo.

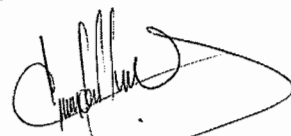
EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
EVALUACIÓN DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

PT:	RH-8
Elaborado:	Fecha:
MRV	01/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	01/02/2011

ITEM ó PT	DESCRIPCIÓN	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			PRUEBA DE CUMPLIMIENTO			
		RECURSOS HUMANOS			AUDITORÍA			
		SI	NO	RESPUESTA	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	PT
1	¿Existen políticas y procedimientos para el desarrollo de las funciones y actividades de Recursos Humanos?	X			X			RH-8-1
2	¿Las funciones del departamento están debidamente segregadas?	X				X		RH-8-2
3	¿Las líneas de autoridad y responsabilidad en el departamento de Recursos Humanos están definidas?	X			X			RH-8-3
4	Verificar que el Gerente de Recursos Humanos participa en reuniones de Consejos de Dirección para toma de decisiones en el uso y administración del capital humano.					X		RH-8-3

CONCLUSIONES:

RH-8-1	Se comprobó que el departamento de Recursos Humanos cuenta con Manuales, Políticas y Procedimientos para el desarrollo de sus funciones.	
RH-8-2	Se Verificó la existencia de descripciones de puestos para cada miembro del departamento de Recursos Humanos.	
RH-8-2	No obstante que existe segregación de funciones, se determinó que el Gerente de Recursos Humanos tiene una carga significativa de atribuciones, las cuales puede trasladar a los demás miembros del equipo de trabajo.	RH-15-DCI-1
RH-8-3	Se determinó que todos los miembros del departamento de Recursos Humanos, realizan funciones y atribuciones de otros departamentos, como consecuencia existe diversidad de líneas de autoridad para cada integrante de Recursos Humanos.	RH-15-DCI-2
RH-8-3	El departamento de Recursos Humanos no cuenta con un espacio físico dentro de la empresa, cada integrante realiza sus funciones en espacios separados ubicados dentro de otros departamentos.	RH-15-DCI-3


 Maynor Bené Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior

**EL EJEMPLO, S.A.
 DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 NARRATIVA
 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010**

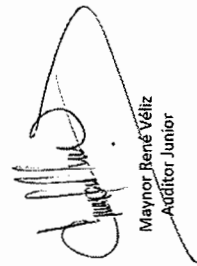
PT:	RH-8-1
Elaborado:	Fecha:
MRV	01/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	01/02/2011

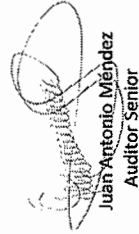
ITEM	DESCRIPCIÓN	PT
------	-------------	----

1	Se solicitó al Gerente de Recursos Humanos las políticas y procedimientos para el desarrollo de las actividades y funciones del departamento y se comprobó la existencia de dichas políticas y procedimientos, los cuales están actualizados dentro del período entre el 1 de enero de 2010 y 31 de diciembre de 2010.	CPRH
---	--	-------------

CONCLUSIONES:

Se comprobó que el departamento de Recursos Humanos Cuenta con Manuales, Políticas y Procedimientos para el desarrollo de su funciones.	RH-8
---	-------------


 Maynor René Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior

EL EJEMPLO, S.A.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CPRH

OBJETIVOS DEL MANUAL

Este manual contiene la información necesaria sobre los procedimientos a seguir dentro de la Empresa, de acuerdo con el puesto que se esté desempeñando.

Este manual se utilizará como una guía tanto para la empresa como para los empleados, para conocer y llevar a cabo los procedimientos establecidos dentro de la empresa para poder funcionar a su nivel óptimo.

REVISIÓN DEL MANUAL

Este manual estará sujeto a revisiones periódicas, a fin de mantener al día los procedimientos y requisitos de los puestos.

Todo lo previsto en este manual entrará en vigencia a partir de su fecha de aprobación y quedarán sin efecto todos los manuales emitidos anteriormente, en caso de haberlos.

INTRODUCCIÓN

Este manual fue elaborado para la conveniencia de la empresa y sus empleados, simplifica y resume la descripción de los procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los puestos existentes dentro de la empresa, a la vez dicta las funciones que llevará a cabo el empleado y los requisitos mínimos necesarios para optar al puesto.

OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

El presente manual fue realizado para obtener una mejor organización y estructura de los puestos de trabajo. Al contar este mismo se obtiene una mejor comprensión de los puestos de trabajo y facilita el proceso de selección.

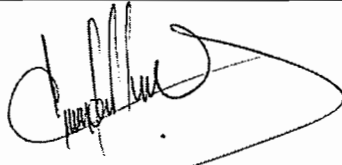
EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
NARRATIVA
SEGREGACIÓN DE FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS
PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

PT:	RH-8-2
Elaborado:	Fecha:
MRV	01/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	01/02/2011

ITEM	DESCRIPCIÓN	PT
1	Se verificaron las funciones del Gerente de Recursos Humanos, entre sus funciones está el establecer las normas y procedimientos para el reclutamiento y selección del recurso humano y velar por el fiel cumplimiento de las mismas, efectuar la selección interna y externa en base a los movimientos del personal, planificar y desarrollar el entrenamiento y capacitación de empleados, establecer y desarrollar un sistema de evaluación del desempeño, que permita un proceso constante de observación y una valorización objetiva del trabajo realizado por los empleados de la empresa. Reporta al Gerente General.	CPRH-1/5
2	El encargado de Nóminas y Prestaciones, realiza la revisión, autorización, generación y pago de la planilla de sueldos. Reporta sus resultados laborales al Gerente de Recursos Humanos.	CPRH-2/5
3	Asistente, reporta su trabajo al encargado de nóminas y prestaciones, es el responsable de realizar los cálculos de prestaciones laborales, vacaciones, solicita los cheques y se encarga de la entrega de los mismos.	CPRH-3/5
4	El Supervisor depende del Gerente de Recursos Humanos y es el encargado de la formación y supervisión del personal. Es el responsable de la inducción al personal nuevo de la empresa y revisión de horas extras y faltas.	CPRH-4/5
5	Secretaria, es la encargada de recopilar información de altas, bajas y operaciones administrativas como control de expedientes de personal, entrega de uniformes, certificados para el seguro social, entre otros. Reporta su trabajo al supervisor de Recursos Humanos y asiste a los demás colaboradores del departamento.	CPRH-5/5

CONCLUSIONES:

Se Verificó la existencia de descripciones de puestos para cada miembro del departamento de Recursos Humanos.	RH-8
No obstante que existe segregación de funciones, se determinó que el Gerente de Recursos Humanos tiene una carga significativa de atribuciones, las cuales puede trasladar a los demás miembros del equipo de trabajo.	RH-8


 Maynor René Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior

EL EJEMPLO, S.A.
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. ESPECIFICACIONES

Nombre del cargo:	Gerente de Recursos Humanos
Dependencia:	Recursos Humanos
Jefe inmediato superior:	Gerencia General
Personas a cargo:	4
Horario:	Lunes a Viernes de 8:30 a 18:00 hrs.
Fecha actualización:	Septiembre de 2010

CPRH-1/5

2. ACTIVIDADES Y TAREAS

- Establecer las normas y procedimientos para el reclutamiento y selección del recurso humano y velar por el fiel cumplimiento de las mismas.
- Diseñar y mantener actualizado el sistema de reclutamiento y selección del personal de la empresa.
- Efectuar la Selección Interna y Externa en base a los movimientos del personal.
- Lograr a través de diferentes fuentes, internas o Externas, la obtención del personal idóneo, para ocupar las diferentes vacantes.
- Mantener actualizado un Banco de Datos con personal calificado, con el propósito de facilitar y agilizar los procesos de reclutamiento y selección para llenar las vacantes existentes.
- Establecer y desarrollar un Sistema de Evaluación del Desempeño, que permita un proceso constante de observación y una valoración objetiva del trabajo realizado por los funcionarios de la empresa.
- Establecer programas de incentivos, basados en el desempeño de los empleados.
- Promover programas tendientes a fomentar las buenas relaciones entre los empleados, aumentar la satisfacción en el trabajo y reducir la rotación de personal.
- Evaluar los métodos y procedimientos utilizados en el desarrollo de los programas de incentivos.
- Revisar y consolidar el plan anual de actividades y el anteproyecto de presupuesto para el departamento.
- Promover programas de Higiene y Seguridad a todo nivel.
- Asesorar a la Gerencia en materia de Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.
- Optimizar los beneficios para los funcionarios, proponer planes de capacitación del personal y todo lo que concierna al desarrollo en la eficiencia y la calidad de vida de los funcionarios.
- Selección, contratación y capacitación del personal de reciente ingreso.
- Realizar el análisis y descripción de puesto
- Contactar medios de reclutamiento
- Efectuar entrevista I, Efectuar entrevista II y final
- Planificar y desarrollar el entrenamiento y capacitación de empleados
- Evaluar y calificación a los empleados para promociones
- Planificar y llevar a cabo la evaluación del desempeño
- Motivación a través de diferentes actividades
- Desvinculación de Empleados
- Tipo de Desvinculación (Despido o renuncia)
- Actualizar eventualmente los manuales y procedimientos del departamento de Recursos Humanos.
- Actualizar constantemente organigrama y programa de inducción. Desarrollar este cada vez que ingrese un empleado.



RH-8-2

EL EJEMPLO, S.A.
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. ESPECIFICACIONES

Nombre del cargo:	Encarado de Nóminas y Prestaciones
Dependencia:	Gerencia
Jefe inmediato superior:	Gerente General
Personas a cargo:	Ninguno
Horario:	Lunes a Viernes de 8:30 a 18:00 hrs.
Fecha actualización:	Junio de 2010

CPRH 2/5

2. OBJETIVO

Revisión, autorización, generación y pago de la planilla de sueldos, firma de cheques de prestaciones laborales y otros relacionados con Recursos Humanos.

3. ACTIVIDADES Y TAREAS

- Generación y Autorización de Planilla de Sueldos.
- Pago de sueldos vía electrónica
- Firma de cheques de prestaciones laborales y otros
- Apoyo en el reclutamiento de personal.
- Otras funciones relacionadas con el departamento.

4. RELACIONES DEL PUESTO

Gerente de Recursos Humanos
Secretaria de Recursos Humanos
Departamento de Contabilidad
Gerencia



RH-8-2

EL EJEMPLO, S.A.
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. ESPECIFICACIONES

Nombre del cargo:	Asistente de Recursos Humanos
Dependencia:	Recursos Humanos
Jefe inmediato superior:	Gerente de Recursos Humanos
Personas a cargo:	Ninguno
Horario:	Lunes a Viernes de 8:30 a 18:00 hrs.
Fecha actualización:	Junio de 2010

CPRH 3/5

2. OBJETIVO

Apoyar al gerente de recursos humanos en el área de prestaciones laborales, pagos del IGSS, control de vacaciones y todas las actividades laborales relacionadas.

3. ACTIVIDADES Y TAREAS

- Cálculo de prestaciones laborales
- Control de vacaciones
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones, normas y reglamentos vigentes referente a la administración del personal.
- Otras funciones relacionadas con el departamento.

4. RELACIONES DEL PUESTO

Gerente de Recursos Humanos
Secretaría de Recursos Humanos
Departamento de Contabilidad
Gerencia y Sub-Gerencia



RH-8-2

EL EJEMPLO, S.A.
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. ESPECIFICACIONES

Nombre del cargo:	Supervisor
Dependencia:	Recursos Humanos
Jefe inmediato superior:	Gerente de Recursos Humanos
Personas a cargo:	Ninguno
Horario:	Lunes a Viernes de 8:30 a 18:00 hrs.
Fecha actualización:	Junio de 2010

CPRH 4/5

2. OBJETIVO

Apoyar al gerente de recursos humanos en el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes laborales vigentes.

3. ACTIVIDADES Y TAREAS

- Controlar y supervisar al personal, es decir, control de faltas, llegadas tarde, sanciones, autorización de permisos, recepción de constancia de faltas, etc.
- Revisión eventualmente los manuales y procedimientos del departamento de Recursos Humanos.
- Actualizar perfil del candidato
- Dar seguimiento a la capacitación de los empleados.
- Revisión de historial de empleados.
- Brindar asesoría a los empleados.
- Inducción al personal de primer ingreso.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones, normas y reglamentos vigentes referente a la administración del personal.
- Apoyar en el reclutamiento de personal.
- Otras funciones relacionadas con el departamento.

4. RELACIONES DEL PUESTO

Gerente de Recursos Humanos
Secretaria de Recursos Humanos
Departamento de Contabilidad
Gerencia y Sub-Gerencia

 **RH-8-2**

EL EJEMPLO, S.A.
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. ESPECIFICACIONES

Nombre del cargo:	Secretaria
Dependencia:	Recursos Humanos
Jefe inmediato superior:	Gerente de Recursos Humanos
Personas a cargo:	Ninguno
Horario:	Lunes a Viernes de 8:30 a 18:00 hrs.
Fecha actualización:	Junio de 2010

CPRH 5/5

2. OBJETIVO

Ser el canal eficiente de comunicación y atención entre el departamento de recursos humanos y los diferentes departamentos de la empresa.

3. ACTIVIDADES Y TAREAS

- Recepción, control y archivo de expedientes de empleados.
- Elaboración de memorandos, circulares y notificaciones relacionados con el departamento.
- Entrega de correspondencia al personal.
- Tramite de apertura de cuentas bancarias de empleados para el pago de su sueldo.
- Tramite de carné del IGSS e IRTRA.
- Certificado para IGSS.
- Mantener actualizada la papelería y archivos del departamento.
- Recopilación de documentación relacionada con el personal
- Traslado de información laboral a los encargados correspondientes.

4. RELACIONES DEL PUESTO

- Gerente de Recursos Humanos
- Asistente de Recursos Humanos
- Todo el personal
- Todos los departamentos



RH-8-2

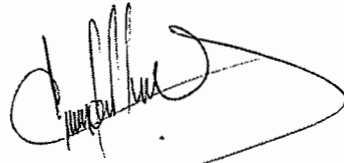
EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
NARRATIVA
LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD
PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

PT:	RH-8-3
Elaborado:	Fecha:
MRV	01/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	01/02/2011

ITEM	DESCRIPCIÓN	PT
1	Gerente de Recursos Humanos, adicional a sus funciones dentro de Recursos Humanos tiene a cargo otros proyectos como la expansión de sucursales, mercadeo y publicidad, supervisión de funciones de sucursales existentes.	Entrevista e inspección ocular
2	El encargado de Nóminas y Prestaciones, tiene otras actividades como ayuda a la Gerencia General, compras de mercadería, entre otras funciones adicionales a Recursos Humanos.	Entrevista e inspección ocular
3	El asistente de nóminas y prestaciones, ayuda a las actividades y tareas del departamento de contabilidad, como revisión de papelería.	Entrevista e inspección ocular
4	El Supervisor depende del Gerente de Recursos Humanos, pero adicional reporta a la Gerencia General, al realizar actividades de supervisión de tiendas y otras tareas administrativas.	Entrevista e inspección ocular
5	Secretaria, es la encargada de recopilar información para Recursos Humanos, ayuda al departamento de caja, ya que una vez a la semana realiza tareas de cobro en cajas.	Entrevista e inspección ocular
6	Se comprobó que el Gerente de Recursos Humanos no participa en reuniones para la toma de decisiones de requerimiento de recurso humano, su participación para el reclutamiento de personal inicia con la solicitud del departamento que requiere personal de quien recibe instrucciones del perfil necesario.	Entrevista
7	El departamento de Recursos Humanos no cuenta con un espacio físico dentro de la empresa.	Revisión Ocular

CONCLUSIONES:

1	Se determinó que todos los miembros del departamento de Recursos Humanos, realizan funciones y atribuciones de otros departamentos, como consecuencia existen diversidad de líneas de autoridad para cada integrante de Recursos Humanos.	RH-8
2	El departamento de Recursos Humanos no cuenta con un espacio físico dentro de la empresa, cada integrante realiza sus funciones en espacios separados ubicados dentro de otros departamentos.	RH-8


 Maynor René Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior



EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
PRUEBA DE DOBLE PROPÓSITO
EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES LABORALES
PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

PT:	RH-9
Elaborado:	Fecha:
MRV	01/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	01/02/2011

ITEM & PT	DESCRIPCIÓN	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			PRUEBA DE CUMPLIMIENTO			
		RECURSOS HUMANOS		RESPUESTA	AUDITORÍA			PT
		SI	NO		CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	
1	¿Se cumple con el pago de salario mínimo, horas extras, séptimo día, bonificación decreto 37-2001, aguinaldo, bono 14, vacaciones y ventajas económicas?	X			X			RH-9-1
2	¿Se cumple con el descuento de la cuota del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) e Impuesto sobre la Renta Asalariados?	X			X			RH-9-1
3	Verificar que exista libro de salarios, informe anual de los trabajadores y que se cumpla con las obligaciones patronales de acuerdo al Código de Trabajo.					X		RH-9-2
4	Verificar que las nóminas y pagos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) hayan sido pagados y registrados contablemente.				X			RH-9-3
5	Verificar que se cuente con la documentación adecuada en contratación de servicios por factura.					X		RH-9-4

CONCLUSIONES:

RH-9-1	Se determinó que se cumple con el pago y descuento a empleados establecidos por ley y alta gerencia.	
RH-9-1	No se descontó ISR Asalariados a los empleados José Hernández, Héctor Barquín y Daniel Mérida	RH-15-DCI-4
RH-9-2	No se cumple con enviar dentro de los primeros 2 meses de cada año al Ministerio de Trabajo, el informe impreso según Art. 61 del Código de Trabajo.	RH-15-DCI-5
RH-9-2	No se lleva libro de salarios de acuerdo a lo establecido en el Art. 102 del Código de Trabajo.	RH-15-DCI-6
RH-9-2	No se cuenta con Botiquín de primero auxilios. Art. 197 del Código de Trabajo.	RH-15-DCI-7
RH-9-2	El reglamento de trabajo no se encuentra en un lugar visible. Art. 59 Código de Trabajo.	RH-15-DCI-8
RH-9-3	Las nóminas y planillas del IGSS fueron registradas contablemente, siendo satisfactorio su resultado.	
RH-9-3	Las cuotas del seguro social se presentaron oportunamente, es decir, antes de la fecha de vencimiento para su presentación.	
RH-9-3	Las planillas no cuentan con firma de realizado, revisado y autorizado.	RH-15-DCI-9
RH-9-4	La muestra tomada por auditoría de la documentación del personal que labora en la empresa y que extiende facturas por concepto de servicios prestados, no cuenta con la documentación apropiada.	RH-15-DCI-10

Maynor René Véliz
Auditor Junior

Juan Antonio Méndez
Auditor Senior

**EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
REMUNERACIONES A EMPLEADOS
PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010**

PT:	RH-9-1
Elaborado:	Fecha:
MRV	01/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	01/02/2011

CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES LABORALES													
No.	Nombre del empleado	Puesto	Pago de Salario mínimo	Horas extras semanales	Pago día de descanso	Pago Bono Decreto 37-2001	Pago de IGSS	Pago de Aguinaldo	Pago de Bono 14	Pago de Vacaciones	ISR empleados	Ventajas económicas	Observaciones
1	Giovanni Francisco Guerra	Supervisor	si	si	si	si	si	si	si	si	si	No Aplica	
2	Oscar Emillo Lucas Sox	Bodeguero	si	si	si	si	si	si	si	si	si	No Aplica	
3	José Pablo Hernández	Técnico	si	si	si	si	si	si	si	si	NO	No Aplica	Ingresó el 15/02/2009
4	Edwin Alfonso Rivera	Supervisor	si	si	si	si	si	si	si	si	si	No Aplica	
5	René Walter Pixtun Miranda	Técnico	si	si	si	si	si	si	si	si	si	No Aplica	
6	Héctor Manolo Barquín	Vendedor	si	si	si	si	si	si	No Aplica	No Aplica	NO	No Aplica	Ingresó el 01/08/2010
7	Mynor Felipe Cambran Tevez	Contador	si	si	si	si	si	si	si	si	si	No Aplica	
8	Daniel Ángel Mérida Fuentes	Vendedor	si	si	si	si	si	si	si	si	NO	No Aplica	Ingresó el 06/12/2009
9	Wilder Ismael Villatoro Alemán	Técnico	si	si	si	si	si	si	si	si	No afecto	No Aplica	Ingresó el 01/12/2010
10	Andy Fernando López Cabrera	Técnico	si	si	si	si	si	si	si	si	No afecto	No Aplica	Ingresó el 18/12/2010


Muestra: Se seleccionó una muestra de 10 empleados al azar.

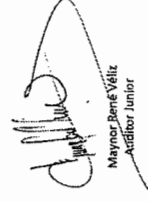
Fuente: Nómina de Sueldos, Planilla de Bono 14 y Planilla de Aguinaldo.



Salario mínimo: Q.56.00 diarios, es decir, Q.1,703.33 mensuales, según Acuerdo Gubernativo No. 347-2009

Conclusiones:

Se determinó que se cumple con el pago y descuentos a empleados establecidos por ley y alta gerencia. No se descontó ISR Asalariados a los empleados José Hernández, Héctor Barquín y Daniel Mérida.


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior


 Maynor Bené Véliz
 Auditor Junior

 RH-9
 RH-9-1-1

PT:	RH-9-1-1
Elaborado:	Fecha:
MRV	01/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	01/02/2011

EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
RETENCIONES ISR ASALARIADOS
PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

No.	Nombre del empleado	Puesto	Renta imponible	Impuesto determinado	Impuesto Descontado por la empresa	Diferencia
1	Giovanni Francisco Guerra	Supervisor	11,907.04	1,786.06	1,786.06	0.00
2	Oscar Emilio Lucas Sox	Bodeguero	20,094.08	3,014.11	3,014.11	0.00
3	José Pablo Hernández	Técnico	23,963.27	3,594.49	0.00	3,594.49
4	Edwin Alfonso Rivera	Supervisor	38,943.87	5,841.58	5,841.58	0.00
5	René Walter Pixtun Miranda	Técnico	40,183.64	6,027.55	6,027.55	0.00
6	Héctor Manolo Barquín	Vendedor	44,945.55	6,741.83	0.00	6,741.83
7	Mynor Felipe Cambran Tevez	Contador	46,639.89	6,995.98	6,995.98	0.00
8	Daniel Ángel Mérida Fuentes	Vendedor	52,407.28	7,861.09	0.00	7,861.09
9	Wilder Ismael Villatoro Alemán	Técnico	99,455.23	16,641.05	16,641.05	0.00
10	Andy Fernando López Cabrera	Técnico	90,440.44	14,838.09	14,838.09	0.00

73,341.83	55,144.42	18,197.41
-----------	-----------	-----------



RH-9

No se descuenta ISR a empleados, a José Hernandez, Héctor Barquin y Danil Mérida
 Sanción: Multas del 100% del impuesto omitido más intereses y mora.

**EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
OBLIGACIONES LABORALES DE CONFORMIDAD CON EL CÓDIGO DE TRABAJO
PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010**

PT:	RH-9-2
Elaborado:	Fecha:
MRV	01/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	01/02/2011


No.	Descripción	Cumple	No Cumple	No Aplica	Observaciones
1	Reglamento interno de trabajo	X			
2	Se coloca en un lugar visible el reglamento		X		
3	Libro de Salarios		X		
4	Informe anual de los trabajadores		X		
5	Extensión de constancias laborales	X			
6	Instalaciones adecuadas para consumir alimentos		X		
7	Botiquín de primeros auxilios		X		
8	Avisos de higiene y seguridad		X		


Revelación:

- Se solicitó la documentación correspondiente y se realizó una revisión ocular en las instalaciones de la empresa.
- Se tomó una muestra de las obligaciones laborales de acuerdo a las infracciones más comunes de acuerdo a la inspección de trabajo.

Conclusiones:

- No se cumple con enviar dentro de los primeros 2 meses de cada año al Ministerio de Trabajo, el informe impreso según Art. 61 del Código de Trabajo.
- No se lleva libro de salarios de acuerdo a lo establecido en el Art. 102 del Código de Trabajo.
- No se cuenta con Botiquín de primero auxilios. Art. 197 del Código de Trabajo.
- El reglamento de trabajo no se encuentra en un lugar visible. Art. 59 Código de Trabajo.


Maynor René Véliz
Auditor Junior


Juan Antonio Méjdez
Auditor Senior

EL EJEMPLO, S.A.
 DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 PRUEBA GLOBAL DE SUELDOS
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010
 CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

PT:	RH-9-3
Elaborado:	MIRV
Fecha:	01/02/2011
Revisado:	JAM
Fecha:	01/02/2011

Meses	NÓMINAS										DIFERENCIA			CUOTA PATRONAL IGSS	
	Sueldo Ordinario	Sueldo Extraordinario	Comisiones	Vacaciones	Bonificación 37-2001	Total Nómina	Menos no afecto al IGSS	Total afecto al IGSS	Planilla IGSS	Diferencia Total afecto (-) Plan. IGSS	Pago realizado 12.87%	No. Recibo del IGSS y fecha de pago			
ENERO	61,184.45	13,263.09	220.39	1,758.40	39,369.39	115,795.71	39,369.39	76,426.32	76,426.31	0.01	9,683.22	31/02/11, 17/02/2010			
FEBRERO	64,005.56	13,971.24	0.00	3,527.59	42,444.46	123,948.85	42,444.46	81,504.39	81,504.38	0.01	10,326.61	31/02/12, 18/03/2010			
MARZO	64,163.88	15,487.69	0.00	6,632.47	43,216.59	129,500.63	43,216.59	86,284.04	86,284.03	0.01	10,932.19	31/02/13, 16/04/2010			
ABRIL	68,971.93	13,642.81	0.00	6,049.79	39,285.38	127,949.91	39,285.38	88,664.53	88,664.53	0.00	11,233.80	31/02/14, 19/05/2010			
MAYO	68,070.99	17,039.28	0.00	2,518.81	43,687.42	131,315.50	43,687.42	87,628.08	87,628.07	0.01	11,102.48	97008, 16/06/2010			
JUNIO	69,045.16	15,617.49	0.00	5,084.11	39,984.71	129,731.47	39,984.71	89,746.76	89,746.76	0.00	11,370.91	97009, 16/07/2010			
JULIO	68,515.92	16,342.80	0.00	5,084.11	44,965.57	134,938.40	44,965.57	89,942.83	89,942.82	0.01	11,395.75	97010, 17/08/2010			
AGOSTO	70,160.31	16,226.07	0.00	7,363.98	45,187.47	138,937.83	45,187.47	93,750.36	93,750.35	0.01	11,878.17	97011, 17/09/2010			
SEPTIEMBRE	75,316.78	16,871.67	0.00	4,317.84	45,371.75	141,878.04	45,371.75	96,506.29	96,506.29	0.00	12,227.35	97012, 18/10/2010			
OCTUBRE	76,258.66	17,811.67	0.00	3,425.22	43,963.44	141,458.99	43,963.44	97,495.55	97,495.55	0.00	12,352.69	97013, 15/11/2010			
NOVIEMBRE	72,144.02	18,871.27	0.00	4,808.07	41,770.14	137,591.50	41,770.14	95,821.36	95,821.35	0.01	12,140.57	436605, 17/12/2010			
DICIEMBRE	72,748.54	17,290.28	0.10	4,396.97	47,661.53	142,097.42	47,661.53	94,435.89	94,435.88	0.01	11,965.03	436610, 18/01/2011			
Total sueldos	830,586.20	192,434.35	220.49	54,965.36	516,937.85	1,595,144.25	516,937.85	1,078,206.40	1,078,206.32	0.08	136,608.77				
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J					
S/Auditoría	S/Contabilidad	Diferencia													
Sueldos y Salarios (A+B)	1,023,020.55	1,023,020.55	0.00												
Bonificación Incentivo (E)	516,937.85	516,937.85	0.00												
Seguro Social (J)	136,608.77	136,608.77	0.00												
	1,676,567.17	1,676,567.17	0.00												

Fuentes:

Nóminas de Sueldo de todos los meses del año 2010 y planillas presentadas al IGSS del año 2010.
 Registros Contables

Conclusiones:

- Las nóminas y planillas del IGSS fueron registradas contablemente, siendo satisfactorio su resultado.
- Las cuotas del seguro social se presentaron oportunamente, es decir, antes de la fecha de vencimiento para su presentación.
- Las planillas no cuentan con firma de realizado, revisado y autorizado.



RH-9
 RH-9
 RH-9

(Signature)
 Maynor René Véliz
 Auditor Junior

(Signature)
 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior

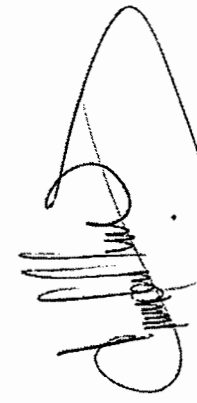
**EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
NARRATIVA
CONTRATACIÓN DE SERVICIOS CON FACTURAS
PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010**


PT:	RH-9-4
Elaborado:	Fecha:
MRV	01/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	01/02/2011

ITEM	DESCRIPCIÓN	PT
1	Se constató que se contrata personal que extiende facturas a la empresa por concepto de servicios prestados.	Entrevista
2	Se revisaron 7 empleados que extienden facturas, los cuales no tienen contrato de prestación de servicios con la empresa.	RH-9-4-1
3	Se revisó la documentación de los cheques emitidos por concepto de servicios prestados durante el año 2010 y se detectaron algunas deficiencias como falta de número de identificación tributario y nombre incorrecto de la empresa, descripción de servicios que no indican el período del servicio prestado y en algunos casos no se realizó la retención del impuesto sobre la renta correspondiente.	RH-9-4-1

CONCLUSIONES:

La muestra tomada por auditoría de la documentación del personal que labora en la empresa y que extiende facturas por concepto de servicios prestados, no cuenta con la documentación apropiada.	RH-9
--	-------------


 Maynor René Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior



**EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
DEFICIENCIAS EN DOCUMENTOS POR CONTRATACIÓN DE SERVICIOS
PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES**

PT:	RH-9-4-1
Elaborado: Fecha:	
MRV	01/02/2011
Revisado: Fecha:	
JAM	01/02/2011

No. de Cheque	Fecha	Beneficiario	Valor del cheque	Factura	Fecha	Valor Factura	Sin Factura	Descripción del Servicio	Contrato de Servicios	DEFICIENCIAS		Nombre incorrecto
										Sin Retención cuando corresponde	Sin Nit	
1) Banco GyT Continental, S.A., Cuenta Bancaria No.132-55529-7												
4556	15/01/2010	Juan Fernando Chiroy	8,960.00			8,060.00	X		X			
4687	23/03/2010	Andres Garcia	4,480.00	A-1222	14/03/2010	4,320.00			X			
4767	12/04/2010	Luis Morales	6,720.00	S-87	11/04/2010	6,480.00		X	X			
4832	08/05/2010	Diana Osoño	5,600.00	24	01/05/2010	5,400.00			X		X	
4933	26/06/2010	Luisa Reyes	5,600.00	103	20/06/2010	5,400.00			X			
5233	18/09/2010	Evelyn Bustamente	5,600.00	A-9	10/09/2010	5,400.00			X			X
5533	15/12/2010	Alejandra Hernández	5,600.00	43	15/12/2010	5,400.00		X	X			

**EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
PLAN DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010**

PT:	RH-10
Elaborado: Fecha:	MRV 02/02/2011
Revisado: Fecha:	JAM 02/02/2011

ITEM 6 PT	DESCRIPCIÓN	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				PRUEBA DE CUMPLIMIENTO				
		RECURSOS HUMANOS		RESPUESTA		AUDITORIA		PT		
		SI	NO	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	APLICA	PT	
1	Verificar la existencia de un plan de trabajo para el desarrollo de las funciones del departamento de Recursos Humanos						X			RH-10-1
2	Verificar que los objetivos del Departamento de Recursos Humanos, estén acordes con los lineamientos y objetivos de la Alta Dirección.						X			RH-10-2
3	Verificar que el empleo de las personas sólo se haga en plazas vacantes y útiles.					X				RH-10-1



CONCLUSIONES:

RH-10-1	El departamento de Recursos Humanos no cuenta con un plan de trabajo para el desarrollo de sus actividades y funciones.	RH-15-DCI-11
RH-10-1	Se estableció que efectivamente se contrata personal cuando existe una plaza vacante y útil para el departamento que lo solicita.	
RH-10-2	Los objetivos del departamento de Recursos Humanos no están alineados a los objetivos estratégicos de la Alta Dirección.	RH-15-DCI-12



Maynor René Véliz
Auditor Junior

Juan Antonio Méndez
Auditor Senior



EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
NARRATIVA
PLAN DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

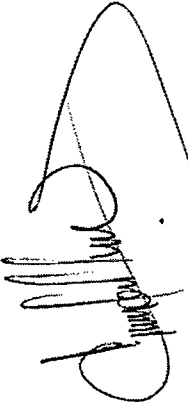
PT:	RH-10-1
Elaborado:	Fecha:
MRV	02/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	02/02/2011

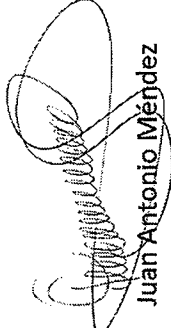
ITEM	DESCRIPCIÓN	PT
1	Se entrevistó al Gerente de Recursos Humanos, para establecer la existencia de un plan de trabajo para el departamento de Recursos Humanos, quien manifestó que aún no se cuenta con un plan y que se desarrollan las actividades con base a una programación de acuerdo a las necesidades que surgen de cada departamento.	Entrevista
2	Se verificó el proceso de reclutamiento donde se establece las bases de selección de personal y se estableció que se contrata personal cuando efectivamente existe una vacante.	Revisión Ocular

CONCLUSIONES:

1	El departamento de Recursos Humanos no cuenta con un plan de trabajo para el desarrollo de sus actividades y funciones.	RH-10
2	Se estableció que efectivamente se contrata personal cuando existe una plaza vacante y útil para el departamento que lo solicita.	RH-10




 Maynor René Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior

EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

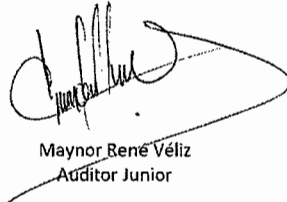
PT:	RH-10-2
Elaborado:	Fecha:
MRV	02/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	02/02/2011

ITEM	OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	OBJETIVOS DE LA ALTA DIRECCIÓN	ALINEADO	NO ALIENADO
Objetivos Corto Plazo				
1	No existe objetivo	Aumento del rango en el margen de ganancia.		X
2	No existe objetivo	Estabilizar las ventas por medio de nuevas estrategias para evitar fluctuaciones significativas en los meses de baja demanda.		X
3	Proveer el recurso humano necesario y oportuno de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Reducción de costos operativos y administrativos.	X	
4	No existe objetivo	Actualizar sistemas de computación y programas para incrementar la productividad.		X
Objetivos Mediano Plazo				
5	No existe objetivo	Incrementar presencia en el mercado nacional (2 a 5 años).		X
6	No existe objetivo	Creación de nuevos centros de servicio técnico.		X
Objetivos Largo Plazo				
7	No existe objetivo	Presencia a nivel centroamericano.		X
Objetivos Inherentes a la Empresa				
8	Mantener un control adecuado de los registros y expedientes laborales.	Objetivos Inherentes a la Empresa	X	
9	Cumplir con las leyes laborales vigentes para evitar contingencias laborales futuras.		X	

CONCLUSIONES:

Se determinó que los objetivos del departamento de Recursos Humanos no están alineados a los objetivos estratégicos de la Alta Dirección.	PT
	RH-10




 Maynor René Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior

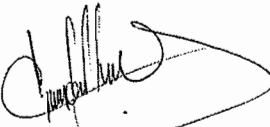
EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

PT:	RH-11
Elaborado:	Fecha:
MRV	02/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	02/02/2011

ITEM & PT	DESCRIPCIÓN	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			PRUEBA DE CUMPLIMIENTO			
		RECURSOS HUMANOS		RESPUESTA	AUDITORÍA			PT
		SI	NO		CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	
1	¿Existe procedimiento para el reclutamiento y selección de personal?	X			X			RH-11-1
2	Verificar si son adecuados los medios de reclutamiento e investigación de empleados.					X		RH-11-1
3	Verificar el proceso de confirmación en el puesto				X			RH-11-2
4	Evaluar si los expedientes laborales de empleados de alta cumplen con la documentación establecida por la administración.					X		RH-11-3

CONCLUSIONES:

RH-11-1	Se comprobó que el departamento de Recursos Humanos cuenta con procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal.	
RH-11-1	El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal es adecuado, no obstante en algunos casos no se cumple con el procedimiento establecido.	
RH-11-1	Los medios de reclutamiento de personal son adecuados.	
RH-11-1	No se cumple con realizar las investigaciones establecidas por la administración y los medios de investigación del personal no son suficientes para determinar la fidelidad de los datos proporcionados por los candidatos a una nueva plaza.	RH-15-DCI-13
RH-11-2	El proceso de confirmación de puesto cumple con lo establecido por la administración.	
RH-11-3	Los contratos de trabajo no cumplen con todos los requisitos establecidos en ley según el Art. 20 y 29 del Código de Trabajo.	RH-15-DCI-14
RH-11-3	Los contratos no son enviados a la Dirección General de Trabajo dentro de los 15 días a su celebración, según lo establece el Art. 28 del Código de Trabajo.	RH-15-DCI-15
RH-11-3	Se detectaron expedientes con documentación incompleta y papelería en mal estado.	RH-15-DCI-16


 Maynor René Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior

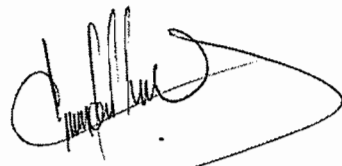
EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
NARRATIVA
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

PT:	RH-11-1
Elaborado:	Fecha:
MRV	02/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	02/02/2011

ITEM	DESCRIPCIÓN	PT
1	Se solicitó al Gerente de Recursos Humanos el procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal.	CPRH
2	Se elaboró Diagrama de Flujo del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal de acuerdo a lo establecido por la administración, y se estableció que en algunos casos no se realizan pruebas psicométricas y no se solicita toda la documentación necesaria.	RH-11-1-1
3	Se entrevistó al Gerente de Recursos Humanos, quien indicó que se contrata a una empresa de reclutamiento y se hacen anuncios en prensa para el reclutamiento de personal.	Entrevista y Revisión Ocular
4	El Gerente de Recursos Humanos, también indicó que el proceso de investigación del personal se hace por medio de una empresa de información pública. Al realizar la revisión se determinó que algunos expedientes de personal no tienen ésta investigación, tampoco se tiene evidencia de solicitud de referencias personales y laborales del candidato.	Entrevista y Revisión Ocular

CONCLUSIONES:

1	Se comprobó que el departamento de Recursos Humanos cuenta con procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal.	RH-11
2	El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal es adecuado, no obstante en algunos casos no se cumple con el procedimiento establecido.	RH-11
3	Los medios de reclutamiento de personal son adecuados.	RH-11
4	No se cumple con realizar las investigaciones establecidas por la administración y los medios de investigación del personal no son suficientes para determinar la fidelidad de los datos proporcionados por los candidato a una nueva plaza.	RH-11


 Maynor René Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior

PT:	RH-11-1-1
Elaborado:	Fecha:
MRV	02/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	02/02/2011

Esquema No. 9 Diagrama de Flujo

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Paso No.	Responsable	Descripción	Operación	Evaluación	Autorización
1	Jefe de Departamento	Establece la necesidad de un nuevo integrante del departamento, ya sea nueva plaza o plaza vacante.			
2	Gerente de Recursos Humanos	Define si el puesto solicitado es necesario e indispensable para el departamento			
3	Gerente de Recursos Humanos	Define el perfil adecuado para el puesto solicitado			
4	Secretaria de Recursos Humanos	Realiza búsqueda de candidatos en empresa de reclutamiento, recolecta papelería y verifica referencias.			
5	Secretaria de Recursos Humanos	1ra. Entrevista, pruebas psicométricas y recolección de papelería.			
6	Gerente de Recursos Humanos	2da. Entrevista			
7	Gerente de Recursos Humanos	Contratación			

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la empresa El Ejemplo, S.A. Febrero 2011.



El Ejemplo, S.A.
Procedimiento RRHH 01

CPRH

Reclutamiento y Selección de Personal

Última actualización: 23/01/2010

Objetivo General

Que todo el personal contratado por El Ejemplo, S.A. sea evaluado de igual forma, en el proceso de selección y cumpla con los mismos requisitos, para así realizar un adecuado proceso de selección, registro, clasificación y desarrollo del personal.

Normas Generales

La Empresa debe apegarse a lo que para el efecto señala el Código de Trabajo.

Debe de tomarse en cuenta los requisitos descritos en el Manual de Puestos.

Detalles y consideraciones

1. Gerencia traslada a Recursos Humanos la requisición de personal.
2. Recursos Humanos revisa Manual de Puestos para obtener el perfil del puesto solicitado.
3. Recursos Humanos efectúa proceso de reclutamiento, por medio de hoja de la empresa que proporciona una base de datos de los candidatos o bien avisando al personal de la vacante.
4. Toda persona que desee ser tomada en cuenta en el proceso de selección, deberá hacer llegar por cualquier medio su currículum, ya sea mail o físicamente a buzón de que se posee en una empresa que proporciona éste servicio o en oficinas centrales.
5. Después de ser analizado su currículum por el Departamento de Recursos Humanos y revisar si cumple los requisitos mínimos de educación, experiencia, disponibilidad de horario y pretensión salarial, recibirá a vuelta de correo o bien personalmente, formulario de solicitud de empleo.
6. Se efectuará primera entrevista por Gerente de Recursos Humanos y solicitará la documentación de respaldo del currículum (Fotocopia de cédula, antecedentes penales y policíacos con no más de 6 meses de actualización, Diploma de diversificado, Constancias laborales y cartas de recomendación).
7. En Recursos Humanos se le aplicarán 3 pruebas psicométricas al candidato, (Disc, Cómo me ven los demás y Temperamento de Keirsey).
8. Al retirarse el candidato, se procederá a obtener el resultado de las pruebas y se analizará el perfil obtenido de las mismas.

9. Recursos Humanos, chequearán referencias laborales, corroborando básicamente tiempo en que laboró en la Empresa, último salario, motivo del retiro y desempeño.
10. Recursos Humanos ingresarán datos a una empresa que proporciona referencias de las personas para obtener información crediticia.
11. RRHH citará a segunda entrevista.
12. Se toma la decisión de contratación, juntamente con gerencia.
13. Si el candidato es eliminado del proceso, RRHH agrega al listado que se encuentra en Mis documentos, Personal en proceso de selección y se incluye la razón por la que no se le contrato.
14. Si es el candidato es contratado RRHH procede a darle al nuevo empleado hoja de datos adicionales y hoja de ingreso, para que la complete, gerencia se le asigna código en el sistema e ingresa sus datos, RRHH le abre file físico con toda su papelería en el archivo del personal y le entrega hoja de compromiso de pago (Esta es elaborada por gerencia), en la que se le especifica cuál será su salario los dos meses del período de prueba y cuál al finalizar el mismo.

Excepciones

1. No se tomarán en cuenta para el proceso de selección familiares de los empleados, o personas que no llenen los requisitos mínimos.
2. Será eliminado del proceso todo candidato del que se obtengan malas referencias o que no presenten su papelería completa.
3. No se harán excepciones de horario o salario para tratar de ajustarlo al candidato, por bueno que este sea.
4. No se contratará a nadie que no pase primero por el proceso de selección completo.



RH-11-1

**EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
NARRATIVA
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CONFIRMACIÓN DE PUESTO
PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010**


PT:	RH-11-2
Elaborado:	Fecha:
MRV	02/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	02/02/2011


ITEM	DESCRIPCIÓN	PT
1	Se solicitó al Gerente de Recursos Humanos el procedimiento de confirmación de puesto.	CPRH
2	Se elaboró Diagrama de Flujo del Proceso de Confirmación de Puesto de acuerdo a lo establecido por administración, y se estableció que se cumple con el procedimiento.	RH-11-2-1

CONCLUSIONES:

1	El proceso de confirmación de puesto cumple con lo establecido por la administración.	RH-11
---	---	--------------




 Maynor René Véliz
 Auditor Junior

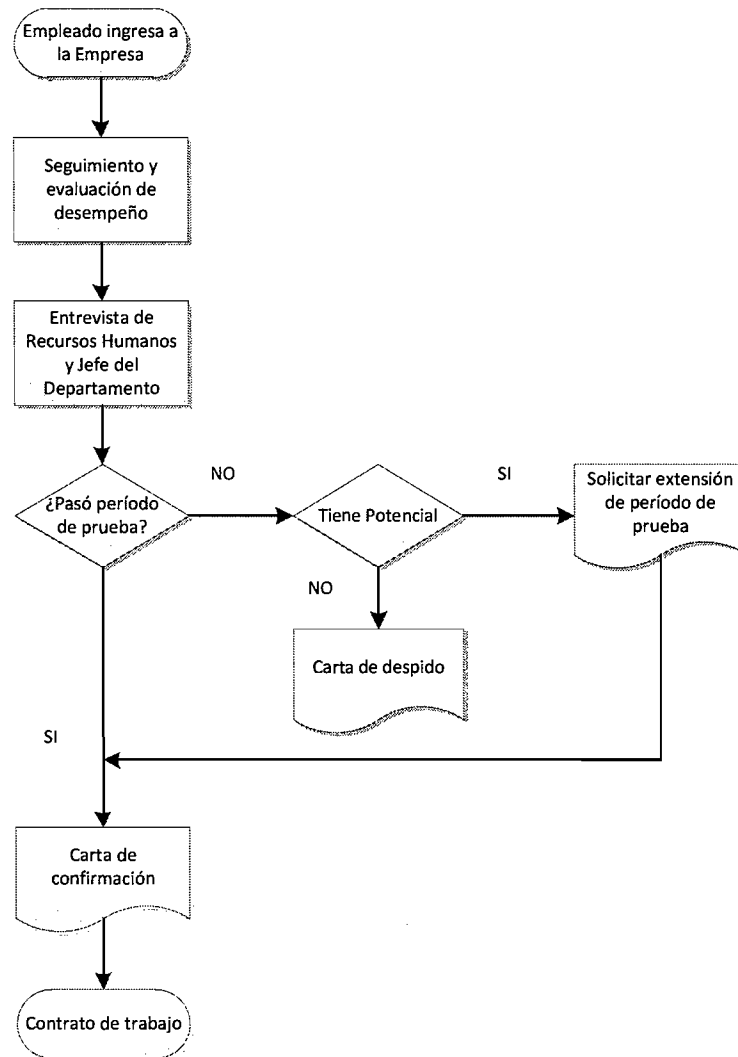

 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior

Esquema No. 10

Diagrama de Flujo Proceso de Confirmación de Puesto

PT:	RH-11-2-1
Elaborado:	Fecha:
MRV	02/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	02/02/2011

Proceso de Confirmación de Puesto



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la empresa El Ejemplo, S.A. Febrero 2011.

El Ejemplo, S.A.

Procedimiento RRHH 06

CPRH

Confirmación en el puesto

Última actualización: 06/07/2010

Objetivo General

Cumplir con lo reglamentado en el Código de Trabajo, en lo relativo a darle al trabajador 2 meses de período de prueba.

Detalles y consideraciones

Normas Generales

Este período podrá reducirse o extenderse según el desempeño del empleado. En el segundo caso, se deberá solicitar el permiso correspondiente a la Inspección de Trabajo.

Detalles y consideraciones

1. El empleado inicia su relación laboral.
2. Recursos Humanos solicita a Jefe inmediato del empleado, información sobre desarrollo y desempeño del mismo periódicamente.
3. Faltando 1 semana para cumplir el plazo de los 2 meses, se le habla al Jefe inmediato para saber si se va a confirmar al empleado.
4. Si el Jefe inmediato decide que el empleado no paso el período de prueba, se le informa a este, previa caducidad del período o bien, si se ve que el empleado tiene potencial, pero aún se tiene duda sobre su desempeño, se hace de su conocimiento y se envía una carta a la Inspección de Trabajo solicitando extender por 2 meses más el período de prueba.
5. Si el empleado paso el período de prueba, se le informa a través de 1 carta que firma de recibido y se procede a entregarle uniforme, se le entrega formulario para carné del IGSS y se le elabora contrato de trabajo.

Excepciones

1. Al personal de ventas, aunque se le asigna su código de vendedor desde el día en que inicia su relación laboral, no puede empezar a vender sino hasta que ha pasado satisfactoriamente su período de prueba y capacitación. Las ventas pueden iniciarse únicamente a principio de mes, por lo que el empleado podría confirmarse antes del tiempo establecido. Al iniciar las ventas el vendedor debe tener ya su uniforme,

**RH-11-2**

PT:	RH-11-3
Elaborado:	Fecha:
MRV	02/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	02/02/2011

**EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
DOCUMENTACIÓN REQUERIDA EN EXPEDIENTES LABORALES DE ACUERDO LA ADMINISTRACIÓN
PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010**

No.	Nombre del empleado	Puesto	Solicitud de Empleo	Currículo Vitae	Fotocopia de cédula ó DPI	Tarjeta de Salud	Antecedentes Penales	Antecedentes Políticos	Informe de Investigación Personal	Contrato de Trabajo	Evaluación Desempeño	Informe de Falta	Constancia de Vacaciones	Observaciones u otros Atributos Omittidos
1	Sara Patricia Álvarez Melgar	Manten.	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	Paperleta mal estado
2	Hugo Felipe Monzón López	Vendedor	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	Paperleta mal estado
3	Claudia Felicia Radón Pérez	Secretaría	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	
4	Geraldine Emilia Sandoval Cux	Asistente	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	Paperleta mal estado
5	Daladier Velásquez Gómez	Vendedor	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
6	Marlon Francisco Pérez Méndez	Vendedor	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	
7	Yorvy René Suy Tujuj	Técnico	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	No Aplica	Ingresó 05/03/2010
8	Luis Miguel Soyos Tex	Técnico	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	No Aplica	Ingresó 09/06/2010
9	Leny Fernando Chacón	Técnico	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	No Aplica	Ingresó 14/12/2010
10	Giovanni Salvador Aguilne	Supermsor	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	Paperleta mal estado
11	Oscar de León Ramos	Supermsor	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	
12	Edgar Edwin Santos Tucuy	Bodeguero	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	

Revelación:

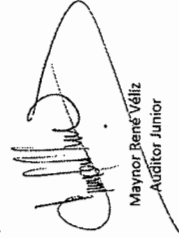
- A La muestra seleccionada fue de 12 empleados activos, los primeros 6 con antigüedad superior a 5 años y los restantes con una antigüedad no mayor de 2 años.
- B Se revisaron los contratos de trabajo para verificar los requisitos establecidos en el Art. 20 y 29 del Código de Trabajo.

Conclusiones:

- 1 Los contratos de trabajo no cumplen con todos los requisitos establecidos en ley según el Art. 20 y 29 del Código de Trabajo.
- 2 Los contratos no son enviados a la Dirección General de Trabajo dentro de los 15 días posteriores a su celebración, según lo establece el Art. 28 del Código de Trabajo.
- 3 Se detectaron expedientes con documentación incompleta y paperleta en mal estado.

PT

RH-11
RH-11
RH-11


Maynor René Véliz
Auditor Junior


Juan Antonio Méndez
Auditor Senior

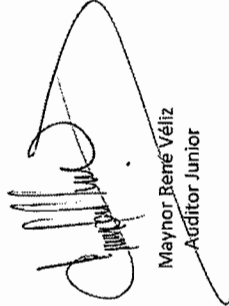
EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL
PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

PT:	RH-12
Elaborado:	Fecha:
MRV	03/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	03/02/2011

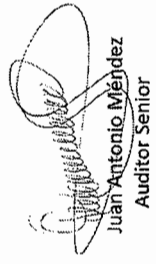
ITEM ó PT	DESCRIPCIÓN	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO				
		RECURSOS HUMANOS		AUDITORÍA				
		SI	NO	RESPUESTA	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	PT
1	¿Existen planes de inducción, capacitación y desarrollo?	X			X			RH-12-1
2	Verificar si se aplican los planes de inducción, capacitación y desarrollo.				X			RH-12-1
3	Evaluar si se cumple con la divulgación de leyes, normas y reglamentos.					X		RH-12-2

CONCLUSIONES:

RH-12-1	Se comprobó que el departamento de Recursos Humanos no cuenta con planes y procedimientos de formación y desarrollo debidamente documentados.	RH-15-DCI-17
RH-12-1	El proceso de inducción, formación y desarrollo empíricamente es aplicado en todos los departamentos de la empresa.	
RH-12-2	El departamento de Recursos Humanos no tiene ningún proyecto de información, divulgación y conocimiento de la normativa interna y obligaciones laborales, como consecuencia el personal a nivel de mandos medios y bajos no tienen conocimientos de sus derechos y obligaciones laborales.	RH-15-DCI-18



 Maynor René Véliz
 Auditor Junior

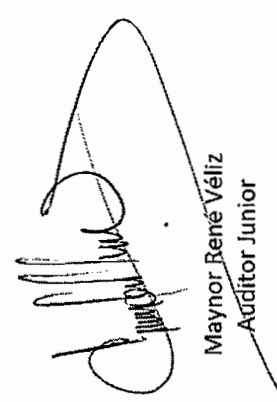


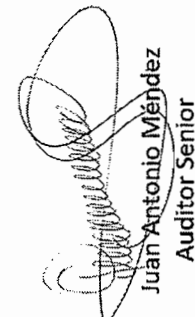
 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior

**EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
NARRATIVA
PROCESO DE INDUCCIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL
PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010**

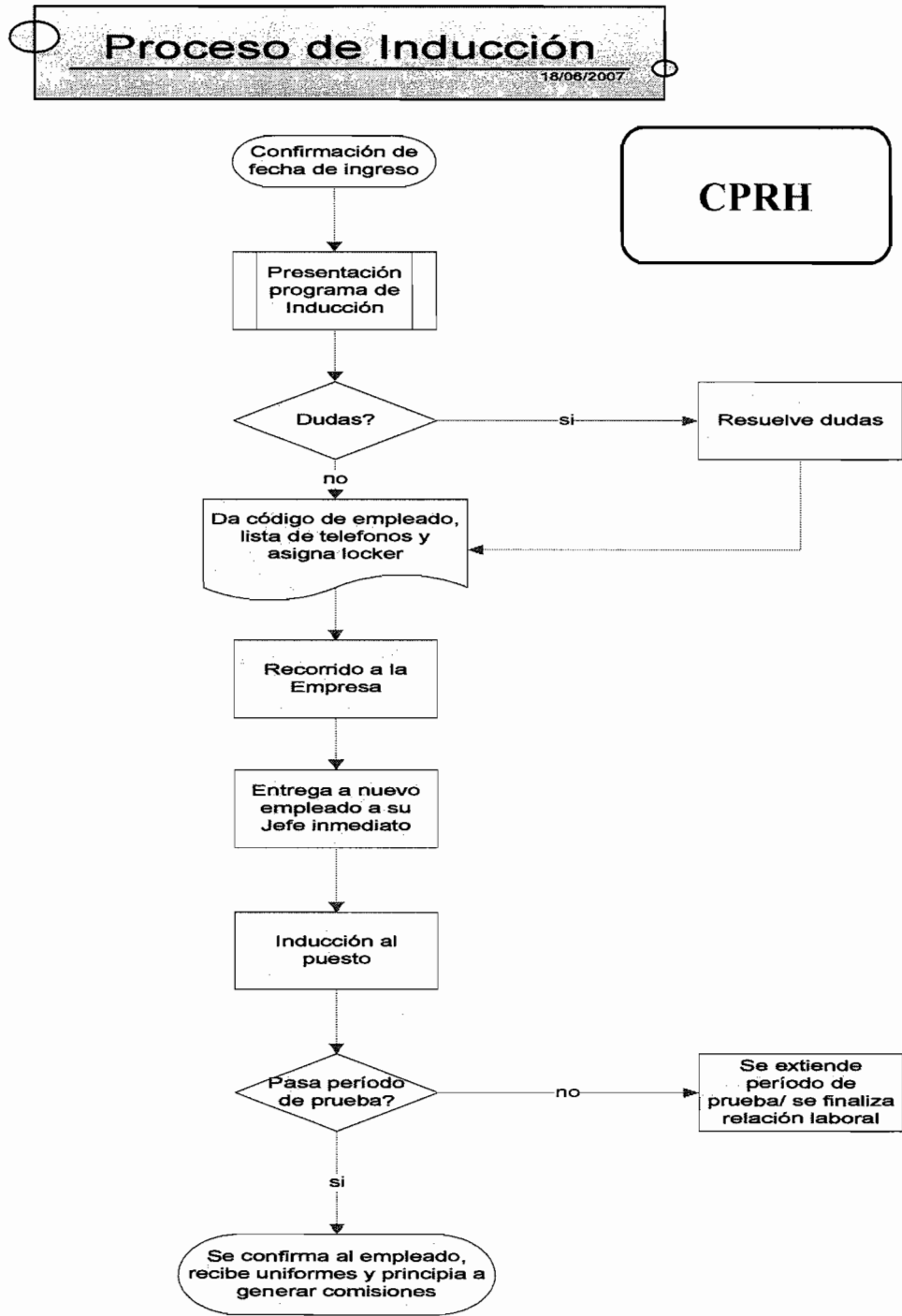
PT:	RH-12-1
Elaborado:	Fecha:
MRV	03/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	03/02/2011

ITEM	DESCRIPCIÓN	PT
1	Se solicitó al Gerente de Recursos Humanos copia del procedimiento de inducción de personal, quien proporcionó un diagrama de flujo de dicho proceso, con fecha de última actualización 18/06/2007.	CPRH
2	Los planes de capacitación no están escritos, sin embargo cada departamento de la empresa se encarga de la capacitación constante de sus colaboradores; Se verificó por medio de entrevista a los empleados, que se realizan capacitaciones a vendedores y técnicos de computadoras por lo menos tres veces al mes.	Entrevista a empleados
CONCLUSIONES:		
1	Se comprobó que el departamento de Recursos Humanos no cuenta con planes y procedimientos de formación y desarrollo debidamente documentados.	RH-12
2	El proceso de inducción, formación y desarrollo si es aplicado en todos los departamentos de la empresa.	RH-12


Maynor René Véliz
 Auditor Junior


Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior

Esquema No. 11
Diagrama de Flujo Proceso de Inducción



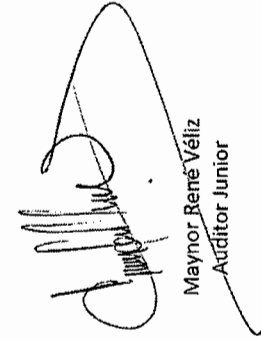
EL EJEMPLO, S.A.
 DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
 EVALUACIÓN DEL PROCESO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL
 PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

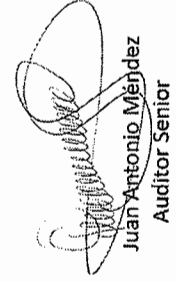
PT:	RH-13
Elaborado:	Fecha:
MRV	03/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	03/02/2011

ITEM ó PT	DESCRIPCIÓN	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO			
		SI	NO	RECURSOS HUMANOS		AUDITORÍA	
				CUMPLE	NO CUMPLE	APLICA	PT
1	¿Existe un sistema de evaluación de desempeño de personal?	X			X		RH-13-1
2	¿Se revisan por lo menos una vez al año los indicadores de desempeño?	X			X		RH-13-1
3	¿Se entrega a la alta dirección los resultados de las evaluaciones de desempeño?	X			X		RH-13-1
4	¿Existen promociones y/o aumentos de salarios con base a los resultados de las evaluaciones?	X			X		RH-13-1

CONCLUSIONES:

RH-13-1	Se comprobó que el departamento de Recursos Humanos realiza evaluaciones de desempeño cada 6 meses, por medio de formatos previamente diseñados por la Alta Dirección que sirven de base para el aumento de salarios.
----------------	---


 Maynor René Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior

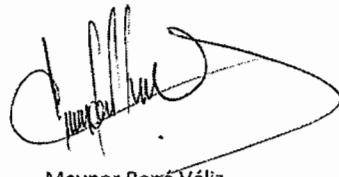
EL EJEMPLO, S.A.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
NARRATIVA
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL
PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

PT:	RH-13-1
Elaborado:	Fecha:
MRV	03/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	03/02/2011

ITEM	DESCRIPCIÓN	PT
1	Se solicitó al Gerente de Recursos Humanos copia de los medidores de desempeño de personal.	CPRH
2	Se realizan evaluaciones de personal cada 6 meses, el proceso se inicia con los jefes de cada departamento quienes evalúan las aptitudes, características o rasgos básicos de personalidad que cada colaborador posee. Se Evalúa a cada colaborador tomando en cuenta 10 competencias de aplicación general basados en el formato de evaluación del desempeño diseñado por la Alta Dirección, que comprende el logro de resultados, iniciativa, relaciones interpersonales, actitud de servicio, trabajo en equipo, disponibilidad, administración del tiempo, disciplina del trabajo y comunicación.	Entrevista a empleados
3	Se comprobó que los resultados de las evaluaciones realizadas al personal son discutidas con el Gerente de Recursos Humanos y cada jefe de departamento, luego le es informado a la Alta Dirección para toma de decisiones.	Entrevista y Revisión Ocular
4	La Alta Dirección analiza los resultados con el Gerente de Recursos Humanos para realizar aumentos de salarios.	Entrevista y Revisión Ocular

CONCLUSIONES:

1	Se comprobó que el departamento de Recursos Humanos realiza evaluaciones de desempeño cada 6 meses, por medio de formatos previamente diseñadas por la Alta Dirección que sirven de base para el aumento de salarios.	RH-13
---	---	-------


 Maynor René Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior



CPRH

Medición y Clasificación de Resultados

Desde	Hasta	Desempeño	Calificación
117	120	Excelente	A
109	116	Muy Bueno	B
94	108	Bueno	C
86	93	Regular	D
80	85	No satisfactorio	E

Tabulación de Resultados Evaluación del Desempeño

Prioridad	Competencia	Calificación	Valor Relativo
1	Actitud de servicio	A1	16.5
2	Iniciativa	B2	14.5
3	Trabajo en equipo	B3	13.5
4	Logro de resultados	B4	12.5
5	Relaciones interpersonales	C5	10.5
6	Disponibilidad	A6	11.5
7	Disciplina en el trabajo	C7	8.5
8	Comunicación	A8	9.5
9	Administración del tiempo	A9	8.5
10	Conciencia de costos	C10	5.5
	TOTAL		111

El Ejemplo, S.A.
Evaluación de Desempeño
Departamento de Ventas Grupo 1

CPRH

RH-13-1

Instrucciones: Capture la calificación (E, A, B, C, D, E) y después el número que le corresponde al aspecto (E, B1)

NOMBRE	PUESTO	ACTIVIDAD DE SERVICIO	CONCIENCIA DE COSTOS		LOGRO DE RESULTADOS		INICIATIVA	CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO		TRABAJO EN EQUIPO	DISPONIBILIDAD	LIDERAZGO		COMUNICACIÓN		ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Total de Puntos	Calificación	Resultado					
			1	2	3	4		5	6			7	8	9	10									
Empleado 1	Supervisor	A1	16.5	A2	15.5	A3	14.5	A4	13.5	A5	12.5	A6	11.5	E7	6.5	A8	9.5	C9	6.5	C10	5.5	112	B	MUY BUENO
Empleado 2	Asistente	B1	15.5	B2	14.5	B3	13.5	B4	12.5	B5	11.5	B6	10.5	B7	9.5	B8	8.5	B9	7.5	B10	6.5	110	B	MUY BUENO
Empleado 3	Encargado	C1	14.5	C2	13.5	C3	12.5	C4	11.5	C5	10.5	C6	9.5	C7	8.5	C8	7.5	C9	6.5	C10	5.5	100	C	BUENO
Empleado 4	Asistente	D1	13.5	D2	12.5	D3	11.5	D4	10.5	D5	9.5	D6	8.5	D7	7.5	D8	6.5	D9	5.5	D10	4.5	90	D	REGULAR
Empleado 5	Asistente	E1	12.5	E2	11.5	E3	10.5	E4	9.5	E5	8.5	E6	7.5	E7	6.5	E8	5.5	E9	4.5	E10	3.5	80	E	NO SATISFACTORIO


EL EJEMPLO, S.A.
 DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
 EVALUACIÓN DE RETENCIÓN DE PERSONAL
 PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010


PT:	RH-14
Elaborado:	Fecha: 04/02/2011
MRV	Fecha: 04/02/2011
Revisado:	Fecha: 04/02/2011
JAM	

ITEM O PT	DESCRIPCIÓN	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO RECURSOS HUMANOS		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO AUDITORIA				
		SI	NO	RESPUESTA	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	PT
1	¿Cuántos empleados fueron contratados en el año 2010?			47	X			RH-14-1
2	¿Cuántos empleados se retiraron durante el año 2010?			60	X			RH-14-2
3	¿Cuántos empleados estaban de alta al 31 de diciembre de 2010?			54	X			RH-14-3
4	Establecer el índice de rotación de personal							RH-14-4

CONCLUSIONES:

RH-14-1	Al realizar la evaluación del total de empleados contratados durante el año 2010, estableció una baja considerable de personal, por cada 4 empleados contratados al mes se desvincularon de la empresa 3 empleados. No se investigan las causas de despido y renuncia de empleados.	RH-15-DCI-19
RH-14-2	Se estableció el total de empleados que se desvincularon de la empresa durante el año 2010, este análisis dio como resultado que existe un número considerable de empleados contratados que ya no forman parte del recurso humano de la empresa.	
RH-14-3	De acuerdo a los resultados de empleados activos al 31 de diciembre de 2010, existe una fidelidad de empleados contratados antes del 2010, de acuerdo a este resultado es importante que Recursos Humanos analice los procesos de selección y reclutamiento de personal empleado en el año 2010.	
RH-14-4	La empresa decreció personal en 24.92%, siendo la rotación muy alta, esto significa que existe demasiada fluidez de recurso humano.	

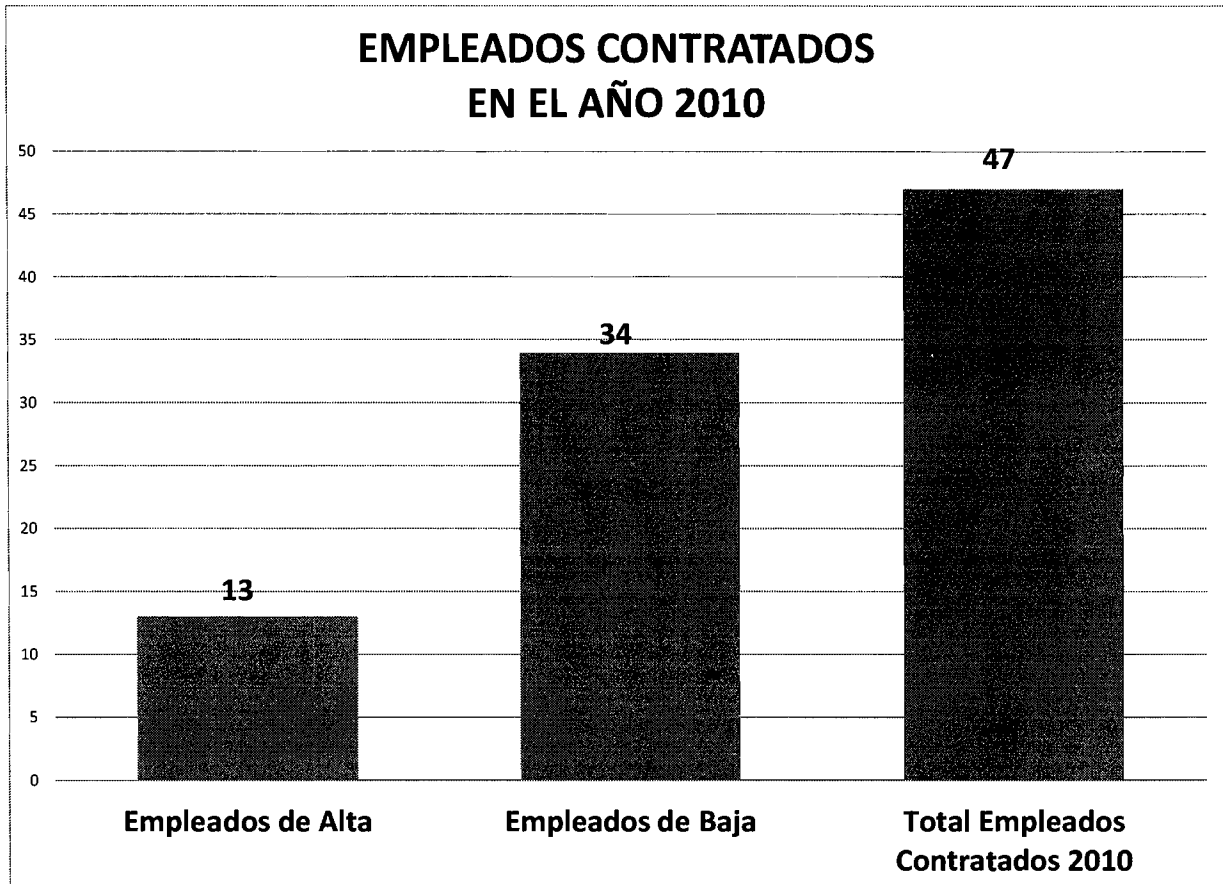

 Maynor René Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior



PT:	RH-14-1
Elaborado:	Fecha:
MRV	04/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	04/02/2011

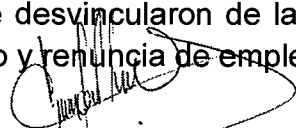
GRÁFICO No. 3



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la empresa El Ejemplo, S.A. Febrero 2011.

Conclusión:

Al realizar la evaluación del total de empleados contratados durante el año 2010, estableció una baja considerable de personal, por cada 4 empleados contratados al mes se desvincularon de la empresa 3 empleados. No se investigan las causas de despido y renuncia de empleados.


Maynor Bené Véliz
Auditor Junior

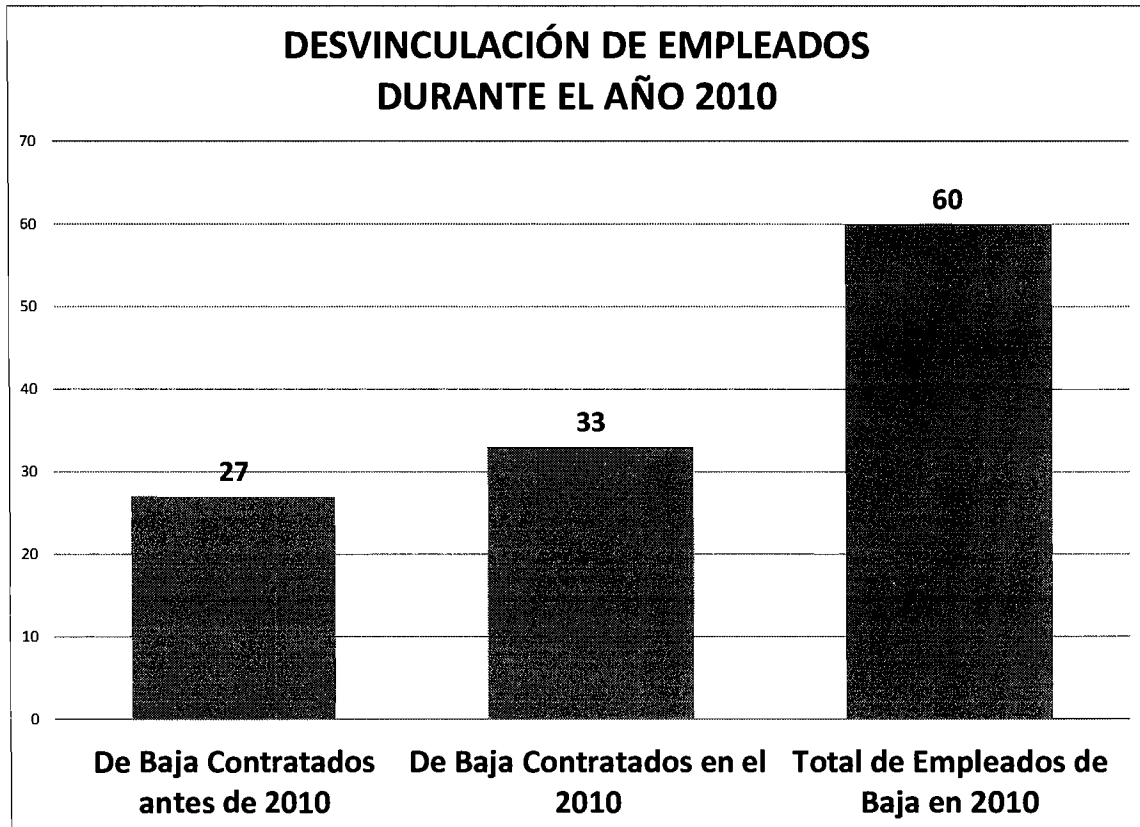

Juan Antonio Méndez
Auditor Senior



RH-14

PT:	RH-14-2
Elaborado:	Fecha:
MRV	04/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	04/02/2011

GRÁFICO No. 4

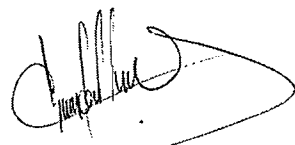


Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la empresa El Ejemplo, S.A. Febrero 2011.

Conclusión:

Se estableció el total de empleados que se desvincularon de la empresa durante el año 2010, este análisis dio como resultado que existe un número considerable de empleados contratados que ya no forman parte del recurso humano de la empresa.

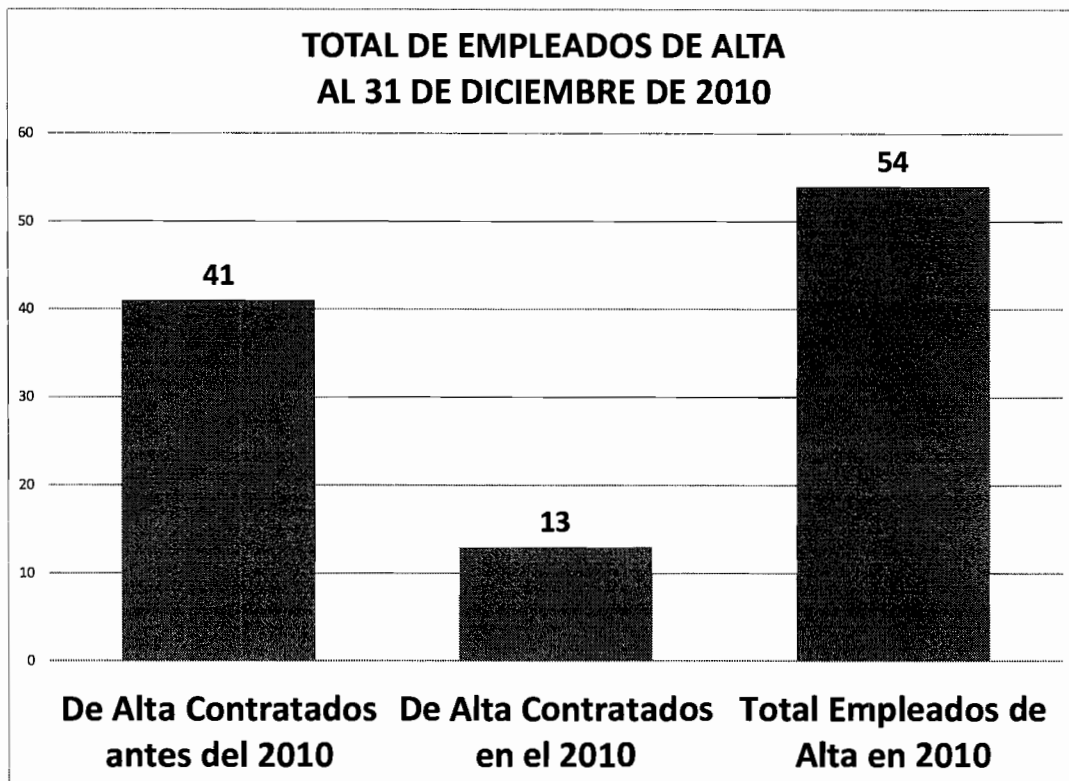
RH-14


 Maynor René Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Méndez
 Auditor Senior

PT:	RH-14-3
Elaborado:	Fecha:
MRV	04/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	04/02/2011

GRÁFICO No. 5

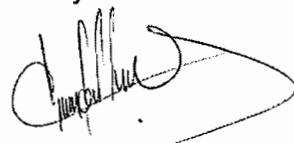


Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la empresa El Ejemplo, S.A. Febrero 2011.

Conclusión:

De acuerdo a los resultados de empleados activos al 31 de diciembre de 2010, existe una fidelidad de empleados contratados antes del 2010, de acuerdo a este resultado es importante que el departamento de Recursos Humanos analice los procesos de selección y reclutamiento de personal empleado en el año 2010.

RH-14


Maynor René Véliz
Auditor Junior


Juan Antonio Méndez
Auditor Senior



EL EJEMPLO, S.A.
 DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 PRUEBA ANALÍTICA
 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL
 PERIODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

PT:	RH-14-4
Elaborado:	Fecha:
MRV	04/02/2011
Revisado:	Fecha:
JAM	04/02/2011

ITEM	DESCRIPCIÓN	PT
------	-------------	----

Nota con relación al índice de rotación:

Si existen 1000 empleados, salen 10 y entran 20. en 1 año. (recordar la importancia del tiempo)

El índice de rotación es:

$$(20 - 10 / 1000) * 100 = 1\% \text{ anual.}$$

Como la relación es porcentual, el índice es del 1% positivo, lo que indica además que la empresa está creciendo. Existe estabilidad y la rotación es baja.

Si la empresa está en crisis, supongamos salen 500 y entran 20.

$$(20 - 500 / 1000) * 100 = - 48\% \text{ Implica que la empresa decreció personal en 48\% y la rotación es muy alta.}$$


Índice de Rotación de Personal de El Ejemplo, S.A. del año 2010.

Empleados de Baja 47 (-) Empleados Contratados 60 (/) Empleados Existentes 54 (X) $100 = - 24.92\% \text{ ANUAL}$



CONCLUSIONES:

1	La empresa decreció personal en 24.92%, siendo la rotación muy alta, esto significa que existe demasiada fluidez de recurso humano y que la empresa no tiene la capacidad de retención de personal.	RH-14
---	---	-------


 Maynor Bené Véliz
 Auditor Junior


 Juan Antonio Mández
 Auditor Senior



EL EJEMPLO, S.A.
 DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 CÉDULA DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

PT:	RH-15
Elaborado: IRV	Fecha: 07/02/2011
Revisado: JAM	Fecha: 07/02/2011

ITEM	DCI	HALLAZGO	CONSECUENCIA	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PAPEL DE TRABAJO
1	DCI-1	No obstante que existe segregación de funciones, se determinó que el Gerente de Recursos Humanos tiene una carga significativa de atribuciones, las cuales puede trasladar a los demás miembros del equipo de trabajo.	El exceso de actividades del Gerente de Recursos Humanos, no le permitirá desarrollar sus funciones adecuadamente.	Distribuir de forma equitativa la carga de trabajo con todos los miembros del equipo de Recursos Humanos.	RH-8
2	DCI-2	Se determinó que todos los miembros del departamento de Recursos Humanos, realizan funciones y atribuciones de otros departamentos, como consecuencia existe diversidad de líneas de autoridad para cada integrante de Recursos Humanos.	El tener varias líneas de autoridad y desarrollar actividades que no corresponden a las actividades de Recursos Humanos, resta efectividad a las funciones del departamento y afecta el desempeño individual y trabajo en equipo.	Se sugiere evaluar la posibilidad de que cada integrante del equipo de trabajo de Recursos Humanos desarrolle actividades específicamente para el departamento.	RH-8
3	DCI-3	El departamento de Recursos Humanos no cuenta con un espacio físico dentro de la empresa, cada integrante realiza sus funciones en espacios separados ubicados dentro de otros departamentos.	La separación física del equipo de Recursos Humanos no permite una comunicación fluida entre sus miembros, aumenta el riesgo de pérdida de información confidencial, como extravío de expedientes ó alteración de documentos importantes.	De acuerdo a los objetivos estratégicos de la Alta Dirección, es indispensable proporcionar un lugar físico para el departamento de Recursos Humanos que les permita desarrollar sus funciones adecuadamente.	RH-8
4	DCI-4	No se descontó ISR Asalariados a los empleados José Hernández, Héctor Barquín y Daniel Mérida	En una revisión fiscal existe la posibilidad de requerimiento de parte de la Superintendencia de Administración Tributaria del impuesto no enterado a las cajas fiscales.	Solicitar al empleado que presente la declaración anual del impuesto Sobre la Renta y realice el pago respectivo.	RH-9
5	DCI-5	No se cumple con enviar dentro de los primeros 2 meses de cada año al Ministerio de Trabajo, el informe impreso según Art. 61 del Código de Trabajo.	Multa por la Inspección General de Trabajo de 2 a 10 salarios mínimos mensuales. Art. 272 del Código de Trabajo.	Cumplir con la disposición de enviar el informe de empleados y sus ingresos a las autoridades correspondientes.	RH-9
6	DCI-6	No se lleva libro de salarios de acuerdo a lo establecido en el Art. 102 del Código de Trabajo.	Multa por la Inspección General de Trabajo de 2 a 10 salarios mínimos mensuales. Art. 272 del Código de Trabajo.	Evaluar la posibilidad de implementar un plan de acción con el departamento de programación para modificar el programa de planillas para incluir un libro de salarios en hojas electrónicas y cumplir con la disposición de llevar libro de salarios.	RH-9

EL EJEMPLO, S.A.
 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA
 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 CÉDULA DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

PT:	RH-15
Elaborado: Fecha:	
MRV: 07/02/2011	
Revisado: Fecha:	
JAM: 07/02/2011	

ITEM	DCI	HALLAZGO	CONSECUENCIA	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PAPEL DE TRABAJO
7	DCI-7	No se cuenta con Botiquín de primeros auxilios. Art. 197 del Código de Trabajo.	La empresa no está preparada para afrontar una eventual emergencia de sus trabajadores en cuanto a primeros auxilios básicos.	Evaluar la posibilidad de mantener un botiquín de primeros auxilios.	RH-9
8	DCI-8	El reglamento de trabajo no se encuentra en un lugar visible. Art. 59 Código de Trabajo.	Los empleados no tienen conocimiento de las obligaciones, derechos y responsabilidades contenidas en el reglamento interior de trabajo.	Colocar por lo menos en 2 lugares visibles dentro de la empresa las disposiciones más importantes del reglamento de trabajo y de ser posible elaborar folletos para que sea distribuido a los empleados para su conocimiento.	RH-9
9	DCI-9	Las planillas no cuentan con firma de realizado, revisado y autorizado.	No se pueda verificar que las planillas de sueldos fueron efectivamente revisadas y autorizadas por las personas responsables de hacerlo.	Definir al personal encargado de la revisión y autorización de planillas y verificar que efectivamente se le de seguimiento al procedimiento.	RH-9
10	DCI-10	La muestra tomada por auditoría de la documentación del personal que labora en la empresa y que extiende facturas por concepto de servicios prestados, no cuenta con la documentación apropiada.	El gasto de las facturas que no llenan los requisitos legales, pueden ser ajustados por la Administración Tributaria. En un futuro puede causar problemas laborales al no contar con contratos por prestación de servicios.	Elaborar un procedimiento para la determinación de los requisitos legales que debe llevar una factura y definir a la persona responsable de la revisión de estos requisitos. Elaborar contratos de trabajo y crear los respectivos expedientes laborales.	RH-9
11	DCI-11	El departamento de Recursos Humanos no cuenta con un plan de trabajo para el desarrollo de sus actividades y funciones.	Al contar con un plan de trabajo no se pueden fijar los objetivos, políticas, procedimientos y programas de acción para ayudar al cumplimiento de las metas fijadas por la Alta Dirección.	El Gerente de Recursos Humanos conjuntamente con la Alta Dirección deben de elaborar a la brevedad posible un plan de trabajo para lograr el máximo provecho de los recursos internos, esto les permitirá evaluar las acciones a realizar para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.	RH-10
12	DCI-12	Los objetivos del departamento de Recursos Humanos no están alineados a los objetivos estratégicos de la Alta Dirección.	Si los objetivos de Recursos Humanos no son consecuentes con los objetivos estratégicos de la Alta Dirección, existe riesgo de una mala administración del recurso humano, que frenará el crecimiento de la institución y no le permitirá cumplir con los objetivos de corto, mediano y largo plazo.	El departamento de Recursos Humanos debe tener clara la Misión y Visión de la institución y los objetivos estratégicos para poder guiar las acciones del departamento y ser consecuente con los objetivos trazados por la Alta Dirección.	RH-10





EL EJEMPLO, S.A.
 DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 EVALUACIÓN DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO
 CÉDULA DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010

PT:	RH-15
Elaborado:	Fecha: 07/02/2011
MRV:	Fecha: 07/02/2011
JAM:	07/02/2011

ITEM	DCI	HALLAZGO	CONSECUENCIA	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PAPEL DE TRABAJO
13	DCI-13	No se cumple con realizar las investigaciones establecidas por la administración y los medios de investigación del personal no son suficientes para determinar la fidelidad de los datos proporcionados por los candidatos a una nueva plaza.	Riesgos de contratar personas que pueden poner en peligro la integridad del personal de la empresa y exponer los activos de la institución si los contratados son personas no gratas.	Establecer controles para verificar que se cumpla con la solicitud de referencias personales y, de ser posible realizar visitas físicas a las direcciones proporcionadas por los candidatos a las plazas vacantes.	RH-11
14	DCI-14	Los contratos de trabajo no cumplen con todos los requisitos establecidos en ley según el Art. 20 y 29 del Código de Trabajo.	En una eventual demanda de parte de la empresa a un empleado, no se tendrían suficientes elementos para demostrar que el empleado efectivamente laboró en la empresa.	Realizar los contratos de acuerdo a lo que establecen el Código de Trabajo.	RH-11
15	DCI-15	Los contratos no son enviados a la Dirección General de Trabajo dentro de los 15 días posteriores a su celebración, según lo establece el Art. 28 del Código de Trabajo.	Multa por la Inspección General de Trabajo de 2 a 10 salarios mínimos mensuales. Art. 272 del Código de Trabajo.	Enviar los contratos a la Dirección General de Trabajo dentro de los primeros 15 días posteriores a su celebración.	RH-11
16	DCI-16	Se detectaron expedientes con documentación incompleta y papelería en mal estado.	No contar con documentos importantes que en un futuro pueden ser de suma importancia para la administración de la empresa.	Solicitar y completar la documentación de todos los expedientes incompletos.	RH-11
17	DCI-17	Se comprobó que el departamento de Recursos Humanos no cuenta con planes y procedimientos de formación y desarrollo debidamente documentados.	Al no contar con procedimientos definidos y debidamente documentados, ocasiona mala formación y desarrollo del recurso humano.	Documentar los procesos que se realizan empíricamente, los cuales deben ser aprobados por la Alta Dirección, para luego ser implementados en todas las áreas de la empresa.	RH-12
18	DCI-18	El departamento de Recursos Humanos no tiene ningún proyecto de información, divulgación y conocimiento de la normativa interna y obligaciones laborales, como consecuencia el personal a nivel de mandos medios y bajos no tienen conocimientos de sus derechos y obligaciones laborales.	Provoca un clima de desconfianza para los empleados al no tener claro sus derechos y obligaciones.	Planificar por medio del departamento de Recursos Humanos talleres de formación y divulgación de la normativa interna y los principales derechos y obligaciones laborales.	RH-12
19	DCI-19	Al realizar la evaluación del total de empleados contratados durante el año 2010, estableció una baja considerable de personal, por cada 4 empleados contratados al mes se desvincularon de la empresa 3 empleados. No se investigan las causas de despido y renuncia de empleados.	El mantener un alto grado de rotación ocasiona costos innecesarios a la empresa, tales como costos de selección y reclutamiento, de registro y documentación, capacitación, integración y desvinculación de la empresa.	Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal y redefinir los demás procesos que estén relacionados con el proceso de formación del personal, así como realizar entrevistas al personal que se retira de la empresa para determinar las causas.	RH-14

EL EJEMPLO, S.A. Departamento de Auditoría Interna Evaluación de Control Interno de Recursos Humanos Cédula de Marcas de Evaluación del Control Interno	PT:	RH-16	
	Elaborado:	Fecha:	
	MRV	07/02/2011	
	Revisado:	Fecha:	
Período de Revisión:		JAM	07/02/2011
Del 01/01/2010 al 31/12/2010			

CÉDULA DE MARCAS

Descripción	Marca
suma vertical	
Van	
Viene	
Verificación de cálculo	
Copia proporcionada por Recursos Humanos	CPRH
Papel de Trabajo	PT
Deficiencia de Control Interno	DCI
Departamento de Recursos Humanos	RRHH

Nota: Las marcas colocadas en los papeles deben presentarse en color rojo. Por cuestiones de impresión se presentan en color negro.

5.3 Comunicación de los Resultados

INFORME DE CONTROL INTERNO No. 02-2011

Guatemala, 8 de febrero de 2011

Al

Consejo de Administración

Empresa Distribuidora de Equipo de Computación El Ejemplo, S.A.

Ciudad, Guatemala.

Señores miembros del Consejo:

En cumplimiento del nombramiento del 27 de enero del presente año, se procedió a efectuar la evaluación de control interno del departamento de Recursos Humanos, para verificar el adecuado cumplimiento de las obligaciones laborales de la empresa y sus principales procesos. La revisión cubrió el período del 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre 2010, esta actividad fue realizada por los licenciados Luis Gerardo Escobar, Juan Antonio Méndez y Maynor René Véliz, durante el período del 1 al 7 de febrero de 2011.

En base a los resultados de la evaluación de control interno, se determinó que el departamento de Recursos Humanos se apoya en políticas y procedimientos relacionados con las obligaciones laborales de la empresa y sus debidos procesos, sin embargo no cuenta con un lugar físico para el desarrollo de sus actividades, y su personal tiene a cargo responsabilidades y funciones relacionadas con otros departamentos. Se detectaron deficiencias relacionadas con obligaciones exigidas por leyes laborales y tributarias, como la presentación del informe anual de los trabajadores y descuento de Impuesto Sobre la Renta Asalariados.

En la evaluación de control interno se observaron algunas situaciones que pueden afectar a la organización, las que se incluyen en el presente informe dividido en cuatro áreas de mejora, la primera corresponde a los objetivos estratégicos de la institución, la segunda se relaciona con la Gestión de Recursos Humanos, la tercera se enfoca en los procesos de recursos humanos y la cuarta se refiere a las obligaciones laborales y fiscales.

Expresamos nuestro agradecimiento al Lic. Pedro Augusto Hernández Solares y personal a su cargo, por la cooperación recibida durante la evaluación de control interno.

Atentamente,



Lic. Luis Gerardo Escobar
Gerente de Auditoría Interna

c.c. archivo

I. ÁREA DE MEJORA RELACIONADA CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

↓ Área de mejora No. 1

Al realizar la revisión de los objetivos del departamento de Recursos Humanos, se determinó que no están alineados a los objetivos estratégicos de la Alta Dirección.

ITEM	OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	OBJETIVOS DE LA ALTA DIRECCIÓN	ALINEADO	NO ALIENADO
Objetivos Corto Plazo				
1	No existe objetivo	Aumento del rango en el margen de ganancia.		X
2	No existe objetivo	Estabilizar las ventas por medio de nuevas estrategias para evitar fluctuaciones significativas en los meses de baja demanda.		X
3	Proveer el recurso humano necesario y oportuno de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Reducción de costos operativos y administrativos.	X	
4	No existe objetivo	Actualizar sistemas de computación y programas para incrementar la productividad.		X
Objetivos Mediano Plazo				
5	No existe objetivo	Incrementar presencia en el mercado nacional (2 a 5 años).		X
6	No existe objetivo	Creación de nuevos centros de servicio técnico.		X
Objetivos Largo Plazo				
7	No existe objetivo	Presencia a nivel centroamericano.		X
Objetivos Inherentes a la Empresa				
8	Mantener un control adecuado de los registros y expedientes laborales.	Objetivos Inherentes a la Empresa	X	
9	Cumplir con las leyes laborales vigentes para evitar contingencias laborales futuras.		X	

Efecto

Existe riesgo de no cumplir las metas establecidas y frenar el crecimiento esperado de la organización, ya que sus actividades serán enfocadas a la realización de diferentes objetivos a los establecidos por la administración.

Comentarios de la Administración de Recursos Humanos

No se tiene conocimiento de los planes de desarrollo que tiene la Alta Dirección con respecto al incremento de centros de servicio técnico a nivel nacional y los planes de expansión a nivel centroamericano.

Plan de acción

Solicitar una reunión con la Gerencia General para establecer los objetivos estratégicos y relacionados con el área de recursos humanos y desarrollar un programa de trabajo para enfocar las actividades del departamento, que incluya actividades a realizar, fechas de implementación, responsables del desarrollo de dichas actividades y los responsables de supervisión.

II. ÁREA DE MEJORA RELACIONADA CON LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

↓ Área de mejora No. 2

El departamento de Recursos Humanos no cuenta con un espacio físico dentro de la empresa, cada integrante realiza sus funciones en espacios separados ubicados dentro de otros departamentos.

Efecto

La separación física del equipo del departamento de Recursos Humanos no permite una comunicación fluida entre sus miembros, al ser trasladada la documentación de un lugar a otro aumenta el riesgo de pérdida de información confidencial, como extravío de expedientes o alteración de documentos importantes.

Comentarios de la Administración de Recursos Humanos

En junio del año 2010, fue solicitado un lugar específico para el departamento de Recursos Humanos, pero por razones de espacio físico fue negada la solicitud.

Plan de acción

Al realizar la revisión física de las instalaciones de la organización, se pudo observar que existe una sección de 4 metros cuadrados en el segundo nivel, donde se almacena papelería fiscal con una antigüedad de más de 10 años, escritorios en mal estado, accesorios de computación sin posibilidad de reparación que ocupan el 70% del espacio de dicha sección. Se recomienda utilizar ésta sección para uso del departamento de Recursos Humanos.

↓ Área de mejora No. 3

Se determinó que todos los miembros del departamento de Recursos Humanos, realizan funciones y atribuciones de otros departamentos, como consecuencia existe diversidad de líneas de autoridad para cada integrante.

PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	ACTIVIDADES NO RELACIONADAS CON EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
	ATENCIÓN AL CLIENTE	AUDITORIA INTERNA	CONTABILIDAD	VENTAS	MERCADEO Y PUBLICIDAD	COMPRAS
Gerente de Recursos Humanos					X	X
Supervisor de Recursos Humanos	X	X		X		
Encargado de nóminas y prestaciones						X
Asistente de nóminas y prestaciones	X		X			
Secretaria	X				X	

Efecto

Entre los objetivos estratégicos de la organización se considera la expansión a nivel nacional y centroamericano, para el logro de estos objetivos es necesario contar con personal que dedique más tiempo a las actividades de recursos humanos, de lo contrario existe riesgo de no proveer el recurso humano adecuado y necesario ya que las actividades de cada integrante serán afectadas con mayor volumen de trabajo y complejidad.

Comentarios de la Administración de Recursos Humanos

Considerando el presupuesto del año 2011, la Gerencia General indica que no se tienen recursos económicos disponibles para contratar específicamente personal para el departamento de Recursos Humanos.

Plan de acción

Solicitar una reunión con el Gerente General para establecer que cada integrante realice funciones específicamente del departamento de Recursos Humanos.

↓ Área de mejora No. 4

No obstante que existe segregación de funciones, se determinó que el Gerente de Recursos Humanos tiene una carga significativa de trabajo además de atribuciones de otros departamentos, las cuales puede trasladar a los demás miembros del equipo de trabajo, una vez se realicen los cambios sugeridos en el área de mejora No. 3.

FUNCIONES DELEGABLES	PERSONAL QUE LAS PUEDE REALIZAR		
	SUPERVISOR	ASISTENTE	SECRETARIA
Efectuar la Selección Interna y Externa en base a los movimientos del personal.	X	X	
busqueda a través de diferentes fuentes, internas o externas, la obtención del personal idóneo.	X		
Mantener actualizado un Banco de Datos con personal calificado.	X	X	
Revisar las necesidades internas de personal.	X		X
Promover programas de Higiene y Seguridad a todo nivel.	X		
Controlar y supervisar al personal (faltas, sanciones, etc.)	X		X
Selección previa a la primera entrevista.			X

Efecto

El exceso de actividades del Gerente de Recursos Humanos, no le permitirá desarrollar sus funciones adecuadamente.

Comentarios de la Administración de Recursos Humanos

Debido a las actividades con otros departamentos no se puede distribuir algunas funciones.

Plan de acción

Evaluar la carga de atribuciones de cada miembro del departamento de Recursos Humanos, definir prioridades y delegarlas de acuerdo a su importancia para no afectar el funcionamiento actual del departamento.

✚ Área de mejora No. 5

En las funciones del Gerente de Recursos Humanos se establece que debe revisar y consolidar el plan anual de actividades, sin embargo en la evaluación de control interno se estableció que no cuenta con un plan de trabajo.

Efecto

Al no contar con un plan anual de trabajo no se pueden fijar los objetivos y programas de acción para ayudar al cumplimiento de las metas fijadas por la Alta Dirección. En el plan anual de trabajo se puede asegurar con tiempo el empleo de talento humano para la futura expansión, se prevé la formación de los remplazos de quienes se jubilan o retiran, se estudia el mercado salarial y se mantienen competitivos los salarios, se mantiene registro del desempeño individual para fundamentar decisiones, se seleccionan los mejores para nuevas sucursales y centros de servicio técnico, se estimula la innovación, se preserva el conocimiento interno y la cultura.

Comentarios de la Administración de Recursos Humanos

El Gerente de Recursos Humanos, indicó que la Gerencia General tiene conocimiento de ésta situación y que no se ha realizado por el exceso de trabajo que existe en el departamento.

Plan de acción

Planificar anualmente las actividades del departamento de Recursos Humanos, para que contribuya al enriquecimiento y eficacia de los trabajadores y facilite el logro de los objetivos trazados.

No obstante a las limitaciones de tiempo y carga laboral, se recomienda elaborar un plan de trabajo donde se incluya como mínimo puntos de la estructura siguiente:

- I. Objetivos estratégicos y relacionados
- II. Reclutamiento de personal
 - a. Análisis de puestos
 - b. Inventario de recursos humanos
 - c. Elección de medios y fuentes de reclutamiento
 - d. Formatos de entrevistas
- III. Selección
 - a. Políticas de contratación
 - b. Pruebas psicométricas
 - c. Verificación de información y referencias
- IV. Orientación y capacitación a nuevos empleados
 - a. Manual de bienvenida
 - b. Programa de seguimiento
- V. Evaluación del desempeño
 - a. Definir el desempeño esperado
 - b. Método de evaluación
 - c. Políticas de evaluación
- VI. Capacitación y retención de personal
 - a. Planes de capacitación en base a las necesidades
 - b. Cursos
- VII. Formación del compromiso y clima laboral

III. ÁREA DE MEJORA RELACIONADA CON LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

4 Área de mejora No. 6

En el proceso de selección y reclutamiento, se detectaron expedientes con documentación incompleta, papelería en mal estado, incumplimiento al realizar las investigaciones establecidas por la administración los cuales se presentan a continuación:

Nombre del empleado	EXPEDIENTES INCOMPLETOS SEGÚN MUESTRA SELECCIONADA								
	Solicitud de Empleo	Tarjeta de Salud	Antecedentes Policiacos	Antecedentes Penales	Informe de Investigación Personal	Contrato de Trabajo	Evaluación Desempeño	Informe de Faltas	Observaciones u otros Atributos Omitidos
Sara Patricia Álvarez Melgar		X	X	X	X	X			Papelería mal estado
Hugo Felipe Monzón López					X			X	Papelería mal estado
Claudia Felicia Radón Pérez	X	X			X	X			
Geraldine Emilia Sandoval Cux	X	X	X	X	X			X	Papelería mal estado
Daladier Velásquez Gómez		X					X		
Marlon Francisco Pérez Méndez	X	X			X				
Yorvy René Suy Tujuj		X						X	Ingresó 05/03/2010
Luis Miguel Soyos Tex					X				Ingresó 09/06/2010
Leny Fernando Chacón					X				Ingresó 14/12/2010
Giovanni Salvador Aguirre	X	X	X	X		X	X		Papelería mal estado
Oscar de León Ramos	X	X	X			X			
Edgar Edwin Santos Tucuy		X							

Efecto

Al existir expedientes incompletos, la administración no contará con documentos importantes que en el futuro pueden ser de suma importancia y al realizar contrataciones donde no se investiga a los aspirantes a una plaza vacante existe riesgo de contratar personas que pueden poner en peligro la integridad del personal de la empresa y exponer los activos de la institución si los contratados son personas no gratas.

Comentarios de la Administración de Recursos Humanos

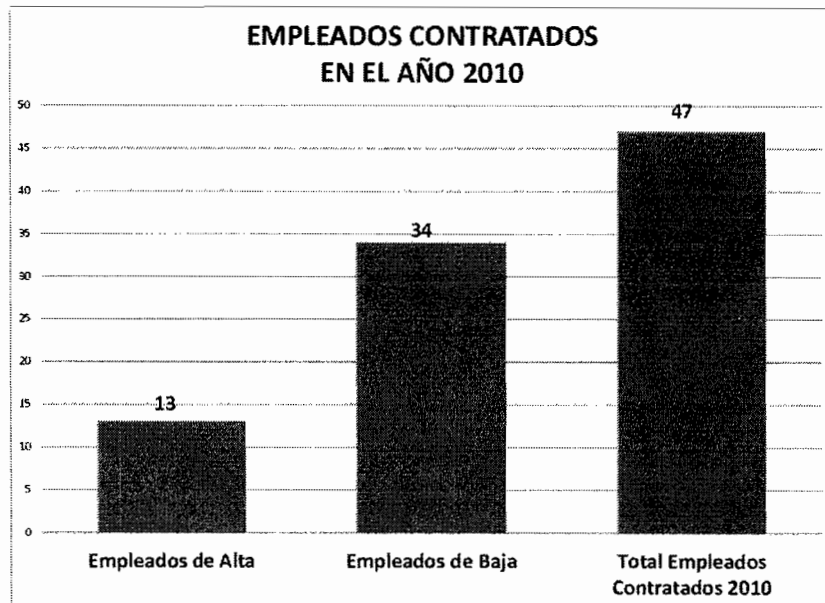
El Gerente de Recursos Humanos, indicó que efectivamente existen expedientes incompletos y con documentación en mal estado, por lo que se tomarán las medidas necesarias para corregir ésta deficiencia.

Plan de acción

Revisión de todos los expedientes del personal de la empresa y solicitar a todos los empleados documentación actualizada, realizar visitas físicas en direcciones proporcionadas por los candidatos que llegaron al proceso final para optar a una plaza vacante. Establecer controles para verificar que se cumpla con la solicitud de referencias personales y demás documentación.

✚ Área de mejora No. 7

En la evaluación de control interno del proceso de retención de personal, se determinó que fueron contratados 47 empleados durante el año 2010, de los cuales 34 fueron de baja, es decir de cada 4 empleados contratados 3 se desvincularon de la empresa. El departamento de Recursos Humanos no identifica las razones que causan la renuncia del personal y las causas de los despidos no son investigadas.



Efecto

Al no identificar las causas de rotación de personal, existe el riesgo de malas prácticas en cuanto a la administración del recurso humano y que no puedan ser debidamente identificadas y corregidas oportunamente, ocasionando costos innecesarios a la empresa, tales como: costos de selección y reclutamiento, de registro y documentación, capacitación, integración y desvinculación de la empresa.

Comentarios de la Administración de Recursos Humanos

La administración estima que las bajas son razonables tomando en cuenta el segmento de mercado relacionado con el mercado de la computación, no obstante se compromete a investigar las causas de rotación de personal.

Plan de acción

Implementar una entrevista de salida dirigida al personal que renuncia, con el objetivo de identificar las causas principales que motivaron al empleado a abandonar la institución y otra para los encargados de cada departamento para determinar las causas de despido.

Llevar un control estricto por medio de una matriz que contenga datos del empleado, puesto desempeñado, fecha de ingreso y egreso, motivos de renuncia o despido y jefe inmediato.

📌 **Área de mejora No. 8**

En el proceso de formación y desarrollo, se estableció que existen canales de información y comunicación formal, sin embargo, en muchos casos predomina el carácter informal, no se cuenta con planes y procedimientos de formación y desarrollo debidamente documentados.

No existe un adecuado medio de información y divulgación de la normativa interna y obligaciones laborales hacia el personal y no se informa de la estructura de la organización y los objetivos de la misma.

Efecto

Al no contar con procedimientos definidos y debidamente documentados o no tenerlos a la vista del personal, ocasiona mala formación y desarrollo del recurso humano, ya que la normativa interna y los valores se transmiten vía oral, donde el empleado suele olvidar la inducción recibida al inicio de labores, esta situación provoca escasa identificación del personal con la empresa y crea un clima de incertidumbre con respecto a sanciones por incumplimiento a sus obligaciones.

Comentarios de la Administración de Recursos Humanos

En la inducción al personal de primer ingreso se le informa de las políticas, normas y procedimientos establecidas por la administración de la empresa.

Plan de acción

Planificar trimestralmente, por medio del departamento de Recursos Humanos talleres de formación y divulgación de la normativa interna y los principales derechos y obligaciones laborales.

Establecer un boletín mensual donde se informe de las actividades y cambios a realizar por parte de la administración.

Utilizar medios informáticos como correos electrónicos y la herramienta de intranet (red privada de ordenadores que utiliza internet para compartir información dentro de la institución) para una comunicación rápida y eficaz, de manera que se ahorre tiempo y se logre la comunicación deseada, evitando malos entendidos al transmitir verbalmente una política o procedimiento.

IV. ÁREA DE MEJORA RELACIONADA CON LAS OBLIGACIONES LABORALES Y FISCALES

Área de mejora No. 9

En la muestra seleccionada para la evaluación de control interno del cálculo del Impuesto Sobre la Renta Asalariados se determinó que no se descontó el impuesto respecto a los empleados José Hernández, Héctor Barquín y Daniel Mérida.

A continuación se presenta el detalle del impuesto que no fue retenido en su oportunidad:

Nombre del empleado	Puesto	Renta Imponible	Impuesto Determinado	Impuesto Descontado por la empresa	Diferencia
José Pablo Hernández	Técnico	23,963.27	3,594.49	0.00	3,594.49
Héctor Manolo Barquín	Vendedor	44,945.55	6,741.83	0.00	6,741.83
Daniel Ángel Mérida Fuentes	Vendedor	52,407.28	7,861.09	0.00	7,861.09
Total impuesto no retenido			18,197.41	0.00	18,197.41

Efecto

En una revisión fiscal existe la posibilidad de requerimiento de parte de la Superintendencia de Administración Tributaria del impuesto no enterado a las cajas fiscales, más su respectiva multa e intereses a la fecha de requerimiento.

Comentarios de la Administración de Recursos Humanos

El Gerente de Recursos Humanos, manifestó que efectivamente no se había descontado ISR a los empleados antes descritos, debido a que llevan control de los empleados que están afectos al inicio de cada año calendario y por descuido no se tomó en cuenta al personal que ingresó en el transcurso del año.

Plan de acción

Solicitar al empleado que presente la declaración anual del Impuesto Sobre la Renta y realice el pago respectivo.

Solicitar al departamento de programación que implemente estos controles en el programa de computación de planillas para evitar en un futuro posibles contingencias fiscales.

📌 Área de mejora No. 10

El personal que labora en la empresa y que extiende facturas por concepto de servicios prestados, no cuenta con la documentación apropiada.

A continuación se detallan las deficiencias encontradas de acuerdo a la muestra seleccionada:

Fecha	Beneficiario	Valor del cheque	Factura	Fecha	Valor Factura	DEFICIENCIAS					
						Sin Factura	Descripción del Servicio	Contrato de Servicios	Sin Retención cuando corresponde	Sin Nit	Nombre incorrecto
Banco GyT Continental, S.A., Cuenta Bancaria No.132-55529-7											
15/01/2010	Juan Fernando Chiroy	8,960.00			8,060.00	X		X	X		
23/03/2010	Andres García	4,480.00	A-1222	14/03/2010	4,320.00			X			
12/04/2010	Luis Morales	6,720.00	S-87	11/04/2010	6,480.00		X	X			
08/05/2010	Diana Osorio	5,600.00	24	01/05/2010	5,400.00			X		X	
26/06/2010	Luisa Reyes	5,600.00	103	20/06/2010	5,400.00			X			
18/09/2010	Evelyn Bustamente	5,600.00	A-9	10/09/2010	5,400.00			X			X
15/12/2010	Alejandra Hernández	5,600.00	43	15/12/2010	5,400.00		X	X			

Efecto

El gasto y crédito fiscal de las facturas que no llenan los requisitos legales, pueden ser ajustados por la Superintendencia de Administración Tributaria, como consecuencia los gastos no serán deducibles del Impuesto Sobre la Renta y no será reconocido el Impuesto al Valor Agregado (IVA) como crédito fiscal.

En cuanto a la deficiencia de no contar con contratos de servicios, en un futuro puede causar problemas de tipo civil para la empresa, como pagos por responsabilidades no establecidas en forma escrita.

Comentarios de la Administración de Recursos Humanos

El Gerente de Recursos Humanos, manifestó su colaboración en el sentido de realizar los contratos de servicios.

Plan de acción

Elaborar un procedimiento para la determinación de los requisitos legales que debe llevar una factura y definir a la persona responsable de la revisión de los mismos.

Elaborar una minuta de contrato de servicios y presentarla a la Gerencia General para su discusión y aprobación.

✚ Área de mejora No. 11

En pruebas realizadas para determinar el cumplimiento de las obligaciones patronales exigidas en el Código de Trabajo se detectó que se cometen las siguientes infracciones:

- 1) No se envía dentro de los primeros 2 meses de cada año a la dependencia administrativa correspondiente del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el informe del empleador debidamente impreso, este informe es un documento con fines estadísticos que contiene indicadores generales de los empleados, esta obligación se encuentra en el artículo 61 del Código de Trabajo.
- 2) No se lleva un libro de salarios de acuerdo a lo establecido en el artículo 102 del Código de Trabajo.

Efecto

Al ser requerido por el Ministerio de Trabajo y no cumplir con la presentación del Informe del Anual del Empleador, puede ser sancionado con una multa de 2 a 10 salarios mínimos mensuales e igual sanción está establecida por no llevar libro de salarios, estas sanciones están establecidas en el artículo 272 del Código de Trabajo.

Comentarios de la Administración de Recursos Humanos

El Gerente de Recursos Humanos, indicó que no tenía conocimiento de la obligación de presentar el Informe Anual del Empleador y la obligación de llevar un libro de salarios.

Plan de acción

Solicitar apoyo del departamento de programación para implementar el Informe Anual del Empleador vía electrónica por medio del programa de planillas de sueldos, este informe debe contener como mínimo: Nombres y apellidos de los trabajadores, edad, nacionalidad, sexo, ocupación, número de días que trabajó cada uno y el salario que individualmente les haya correspondido durante el año que se informe. También Solicitar al departamento de programación que se implemente el libro de salarios cuyos requisitos se encuentran contenidos en el formato que proporciona el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

5.4 Seguimiento al Plan de Acción

SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN					
No.	Plan de Acción	Fecha de Implementación	Status de la Implementación	Responsable	Responsable del Seguimiento
1	Solicitar una reunión con la Gerencia General para establecer los objetivos estratégicos y relacionados con el área de recursos humanos y desarrollar un programa de trabajo para enfocar las actividades del departamento, que incluya actividades a realizar, fechas de implementación, responsables del desarrollo de dichas actividades y los responsables de supervisión.	Enero 2012	Implementado	Lic. Pedro Augusto Hernández Solares - Gerente de Recursos Humanos	Lic. Luis Gerardo Escobar - Gerente de Auditoría Interna
2	Al realizar la revisión física de las instalaciones de la organización, se pudo observar que existe una sección de 4 metros cuadrados en el segundo nivel, donde se almacena papelería fiscal con una antigüedad de más de 10 años, escritorios en mal estado, accesorios de computación sin posibilidad de reparación que ocupan el 70% del espacio de dicha sección. Se recomienda utilizar ésta sección para uso del departamento de Recursos Humanos.	Abril 2011	Implementado	Lic. Pedro Augusto Hernández Solares - Gerente de Recursos Humanos	Lic. Luis Gerardo Escobar - Gerente de Auditoría Interna
3	Solicitar una reunión con el Gerente General para establecer que cada integrante realice funciones específicamente del departamento de Recursos Humanos.	Diciembre 2011	No implementado	Lic. Pedro Augusto Hernández Solares - Gerente de Recursos Humanos	Lic. Luis Gerardo Escobar - Gerente de Auditoría Interna
4	Evaluar la carga de atribuciones de cada miembro del departamento de Recursos Humanos, definir prioridades y delegarlas de acuerdo a su importancia para no afectar el funcionamiento actual del departamento.	Abril 2011	No implementado	Lic. Pedro Augusto Hernández Solares - Gerente de Recursos Humanos	Lic. Luis Gerardo Escobar - Gerente de Auditoría Interna
5	Planificar anualmente las actividades del departamento de Recursos Humanos, para que contribuya al enriquecimiento y eficacia de los trabajadores y facilite el logro de los objetivos trazados.	Diciembre 2011	No implementado	Lic. Pedro Augusto Hernández Solares - Gerente de Recursos Humanos	Lic. Luis Gerardo Escobar - Gerente de Auditoría Interna
6	Revisión de todos los expedientes del personal de la empresa y solicitar a todos los empleados documentación actualizada, realizar visitas físicas en direcciones proporcionadas por los candidatos que llegaron al proceso final para optar a una plaza vacante. Establecer controles para verificar que se cumpla con la solicitud de referencias personales y demás documentación.	Junio 2011	Implementado	Lic. Pedro Augusto Hernández Solares - Gerente de Recursos Humanos	Lic. Luis Gerardo Escobar - Gerente de Auditoría Interna
7	Implementar una entrevista de salida dirigida al personal que renuncia, con el objetivo de identificar las causas principales que motivaron al empleado a abandonar la institución y otra para los encargados de cada departamento para determinar las causas de despido.	Marzo 2011	Implementado	Lic. Pedro Augusto Hernández Solares - Gerente de Recursos Humanos	Lic. Luis Gerardo Escobar - Gerente de Auditoría Interna

SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN					
No.	Plan de Acción	Fecha de Implementación	Status de la Implementación	Responsable	Responsable del Seguimiento
8	Planificar trimestralmente, por medio del departamento de Recursos Humanos talleres de formación y divulgación de la normativa interna y los principales derechos y obligaciones laborales.	Diciembre 2011	No implementado	Lic. Pedro Augusto Hernández Solares - Gerente de Recursos Humanos	Lic. Luis Gerardo Escobar - Gerente de Auditoría Interna
	Establecer un boletín mensual donde se informe de las actividades y cambios a realizar por parte de la administración.	Agosto 211	Implementado		
	Utilizar medios informáticos como correos electrónicos y la herramienta de intranet (red privada de ordenadores que utiliza internet para compartir información dentro de la institución) para una comunicación rápida y eficaz, de manera que se ahorre tiempo y se logre la comunicación deseada, evitando malos entendidos al transmitir verbalmente una política o procedimiento.	Agosto 211	Implementado		
9	Solicitar al empleado que presente la declaración anual del Impuesto Sobre la Renta y realice el pago respectivo.	Marzo 2011	Implementado	Lic. Pedro Augusto Hernández Solares - Gerente de Recursos Humanos	Lic. Luis Gerardo Escobar - Gerente de Auditoría Interna
	Solicitar al departamento de programación que implemente estos controles en el programa de computación de planillas para evitar en un futuro posibles contingencias fiscales.	Febrero 212	No implementado		
10	Elaborar un procedimiento para la determinación de los requisitos legales que debe llevar una factura y definir a la persona responsable de la revisión de los mismos.	Marzo 2011	Implementado	Lic. Pedro Augusto Hernández Solares - Gerente de Recursos Humanos	Lic. Luis Gerardo Escobar - Gerente de Auditoría Interna
	Elaborar una minuta de contrato de servicios y presentarla a la Gerencia General para su discusión y aprobación.	Marzo 2011	Implementado		
11	Solicitar apoyo del departamento de programación para implementar el Informe Anual del Empleador vía electrónica por medio del programa de planillas de sueldos, este informe debe contener como mínimo: Nombres y apellidos de los trabajadores, edad, nacionalidad, sexo, ocupación, número de días que trabajó cada uno y el salario que individualmente les haya correspondido durante el año que se informe. También Solicitar al departamento de programación que se implemente el libro de salarios cuyos requisitos se encuentran contenidos en el formato que proporciona el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.	Enero 2012	No implementado	Lic. Pedro Augusto Hernández Solares - Gerente de Recursos Humanos	Lic. Luis Gerardo Escobar - Gerente de Auditoría Interna

CONCLUSIONES

1. Actualmente las empresas no pueden funcionar adecuadamente sin la utilización de tecnología, es decir, equipos de computación (hardware), programas de computación (software), herramientas esenciales que ayudan a la toma de decisiones gerenciales, optimizan los procesos productivos, mejoran la comunicación y distribución de la información haciéndola más eficiente, confiable y segura. Las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación, juegan un papel importante en el desarrollo de la sociedad en general.
2. La importancia del departamento de Recursos Humanos, radica en la relación constante que mantiene con el personal de la empresa, teniendo como función el desarrollo de sus colaboradores como personas humanas y profesionales, dando una seguridad razonable a la Alta Dirección del cumplimiento de los procesos establecidos y proveyendo oportunamente recurso humano a cada una de sus áreas.
3. Para el logro de los objetivos corporativos, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno y que sus directivos orienten sus esfuerzos para el fortalecimiento del mismo, basándose en valores éticos a todo nivel e identificando riesgos potenciales que pueden perjudicar el desarrollo sostenible de la institución.
4. El control interno en sí mismo no garantiza el éxito de una empresa, por esta razón, es necesaria la evaluación del sistema de control interno, por medio del departamento de Auditoría Interna, que emita opinión sobre el adecuado cumplimiento de las políticas, procedimientos y procesos establecidos por la administración de la empresa.

5. Como resultado de la evaluación de control interno del departamento de Recursos Humanos de la Empresa Distribuidora de Equipo de Computación El Ejemplo, S.A., se determinó que existe un nivel de rotación de personal muy alto, ocasionando costos de reclutamiento, selección, capacitación y demás procesos relacionados con personal de nuevo ingreso.

En general el resultado de la evaluación de control interno, muestra deficiencias de control interno en los procesos relacionados con Recursos Humanos e infracciones a las leyes laborales y tributarias, por lo que se confirma la hipótesis formulada en el plan de investigación que indica, que las causas desde el punto de vista de control interno por la que una Empresa Distribuidora de Equipo de Computación, incumple parcial o totalmente con sus obligaciones labores, como suspensión de labores de trabajadores, contratación de personal sin la documentación de soporte apropiada, así como el incumplimiento de la presentación del informe anual de los trabajadores ante la Inspección General de Trabajo son:

- a) No contar con un adecuado sistema de control interno.
- b) La falta de documentación de soporte apropiada que no le permite cumplir con sus obligaciones, las que pueden ocasionar demandas de parte del trabajador y sanciones futuras por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- c) Desconocimiento de la legislación laboral guatemalteca.

RECOMENDACIONES

1. Debido a la importancia que las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación tienen en el desarrollo de la sociedad, se recomienda fomentar y desarrollar proyectos que faciliten la adquisición de equipo de computación con tecnología de punta, alta calidad y precios accesibles para sus clientes.
2. Evaluar la posibilidad de formalizar el departamento de Recursos Humanos, sobre una estructura de colaboradores con responsabilidades específicas para el departamento y debidamente segregadas, así como facilitar un espacio físico dentro de la empresa para el desarrollo de sus funciones.
3. El sistema de control interno bajo el modelo COSO II, está dirigido y respaldado por el Consejo de Administración, directores y empleados en general y se fundamenta en el compromiso genuino de cada integrante de la organización, diseñado para abordar la problemática de fraude y riesgos corporativos, establece un marco de control interno útil para las Empresas Distribuidoras de Equipo de Computación.
4. En la medida que las organizaciones tengan dentro de sus objetivos el aumento en volumen, extensión geográfica y complejidad de sus operaciones, se recomienda proveer los recursos necesarios al departamento de Auditoría Interna, que le permita realizar evaluaciones oportunas, emitir recomendaciones y propuestas de mejora realistas que ayuden al desarrollo de nuevas estrategias.
5. Es importante que las empresas evalúen los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, entre otros, verifiquen que se cumpla con leyes laborales, normas, políticas y procedimientos establecidos por la Alta Dirección y provean al departamento de Recursos Humanos de las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alles, Martha Alicia. **Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias.** Editorial Granica. Cuarta Edición, junio 2003. 478 P.
2. Andrade, Simón. **Diccionario de Economía.** Tercera Edición. 438 p.
3. Asamblea Nacional Constituyente. **Constitución Política de la República de Guatemala.** Guatemala 1985. 68 p.
4. Castellani, Luis. **Enfoque de riesgos en el control interno COSO.** Information Risk Based Services, KPMG, Chile, noviembre 2005. 12 p.
5. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano.** Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Colombia, enero 2004. 475 p.
6. Chicas Hernández, Jaime Humberto. **Apuntes de Derecho Tributario y Legislación Fiscal.** Litografía Orión, enero 2006. 251 p.
7. Comite of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). **Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado, Técnicas de Aplicación.** Septiembre 2004. 126 p.
8. Coopers & Lybrand. **Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO).** Editorial Díaz Santos. Volumen 1. Madrid, España, enero 1997. 420 p.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 2-70. **Código de Comercio de Guatemala.** Guatemala C.A.127 p.

10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 17-72. **Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).** Guatemala C.A. 11 p.
11. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 26-92. **Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus Reformas.** Guatemala C.A. 126 p.
12. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 27-92. **Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas.** Guatemala C.A. 105 p.
13. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 37-2001. **Bonificación Incentivo Sector Privado.** Guatemala C.A. 2 p.
14. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 42-92. **Ley de Bonificación Anual para los Trabajadores del Sector Privado y Público.** Guatemala C.A. 2 p.
15. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 76-78. **Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para Trabajadores del Sector Privado.** Guatemala C.A. 2 p.
16. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 1441. **Código de Trabajo.** Guatemala C.A. 130 p.
17. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 1528. **Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Empresa Privada de Guatemala (IRTRA).** Guatemala C.A. 5 p.

18. Fonseca Borja, Rene. **Auditoría Interna, Un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control.** Guatemala, Artes Gráficas Acrópolis, 2004. 533 p.
19. Fundación para el Desarrollo de Guatemala. **Informe Global sobre Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) 2010.** Guatemala, marzo 2010. 17 p.
20. Gremial de Empresas de Informática de Guatemala. **Informe Anual 2010.** Guatemala, enero 2011. 25 p.
21. Instituto de Auditores Internos de España, **Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.** España, enero 2009. 170 p.
22. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. **Guías de Auditoría Interna de la No. 1 a la 15.** Guatemala, 4ta. Edición, septiembre 2002.
23. Pérez Orozco, Gilberto Rolando. **Normas y Procedimientos de Auditoría II.** Primera Edición, julio 2000. 202 p.
24. Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna.** Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, 2005. 480 p.
25. Téllez Trejo, Benjamín Rolando. **Auditoría un Enfoque Práctico.** Internacional Thonson Editores, marzo 2004. 445 p.

26. The Institute of Internal Auditors. **Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.** Estados Unidos de Norte América, 2004. 22p.
27. Vásquez Martínez, Edmundo. **Instituciones de Derecho Mercantil.** Guatemala, Segunda Edición, julio 2009. 663 p.
28. **Web grafía**
 1. http://es.wikipedia.org/wiki/Salario_mã-nimo. 1 p.
 2. <http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria2.shtml> 8 p.
 3. http://www.industriaguatemala.com/index.php?option=com_content&view=article&id=114&Itemid=189. 1 p.

ANEXOS

**ANEXO No. 1
Solicitud de Empleo**

**Empresa Distribuidora de Equipo de Computación el Ejemplo, S.A.
7ª. Avenida 7-23, zona 9 Ciudad de Guatemala.
PBX: 2367-9078 FAX: 2441-6545**

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		ESTADO CIVIL
LUGAR DE NACIMIENTO	EDAD	FECHA NACIMIENTO		NACIONALIDAD
DOMICILIO				TELEFONO

DOCUMENTACION

No. DE AFILIACION AL IGSS	CEDULA DE VECINDAD		PASAPORTE No.	N.I.T.
	No. Ord.	REG. No.		
POSEE LICENCIA PARA CONDUCIR	MOTO <input type="checkbox"/> AUTO <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/>			FECHA VENCIMIENTO
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE		DOMICILIO	OCUPACION
	SI	NO		
PADRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
MADRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
ESPOSA (O)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

TENE HIJOS	NOMBRES Y EDADES			
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				

DATOS ECONOMICOS

VIVE UD EN CASA	PROPIA <input type="checkbox"/>	ALQUILA <input type="checkbox"/>	FAMILIAR <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>	ESPECIFIQUE
POSEE UD AUTOMOVIL	MODELO	MARCA	No. DE PLACAS	COLOR	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
POSEE SEGURO DE VIDA	COMPAÑIA ASEGURADORA		SUMA ASEGURADA	PRIMA ANUAL	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			Q -	Q -	

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	OCUPACION	DIRECCION	TELEFONO

Empresa Distribuidora de Equipo de Computación el Ejemplo, S.A.
7ª. Avenida 7-23, zona 9 Ciudad de Guatemala.
PBX: 2367-9078 FAX: 2441-6545

EXPERIENCIA LABORAL							
NOMBRE DE LA EMPRESA	TELEFONO	DURACION		SALARIO		PUESTO DESEMPEÑADO	MOTIVO DEL RETIRO
		DESDE	HASTA	INICIAL	FINAL		

ESCOLARIDAD						
PRIMARIA	DIRECCION	No. AÑOS QUE ASISTIO	DE	A	TITULO O DIPLOMA OBTENIDO	
SECUNDARIA						
DIVERSIFICADO						
UNIVERSIDAD						
OTROS						
QUE TIPO DE EQUIPO DE OFICINA PUEDE UTILIZAR						

DATOS GENERALES								
INDIQUE SI TIENE EXPERIENCIA EN	ADMINISTRACION	<input type="checkbox"/>	ECONOMIA	<input type="checkbox"/>	PUBLICIDAD	<input type="checkbox"/>	IMPORTACIONES	<input type="checkbox"/>
	CONTABILIDAD	<input type="checkbox"/>	PRODUCCION	<input type="checkbox"/>	VENTAS	<input type="checkbox"/>	OTROS	<input type="checkbox"/>
ESTARIA DISPUESTO A TRABAJAR EN TURNOS ROTATIVOS	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> RAZONES			QUE TIPO DE TRABAJO LE GUSTARIA DESEMPEÑAR				
TRABAJA ALGUN PARIENTE SUYO O CON NOSOTROS	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> QUIEN			CONOCE A LGUNA PERSONA DE LA EMPRESA				
ESTARIA DISPUESTO (A) A VIAJAR	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> RAZONES			COMO SE ENTERO DEL EMPLEO				
EN QUE FECHA PUEDE EMPEZAR A LABORAR	USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA							
SUELDO DESEADO	VISTO BUENO _____							
LUGAR Y FECHA								
	SUELDO INICIAL	BONIFICACION	COMISIONES	VIATICOS	OTROS	A PARTIR DE		
FIRMA DEL SOLICITANTE	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -			

Fuente: Empresa el Ejemplo, S.A. Febrero 2011.

ANEXO No. 2
Contrato de Trabajo

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

En la Ciudad de Guatemala, el catorce de abril del dos mil cuatro, **NOSOTROS: CARLOS IVAN SUÑIGA CACERES**, de 46 años de edad, casado, Ingeniero, guatemalteco de este domicilio y vecindad, identificado con la cédula de vecindad número de orden A-1 y de registro 447,658, extendida en la municipalidad de Guatemala, actúo en representación de la entidad **EL EJEMPLO, S.A.** ubicada en la 7ª. Avenida 7-23, zona 9 de esta ciudad, denominado en lo sucesivo de este documentos como la “Empresa” o “El patrono” y **ANTONIO DE JESUS MENDEZ SANDOVAL**, Perito contador con especialidad en computación de 25 años de edad, casado, guatemalteco, con residencia en 4ª. calle 4-78, zona 5 de Villa Nueva, se identifica con cédula de vecindad número de orden A-1 y de registro 68,700_ extendida en la municipalidad de Villa Nueva, denominado en lo sucesivo de este documento como “El contratado” o “El trabajador” por este acto suscribimos **COTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO** conforme a las siguientes condiciones: **PRIMERA:** El contrato da inicio de la relación laboral en la empresa el 25-03-2010 **SEGUNDA:** El Trabajador contratado desempeñara el cargo de TECNICOS DE COMPUTADORAS, con las principales aunque no limitativas atribuciones y obligaciones: Reparación de computadoras y atención al cliente **TERCERA:** La jornada de trabajo que debe de cumplir es de 8 horas diarias y cuarenta y cuatro horas a la semana, distribuida así de lunes a viernes de 9:00 a 13:00 y 14:00 a 18:00 y sábados de 9:00 a 13:00 **CUARTA:** El trabajo efectivamente realizado fuera del limite señalado en la cláusula anterior, constituye jornada extraordinaria y será cancelado con cincuenta por ciento más del salario estipulado, queda entendido que la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de doce horas diarias **QUINTA:** Las partes convenimos que por los servicios prestados por el trabajador, el patrono le pagará un salario mensual de Q. 3,000.00 más una Bonificación Incentivo por hora efectiva laborada de Q. 250.00 de conformidad con los decretos 78-89, 7-2000 y 37-2001 del Congreso de la República, salario y bonificación que serán cancelados en moneda de curso legal el último día hábil de cada mes, en las instalaciones de la empresa ó depositado en su cuenta personal del Banco de Comercio, S.A. si la tuviese, contra recibo firmado por el trabajador **SEXTA:** Habiéndose pactado un salario mensual, queda entendido que este ya incluye el pago de los días de descanso semanal y los asuetos que no se trabajen **SEPTIMA:** El patrono esta obligado a cumplir con hacer efectiva las prestaciones laborales de acuerdo a lo que estipula la ley y en su oportunidad tales como: Vacaciones, Aguinaldo y Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público (Bono 14) en los términos que corresponden **OCTAVA:** El presente contrato se celebra por tiempo indefinido y las partes involucradas nos comprometemos a cumplir fielmente con lo que nos corresponde. Los contratos leímos lo escrito y bien enterados de su contenido, objeto, validez y demás efectos legales, lo aceptamos, ratificamos y firmamos, obligándose el patrono al registro correspondiente en el departamento nacional de trabajo del ministerio de trabajo y previsión social.

OBSERVACIONES:

F) _____

TRABAJADOR

F) _____

PATRONO O REPRESENTANTE

Fuente: Empresa el Ejemplo, S.A. Febrero 2011.

ANEXO No. 3 Declaración Jurada Ante el Patrono del ISR

DECLARACIÓN JURADA ANTE EL PATRONO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA													
01		NÚMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA (NIT)						02		PERIODO DE IMPOSICION		03	
		7 9 6 2 3 3 - 9						DEL		01 31		01 12	
								AL		2010 2010		SAT-No. 1101 00000	
04 Adreño y Nombres													
AYALA RAMOS, EDUARDO													
05		Calle o Avenida		N.º de Casa		APARTAMENTO o SERVIDAD		ZONA		CANTÓN o BARRIO		Municipio	
		Avenida El Cementerio		25-15		casa 25		7		Condominio Las Luces		Mixco	
11		Departamento		Telefono		Fax		APELLIDOS		CORREO ELECTRONICO			
		Guatemala		22297080		23292540				eeayala@intelnat.com			
Nombre del patrono ante quien presenta la declaraci6n:								NIT		RENTA NETA			
Corporaci6n Inmobiliaria S.A.								4 2 2 5 8 0 - 9		150,000.00			
Detalle de otros patronos:													
Definitiva													
Total renta neta										150,000.00			
Deducciones personales (Art. 37, ley ISR)								21		Q36,000.00			
Valor cuotas por contribuciones de seguro social y otros planes de previsi6n social								22		Q6,085.80			
Valor primas por seguro de vida no dotales, de accidentes, personales y de gastos m6dicos								23		Q5,000.00			
Gastos m6dicos, hospitalarios y de laboratorio (adjuntar comprobantes)								24		Q3,571.43			
Valor cuotas por pensiones alimenticias fijadas por sentencia judicial								25		Q12,000.00			
Otros gastos: (donaciones, fianzas, colegiaturas profesionales y otros)								26		Q21,000.00			
Total de deducciones (suma casillas 21 a la 26)								27		Q83,657.23			
Renta imponible o p6rdida fiscal (casilla 20 menos casilla 27)								28		Q66,342.77			
DECLARO Y JURO QUE LOS DATOS CONSIGNADOS SON CIERTOS Y EXACTOS													
LUGAR Y FECHA DE PRESENTACION:								FIRMA:					
DIA		MES		AÑO		Guatemala							
07		01		2011									
AREA PARA USO EXCLUSIVO DEL PATRONO													
Impuesto anual a pagar (sobre casilla 28 aplique escala de tarifas del impuesto)								29					
Menos cr6dito estimado por impuesto al Valor Agregado								30					
Impuesto anual sujeto a retenci6n								31					
Retenci6n mensual (casilla 31 dividido entre n6mero de meses del periodo)								32					
AJUSTE POR CREDITO IMPUESTO AL VALOR AGREGADO													
Impuesto anual a pagar (casilla 29)								33		Q10,018.55			
Menos cr6dito por el impuesto al Valor agregado pagado. (seg6n copia planilla presentada ante SAT)								34		Q9,535.15			
Impuesto anual definitivo								35		Q483.40			
Menos otros cr6ditos								36		Q0.00			
Subtotal								37		Q483.40			
Menos Retenciones al impuesto practicadas								38		Q1,732.80			
Impuesto a retener o retenido en exceso								39		Q1,249.40			
ORIGINAL:		PATRONO:		CONTRIBUYENTE:		DISTRIBUCI6N GRATUITA		TALLER NACIONAL DE CONTABILIDAD Y FISCALIA					
REFUGADO:													

Fuente: Superintendencia de Administraci6n Tributaria -SAT-. Enero 2011.

ANEXO No. 4

Informe de Faltas

INFORME DE FALTA

Código de Empleado : _____

Nombre: _____

Fecha: ___/___/___

Hora Inicial: _____

Hora Final: _____

Total de horas de falta: _____

Motivo: _____

Firma del Empleado

Firma Jefe de Departamento

Nota: Al presentar este informe sírvase adjuntar documentos relevantes (Recetas, constancias, etc.)

(Para uso administrativo) Comentarios :

ANEXO No. 5
Boleta de Evaluación de Desempeño

Instrucciones: Califique, encerrando en un círculo la letra que mejor se adecue al desempeño del empleado en cada uno de los aspectos evaluados. Recuerde que la sinceridad en la valoración es muy importante.

2. ASPECTOS A EVALUAR	ORDEN DE IMPORTANCIA (DE 1 A 10)	CALIFICACIÓN
Logro de resultados	_____	B E D A C
Iniciativa	_____	E D B C A
Relaciones interpersonales	_____	C A E D B
Actitud de servicio	_____	A D E B C
Trabajo en equipo	_____	D A C E B
Disponibilidad	_____	B A C D E
Conciencia de costos	_____	C E A D B
Administración del tiempo	_____	E B A C D
Disciplina en el trabajo	_____	E D B C A
Comunicación	_____	D A C E B

Observaciones del evaluador _____

Firma del evaluador _____ **Firma del evaluado** _____

Fuente: Empresa el Ejemplo, S.A. Febrero 2011.

ANEXO No. 6
Constancia de Trabajo

EMPRESA EL EJEMPLO, S.A.
7a. Avenida 7-23, Zona 9, Ciudad de Guatemala.
Tel: (502) 2367-9078 Fax: (502) 2411-6515

CONSTANCIA DE TRABAJO

De conformidad con lo que establece el Artículo 87 del Código de Trabajo,

Se hace constar que:

EDVIN LEONEL VALLADARES LOPEZ , Código de Empleado 276
Cédula A-1 984,304 Extendida en la municipalidad de, GUATEMALA, GUATEMALA
Laboró en la empresa El Ejemplo, S.A. durante el período siguiente:

Fecha de ingreso a la empresa: martes, 02 de noviembre de 2004

Fecha de Terminación Laboral: lunes, 31 de enero de 2011

El último puesto desempeñado fue: ENCARGADO DE TURNO

Ingresos según el último período mensual de pago completo (Enero 2011, 30 días):

Sueldo ordinario: **2,500.00**

Sueldo extraordinario: **300.00**

Comisión sobre Ventas: **0.00**

Bonificación Incentivo Decreto 78-89, 7-2000 y 37-2001 **250.00**

Otros Ingresos: Vacaciones **0.00**

Total **Q 3,050.00**

Observaciones: Motivo de retiro de la empresa: RENUNCIA

Para los usos que al (a) interesado (a) convengan se extiende la presente en la ciudad de Guatemala a los Ocho días del mes de febrero de dos mil once.

Atentamente,

Lic. Pedro Augusto Hernández Solares
Gerente de Recursos Humanos

c.c. Expediente Laboral

Fuente: Empresa El Ejemplo, S.A. Febrero 2011.

ANEXO No. 7
Requisitos para Solicitud de Libro de Salarios

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DEPARTAMENTO NACIONAL DE SALARIOS
REQUISITOS PARA LA AUTORIZACION DE LIBROS DE SALARIOS
SISTEMA MANUAL (Libros empastados)

1. Presentar solicitud de autorización en hoja con membrete, indicando nombre o razón social, y dirección exacta, original y copia de la misma.
2. Solicitud dirigida al JEFE DEL DEPARTAMENTO NACIONAL DE SALARIOS.
3. Adjuntar según el caso, copia de Patente de Comercio de Empresa o de Sociedad, constancia de Registro Tributario Unificado (SAT), ó personalidad reconocida por el Ministerio de Gobernación.
4. Traer el Libro de Salarios.
5. La autorización del Libro de Salarios dura 8 días hábiles.

SISTEMA COMPUTARIZADO (Hojas móviles)

PRIMERA AUTORIZACIÓN

Primer paso:

1. Presentar solicitud de autorización del formato de libro de salarios en hoja con membrete, indicando nombre o razón social y dirección exacta, adjuntar el modelo, y copia de la nota.
2. La solicitud debe dirigirse al JEFE DEL DEPARTAMENTO NACIONAL DE SALARIOS.
3. Adjuntar según el caso: copia de Patente de Comercio de Empresa o de Sociedad, constancia de Registro Tributario Unificado (SAT), ó personalidad reconocida por el Ministerio de Gobernación.

Para la emisión de la resolución se tienen 5 días hábiles.

Segundo paso:

1. Solicitar la autorización de las hojas móviles de salarios de la entidad, adjuntando copia de la resolución emitida para el caso, copia de la solicitud, y traer las hojas, así mismo considerar lo siguiente :

2. Que las hojas vengan numeradas correlativamente y con el formato impreso en todas, o en su defecto en la primera y última, y las demás deberán traer impreso el nombre o razón social de la entidad y el número que corresponda.
3. Favor de enviar las hojas en sobre manila, caja de cartón o un empaque adecuado.
4. La solicitud dirigida al JEFE DEL DEPARTAMENTO NACIONAL DE SALARIOS.
5. La autorización de los folios dura 8 a 15 días hábiles según volumen requerido.

SEGUNDA AUTORIZACION

1. Presentar solicitud para la autorización de hojas móviles, en hoja con membrete, indicando el rango a autorizar; original y copia de la nota.
2. La solicitud dirigida al JEFE DEL DEPARTAMENTO NACIONAL DE SALARIOS.
3. Adjuntar a la solicitud, fotocopia de la primera y última hojas razonadas en la autorización anterior.
4. La cantidad de hojas deben venir numeradas correlativamente, con el formato impreso en todas, o en su defecto en la primera y última, y las demás traer impreso el nombre o razón social de la entidad, y el número correspondiente.
5. La autorización de los folios dura 8 a 15 días hábiles según volumen requerido.

INFORMACIÓN EN OFICINA número 704 EDIFICIO TORRE EMPRESARIAL, ubicado en 7ma. Avenida 3-33 Zona 9, TELÉFONO 2422-2551.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Febrero 2011.