

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

**“AUDITORÍA INTERNA EN LA DEBIDA DILIGENCIA
EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL”**

TESIS

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

POR

AXEL RUBÉN MORALES GONZÁLEZ

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

LICENCIADO

Guatemala, agosto 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**

| | |
|------------------------|--|
| MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA | Licda. Susana Margarita De León Méndez |
| CONTABILIDAD | Lic. José Adán De León |
| AUDITORÍA | Lic. Juan José Rosales |

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

| | |
|------------|--|
| PRESIDENTE | Lic. Jorge Luis Reyna Pineda |
| SECRETARIO | Lic. M.Sc. José Abraham González Lemus |
| EXAMINADOR | Lic. Miguel Ángel Lira Trujillo |

Guatemala,
18 de julio de 2011

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad

Señor Decano:

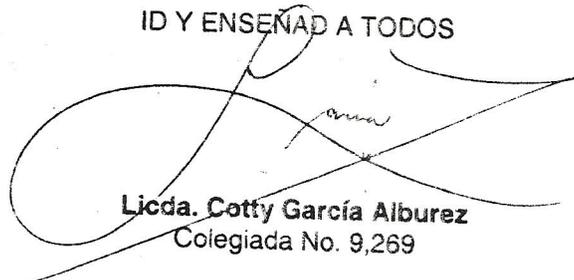
Atendiendo a la designación que me hiciera en su oportunidad esa decanatura, procedí a asesorar y revisar el trabajo de tesis "**Auditoria Interna en la debida diligencia en la Administración del Recurso Humano en un Banco Privado Nacional**", para ser considerado previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

En el desarrollo de su tesis el Sr. Axel Morales, desarrollo el tema en forma clara y ordenada, el cual contiene el resultado de investigaciones efectuadas en el campo bancario y de Auditoria, así como, las conclusiones y recomendaciones que se consideró conveniente incluir.

En tal virtud, considero que el trabajo de tesis presentado, reúne las condiciones académicas necesarias, par ser discutido en su examen privado de tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en grado de Licenciado.

Agradeciendo al señor Decano, el honor de haberme designado como asesora de tan interesante tema, me suscribo, muy atentamente.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Licda. Cotty García Alburez
Colegiada No. 9,269



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CINCO DE JUNIO DE DOS MIL DOCE.

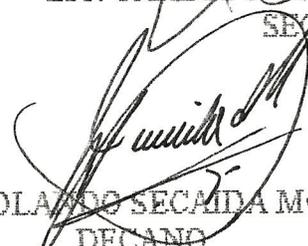
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, del Acta 11-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de mayo de 2012, se conoció el Acta AUDITORÍA 313-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de noviembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORÍA INTERNA EN LA DEBIDA DILIGENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante AXEL RUBÉN MORALES GONZÁLEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO



Smp.


REVISADO

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por haberme dado el don de la vida, el conocimiento y las fuerzas para alcanzar el objetivo.
- A mis padres:** Como recompensa por su esfuerzo y sacrificio y por ser mi mejor ejemplo de lucha y trabajo.
- A mi esposa:** Por su amor y apoyo incondicional a lo largo de toda mi carrera.
- A mi hija:** Por llenar mi vida de alegría y ser mi fuente de motivación.
- A mis hermanas:** Con mucho cariño y agradecimiento por estar siempre a mi lado.
- A mi familia:** Con aprecio.
- A mis compañeros y amigos:** En especial a aquellos que de una u otra manera contribuyeron al logro de esta meta.
- A mi asesora de tesis:** Licda. Cotty García Alburez.
Por su apoyo y orientación profesional para la elaboración de la presente tesis.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala** En especial a la Facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE

| TEMA | PÁGINA | |
|---|--|----|
| INTRODUCCIÓN | i | |
| CAPÍTULO I | | |
| BANCO PRIVADO NACIONAL Y OTRAS GENERALIDADES | | |
| 1.1 | Sistema Financiero Guatemalteco | 1 |
| 1.1.1 | Antecedentes | 1 |
| 1.1.2 | Integración del Sistema Financiero Guatemalteco | 4 |
| 1.1.3 | Clasificación de las Entidades Bancarias | 5 |
| 1.2 | Banco Privado Nacional | 7 |
| 1.2.1 | Definición | 7 |
| 1.2.2 | Constitución | 7 |
| 1.2.3 | Estructura General | 8 |
| 1.3 | Administración del Recurso Humano en un Banco Privado Nacional | 11 |
| 1.3.1 | Definición de Administración del Recurso Humano | 12 |
| 1.3.2 | Objetivos de la Administración del Recurso Humano | 12 |
| 1.3.3 | Importancia de la Administración del Recurso Humano | 12 |
| 1.4 | Departamento de Recursos Humanos en un Banco Privado Nacional | 13 |
| 1.4.1 | Definición | 13 |
| 1.4.2 | Estructura General del Departamento de Recursos Humanos | 13 |
| 1.5 | Departamento de Auditoría Interna en un Banco Privado Nacional | 15 |

| TEMA | | PÁGINA |
|-------------|--------------------|---------------|
| 1.5.1 | Definición | 15 |
| 1.5.2 | Objetivos | 16 |
| 1.5.3 | Importancia | 16 |
| 1.5.4 | Atributos | 17 |
| 1.5.5 | Estructura General | 18 |

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

| | | |
|---------|--|----|
| 2.1 | Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal | 20 |
| 2.1.1 | Reclutamiento del Personal | 20 |
| 2.1.2 | Selección del Personal | 23 |
| 2.1.3 | Contratación del Personal | 28 |
| 2.2 | Inducción del Personal y Período de Prueba | 28 |
| 2.2.1 | Inducción del Personal | 29 |
| 2.2.2 | Período de Prueba | 32 |
| 2.3 | Registro y Control del Personal | 33 |
| 2.3.1 | Registro del Personal | 33 |
| 2.3.2 | Control del Personal | 34 |
| 2.4 | Administración de Sueldos y Prestaciones Laborales | 35 |
| 2.4.1 | Valuación y Clasificación de Puestos y Política Salarial | 36 |
| 2.4.1.1 | Valuación de Puestos | 36 |
| 2.4.1.2 | Clasificación de Puestos | 37 |
| 2.4.1.3 | Política Salarial | 38 |
| 2.4.2 | Sueldos | 39 |
| 2.4.3 | Prestaciones Laborales | 40 |
| 2.4.4 | Deducciones | 42 |

| TEMA | PÁGINA | |
|-------------|---------------------------------------|----|
| 2.4.5 | Plan de Incentivos | 43 |
| 2.5 | Evaluación del Desempeño del Personal | 43 |
| 2.5.1 | Definición | 43 |
| 2.5.2 | Objetivos | 44 |
| 2.5.3 | Factores a Evaluar | 44 |
| 2.6 | Capacitación del Personal | 45 |
| 2.6.1 | Definición | 45 |
| 2.6.2 | Contenido de la Capacitación | 46 |
| 2.6.3 | Ciclo de Capacitación | 47 |

CAPÍTULO III

DEBIDA DILIGENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1 | Debida Diligencia | 50 |
| 3.2 | Política “Conozca a su Empleado” | 51 |
| 3.3 | Principales Riesgos del Recurso Humano | 52 |
| 3.3.1 | Personal Insuficiente | 53 |
| 3.3.2 | Alta Rotación de Personal | 54 |
| 3.3.3 | Ineficiencia del Personal | 55 |
| 3.3.4 | Fraudes | 56 |
| 3.3.5 | Lavado de Dinero u Otros Activos | 57 |
| 3.4 | Normativa Interna en la Administración del Recurso Humano | 58 |
| 3.4.1 | Reglamento Interior de Trabajo | 59 |
| 3.5 | Legislación a Observar en la Administración del Recurso Humano | 61 |
| 3.5.1 | Constitución Política de la República de Guatemala | 61 |

| TEMA | PÁGINA |
|---|---------------|
| 3.5.2 Código de Trabajo | 63 |
| 3.5.3 Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y su Reglamento | 64 |
| 3.5.4 Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo | 66 |
| 3.5.5 Otras Leyes | 66 |

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE AUDITORÍA INTERNA EN LA EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

| | |
|---|----|
| 4.1 Base Técnica de Auditoría Interna | 68 |
| 4.2 Metodología de Trabajo de Auditoría Interna | 69 |
| 4.2.1 Planificación del Trabajo | 69 |
| 4.2.1.1 Encuesta Preliminar | 70 |
| 4.2.1.2 Evaluación del Control Interno | 71 |
| 4.2.1.3 Evaluación de Objetivos y Riesgos | 73 |
| 4.2.1.4 Alcance y Recursos | 75 |
| 4.2.1.5 Programa de Trabajo | 75 |
| 4.2.2 Ejecución del Trabajo | 76 |
| 4.2.2.1 Aspectos a Mejorar | 77 |
| 4.2.2.2 Papeles de Trabajo | 78 |
| 4.2.3 Comunicación de Resultados - Informe Final | 78 |
| 4.2.3.1 Redacción y Revisión del Informe | 79 |
| 4.2.3.2 Estructura y Contenido del Informe Final de Auditoría | 79 |
| 4.2.4 Seguimiento de las Acciones a Tomar | 81 |
| 4.2.4.1 Objetivos del Seguimiento | 81 |

| TEMA | PÁGINA |
|-------------|---|
| 4.2.4.2 | Ejecución del Seguimiento 81 |
| 4.2.5 | Supervisión 82 |
| 4.3 | Técnicas y Procedimientos de Auditoría 83 |
| 4.3.1 | Definición de Técnicas y Procedimientos 83 |
| 4.3.2 | Tipos de Técnicas de Auditoría 84 |
| 4.4 | Evaluación de Auditoría Interna de la Administración del Recurso Humano 88 |
| 4.4.1 | Evaluación del Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal 88 |
| 4.4.2 | Evaluación de la Inducción del Personal y del Período de Prueba 90 |
| 4.4.3 | Evaluación del Registro y Control del Personal 92 |
| 4.4.4 | Evaluación de la Administración de Sueldos y Prestaciones Laborales 95 |
| 4.4.5 | Evaluación del Desempeño del Personal 97 |
| 4.4.6 | Evaluación de la Capacitación del Personal 98 |

CAPÍTULO V
CASO PRÁCTICO
AUDITORÍA INTERNA EN LA DEBIDA DILIGENCIA EN LA
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UN BANCO PRIVADO
NACIONAL

| | |
|-------|---|
| 5.1 | Presentación del Caso Práctico 101 |
| 5.2 | Desarrollo del Caso Práctico 102 |
| 5.2.1 | Memorando de Nombramiento 102 |
| 5.2.2 | Carta de Notificación de la Auditoría 104 |

| TEMA | | PÁGINA |
|-------------|--|---------------|
| 5.2.3 | Índice de Papeles de Trabajo | 105 |
| 5.2.4 | Plan de Trabajo | 106 |
| 5.2.5 | Papeles de Trabajo | 117 |
| 5.2.6 | Comunicación de Resultados – Informe Final de Auditoría Interna | 169 |
| 5.2.7 | Plan de Acción | 184 |
| | CONCLUSIONES | 187 |
| | RECOMENDACIONES | 189 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 191 |
| | ANEXO 1 | 194 |

ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

| No. | TÍTULO | PÁGINA |
|------------|---|---------------|
| 1 | Estructura General de un Banco Privado Nacional | 11 |
| 2 | Estructura General del Departamento de Recursos Humanos | 15 |
| 3 | Estructura General del Departamento de Auditoría Interna | 19 |

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

| No. | TÍTULO | PÁGINA |
|------------|--|---------------|
| 1 | Fuentes y Medios de Reclutamiento y Situación de los Candidatos | 21 |

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el principal elemento de toda organización, ya que con sus conocimientos, habilidades y características le da vida, movimiento y acción, siendo un engranaje indispensable para lograr el éxito.

Toma tiempo seleccionar, capacitar y desarrollar al recurso humano necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones, entre ellas los bancos privados nacionales, consideran al recurso humano como su capital más importante y la correcta administración del mismo como una tarea decisiva. Sin embargo, la administración de este recurso no es tarea sencilla, ya que cada persona está sujeta a la influencia de variables, como las diferencias en patrones de comportamiento y aptitudes, lo cual expone a la entidad a diversos riesgos, tal como personal insuficiente, alta rotación del personal, ineficiencia, operaciones de lavado de dinero u otros activos, entre otros, que pueden impactar en el aspecto económico, legal y reputacional.

Es por ello que la importancia de la administración del recurso humano radica en que es el mecanismo capaz de potencializar el éxito de la organización, proveyendo recurso humano con los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para afrontar los retos que se presentan y alcanzar los objetivos establecidos, por medio de la creación de condiciones óptimas para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas.

En general, en un banco privado nacional, el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de implementar y ejecutar las políticas y procedimientos para la administración del recurso humano, procurando debida diligencia, la que requiere que las políticas y procedimientos permitan el pleno conocimiento del personal, para garantizar su eficacia y eficiencia, mitigando adecuadamente los riesgos que se presentan.

Así también, en dichas instituciones el Departamento de Auditoría Interna, en su función independiente y objetiva, es el responsable de incluir dentro de sus programas, procedimientos tendientes a evaluar la debida diligencia en la implementación y desarrollo de las políticas y procedimientos para la administración del recurso humano.

El presente trabajo de tesis denominado: *“Auditoría Interna en la Debida Diligencia en la Administración del Recurso Humano en un Banco Privado Nacional”*, tiene como objetivo dar a conocer la importancia del apoyo que debe dar el Departamento de Auditoría Interna en la debida diligencia en la administración del recurso humano en un banco privado nacional, para reducir los riesgos a que está expuesto, así como proponer una guía con los aspectos más importantes en la administración del recurso humano que deben ser evaluados.

La investigación se ha dividido en cinco capítulos, cuyo contenido se describe a continuación:

En el Capítulo I se abordan generalidades sobre el sistema financiero guatemalteco, banco privado nacional, administración del recurso humano, Departamento de Recursos Humanos y Departamento de Auditoría Interna.

En el Capítulo II se expone en detalle la administración del recurso humano y sus seis subprocesos: reclutamiento, selección y contratación del personal; inducción del personal y período de prueba; registro y control del personal; administración de sueldos y prestaciones; evaluación del desempeño del personal; y capacitación del personal.

En el Capítulo III se describe la debida diligencia en la administración del recurso humano, la aplicación de la política “conozca a su empleado”, los riesgos que presenta el recurso humano y las leyes y normativas que se deben observar.

El Capítulo IV contiene la metodología de auditoría interna en la evaluación de la administración del recurso humano, específicamente en lo relacionado con la base técnica de auditoría interna, metodología de trabajo, procedimientos y técnicas de auditoría y se dan a conocer los aspectos a considerar en la evaluación de la auditoría interna a cada uno de los subprocesos de la administración del recurso humano, tal como objetivos, documentos y registros necesarios, personal relacionado y técnicas de auditoría a aplicar.

Por último, el Capítulo V contiene el caso práctico sobre auditoría interna en la debida diligencia, en la administración del recurso humano en un banco privado nacional, el cual incluye la planeación de la auditoría, papeles de trabajo, resultados obtenidos y plan de acción para atender las oportunidades de mejora.

Con el presente trabajo se determinó la importancia de auditoría interna en la debida diligencia en la administración del recurso humano en un banco privado nacional, ya que su función independiente y objetiva, le permite evaluar el cumplimiento y efectividad de las técnicas, políticas y procedimientos establecidos para la administración del recurso humano, y al contar con un adecuado plan de trabajo que incluya verificaciones en las áreas más importantes del banco, monitoreo constante y observancia a las leyes y normas aplicables, se disminuyen los riesgos a que está expuesta la organización y los empleados.

Por último, sobre la base de la investigación realizada, se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada, esperando que este documento sirva de apoyo para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I

BANCO PRIVADO NACIONAL Y OTRAS GENERALIDADES

1.1 Sistema Financiero Guatemalteco

En sentido general, el sistema financiero de un país está conformado por instituciones cuyo fin primordial es canalizar el excedente de recursos de los ahorrantes o inversionistas, hacia los prestatarios. Esta labor de intermediación se considera fundamental para la economía de un país, dada la dificultad que presenta la coincidencia de ahorrantes e inversores con prestatarios, y la coincidencia de las necesidades de éstos.

En tal sentido, el sistema financiero de Guatemala tiene dos segmentos. El sector financiero formal (regulado), conformado por instituciones cuya autorización es de carácter estatal, bajo el criterio de caso por caso, y que están sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, entre las que se encuentran las instituciones bancarias, sociedades financieras, compañías almacenadoras, compañías de seguros, casas de cambio, entidades fuera de plaza (off-shore), casas de bolsa y emisores de tarjetas de crédito.

Asimismo, existen instituciones que realizan intermediación financiera cuya autorización responde a una base legal genérica y que no se encuentran bajo la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, tal como las cooperativas de ahorro y crédito.

1.1.1 Antecedentes

Época Colonial

“El primer banco en Guatemala, hizo su aparición en el año de 1872 un año después de la Reforma Liberal. Llamado “Banco Agrícola Hipotecario”, su función era facilitar créditos a los agricultores. Este banco duró en funciones tan sólo dos

años, y en el año de 1874 fue transformado en Banco Nacional de Guatemala, sin embargo, debido a malas políticas de funcionamiento, no adecuadas a lo que la economía demandaba, éste banco fue incapaz de cumplir con sus compromisos y desapareció en 1876.”(19:2)

Posteriormente, surgieron otros bancos, en el orden siguiente: Banco Internacional en 1877; Banco Colombiano en 1878; Banco de Occidente 1881; Banco de Guatemala en 1895 (de carácter privado).

Época Moderna y Contemporánea

El período de 1890-1920 fue considerado como una época de graves desequilibrios monetarios y financieros ocasionados por el régimen de ese entonces, el cual se basaba en la existencia legal de un oligopolio de bancos emisores, lo cual propició la Primera Reforma Monetaria de 1924-1926, en la cual fue creada la unidad monetaria el Quetzal, mediante la promulgación de la Ley Monetaria de la República de Guatemala y fue creado el Banco Central de Guatemala.

La gran depresión mundial (1929-1933) afectó gravemente a la economía guatemalteca, y sometió a una difícil prueba al Banco Central de Guatemala y su política monetaria, por lo cual se hizo necesario impulsar la Segunda Reforma Monetaria de 1944-1946, mediante la cual se creó el Banco de Guatemala como heredero del antiguo Banco Central de Guatemala y se promulgaron las leyes siguientes:

- Ley Monetaria (Decreto No. 203)
- Ley de Bancos (Decreto No. 315)
- Ley Orgánica del Banco de Guatemala (Decreto No. 215)

La legislación anterior permitió el ordenado funcionamiento del sistema en sus primeros cuarenta años de vigencia, sin embargo, al concluir la década de los años ochenta resultó evidente que los cambios en el mercado de valores y de capitales, rebasaron la concepción que tuvieron los legisladores de los años cuarenta, por lo cual, la Junta Monetaria aprobó el Programa de Modernización del Sistema Financiero Nacional. Dicho programa incluyó una serie de medidas adoptadas tanto por la Junta Monetaria como por el Congreso de la República y los Ministerios de Estado, de tal manera, que fueron más de cincuenta las resoluciones emitidas en ese entonces.

En el año 2000 se formalizó una reforma integral del Sistema Financiero Guatemalteco, cuando la Junta Monetaria emitió la Matriz del Programa de Fortalecimiento del Sistema Financiero Nacional, llevando a cabo un diagnóstico de la situación del sistema financiero, en general, y del sistema de banca central, en particular, mediante el Programa de Evaluación del Sistema Financiero, ejecutado conjuntamente por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Como resultado, la preparación de la reforma integral de las leyes financieras se centró en la elaboración de cuatro proyectos de ley fundamentales, cuya vigencia inicia el 1 de junio de 2002:

- Ley Orgánica del Banco de Guatemala (Decreto No. 16-2002 del Congreso de la República de Guatemala).
- Ley Monetaria (Decreto No. 17-2002 del Congreso de la República de Guatemala).
- Ley de Supervisión Financiera (Decreto No. 18-2002 del Congreso de la República de Guatemala).
- Ley de Bancos y Grupos Financieros (Decreto No. 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala).

1.1.2 Integración del Sistema Financiero Guatemalteco

La integración del Sistema Financiero Guatemalteco está indicada en la legislación nacional, ya que la Constitución Política de la República de Guatemala establece en su artículo No. 132 que las actividades monetarias, bancarias y financieras, estarán organizadas bajo el sistema de banca central, el cual ejerce vigilancia sobre todo lo relativo a la circulación de dinero y a la deuda pública. También establece que dirigirá este sistema, la Junta Monetaria, de la que depende el Banco de Guatemala, entidad autónoma con patrimonio propio, que se regirá por su ley orgánica y la ley monetaria.

Así mismo, en el artículo No. 133 establece que la Junta Monetaria tendrá a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y velará por la liquidez y solvencia del Sistema Bancario Nacional, asegurando la estabilidad y el fortalecimiento del ahorro nacional. Dicho artículo indica, en el último párrafo, que la Superintendencia de Bancos, organizada conforme a la ley, es el órgano que ejercerá la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga.

De lo anterior, se concluye que el Sistema Financiero Guatemalteco está organizado bajo el sistema de banca central, regido por la Junta Monetaria quien tiene a su cargo determinar la política monetaria, cambiaria y crediticia del país, de quien depende el Banco de Guatemala, quien deberá contribuir a la creación y mantenimiento de condiciones favorables para el desarrollo ordenado de la economía nacional; y la Superintendencia de Bancos, quien deberá ejercer vigilancia e inspección de todas las entidades financieras del sistema.

1.1.3 Clasificación de las Entidades Bancarias

Las entidades bancarias se clasifican principalmente por el tipo de operaciones que realizan y por la conformación y origen del capital aportado por sus accionistas.

Según el tipo de operaciones que realizan, los bancos se clasifican en:

- Bancos comerciales:
Son instituciones que realizan operaciones de intermediación financiera mediante la colocación de recursos financieros obtenidos del público. La Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto No. 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala, vigente a partir del uno de junio de dos mil dos, autoriza a los bancos a realizar las operaciones y/o transacciones que realizaban los bancos comerciales, hipotecarios, y de capitalización.

- Bancos de ahorro y préstamo para la vivienda familiar:
Son instituciones de crédito que contratan la recepción de cuotas de ahorro periódicas de monto fijo mínimo con derecho a un préstamo hipotecario, emiten bonos de ahorro e hipotecarios y reciben depósitos de ahorro, con el objeto de invertir el producto de las operaciones activas especificadas en el Decreto No. 541 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Familiar.

Según la conformación de su capital, los bancos se clasifican en:

- Bancos de capital estatal:
Son las entidades bancarias creadas mediante ley específica, y su capital pagado proviene exclusivamente del Estado.

- Bancos de capital privado:
Son entidades bancarias en las cuales, la totalidad de su capital pagado proviene de recursos de personas particulares, sean éstas individuales o jurídicas.

- Bancos de capital mixto:
Entidades bancarias en las que su capital pagado está integrado tanto por recursos provenientes de personas individuales o jurídicas, como de origen estatal.

- Entidades fuera de plaza:
Son entidades constituidas o domiciliadas en otros países, a los que comúnmente se les llama “paraísos fiscales”, debido a que poseen beneficios en el pago de impuestos; por lo general esos países otorgan licencia para efectuar intermediación financiera, con la limitación que dicha intermediación se puede realizar solamente fuera del país que la otorga.

Según el origen de su capital, los bancos se clasifican en:

- Bancos Nacionales:
Son entidades bancarias privadas constituidas legalmente bajo las leyes de la República de Guatemala y su capital mayoritariamente pertenece a inversionistas guatemaltecos.

- Bancos Extranjeros:
Son entidades bancarias privadas constituidas en otro país, las cuales legalmente se encuentran autorizadas para funcionar como sucursales en uno o varios países diferentes al de su origen.

1.2 Banco Privado Nacional

1.2.1 Definición

Institución que realiza operaciones de intermediación financiera mediante la colocación de recursos financieros obtenidos del público, constituida legalmente bajo las leyes de la República de Guatemala y cuyo capital pagado proviene en su totalidad, de recursos de personas particulares, sean éstas individuales o jurídicas.

1.2.2 Constitución

Según lo establecido en la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto No. 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala, los bancos privados nacionales deberán constituirse en forma de sociedades anónimas, con arreglo a la legislación general de la República y observar lo siguiente:

- La Superintendencia de Bancos podrá dictaminar en forma favorable o desfavorable, sobre la solicitud de constitución de un banco, realizando las investigaciones que estime convenientes, para verificar el cumplimiento por parte del solicitante, de los requisitos establecidos en la Ley.
- La Junta Monetaria otorgará o denegará la autorización para la constitución de bancos, para lo cual se requiere el dictamen favorable de la Superintendencia de Bancos.
- El testimonio de la escritura constitutiva, junto a la certificación de la resolución de la Junta Monetaria, relativa a dicha autorización, se presentará al Registro Mercantil, quien con base en tales documentos procederá sin más trámite a efectuar su inscripción definitiva.

1.2.3 Estructura General

Los bancos privados nacionales cuentan con particularidades en cuanto a su organización, sin embargo, en general dichas entidades se organizan de la forma siguiente:

- Asamblea General de Accionistas
Es el órgano supremo de la entidad y se compone de los accionistas inscritos en sus registros. Tiene la potestad de acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la entidad y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe o por el Consejo de Administración.

- Consejo de Administración:
Es el órgano de dirección superior de la entidad; está integrado por personas elegidas por la Asamblea General de Accionistas. Su función principal es la fijación de las políticas del Banco.

- Gerencia General:
Es la encargada de representar y dirigir a la entidad, teniendo como principal función la de cumplir y/o hacer cumplir las decisiones del Consejo de Administración, para lo cual podrá delegar funciones en asuntos específicos.

- Auditoría Interna
Es el área independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para apoyar al órgano de dirección superior, gerencias y departamentos, por medio de la evaluación permanente e imparcial de la estructura del control interno y las operaciones del Banco, comunicando oportunamente los resultados obtenidos y proponiendo las alternativas tendientes a fortalecer dicha estructura de control interno.

- **Oficialía de Cumplimiento**

Es el área encargada de velar por el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el Decreto No. 67-2001 del Congreso de la República, Ley Contra el Lavado de dinero u Otros Activos y Acuerdo Gubernativo No. 118-2002 del Presidente de la República, Reglamento de la Ley Contra el Lavado de dinero u Otros Activos, así como del Decreto No. 58-2005 del Congreso de la República, Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo y Acuerdo Gubernativo No. 86-2006 del Presidente de la República, Reglamento de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo.

- **Asesoría Legal**

Es el área que tiene por objeto apoyar y asesorar al órgano de dirección superior, gerencias y departamentos del Banco, en todos los aspectos legales que así lo requieran.

- **Gerencia Internacional:**

Es la que tiene a su cargo administrar las operaciones de comercio exterior del Banco, tal como transferencias, cartas de crédito y remesas, así como el mantenimiento de las relaciones con clientes y corresponsales en el exterior.

- **Gerencia de Créditos y Cobros:**

Tiene a su cargo la administración de la cartera de créditos de la entidad, siendo sus principales funciones la del desembolso, administración y cobro de dichos créditos.

- **Gerencia Comercial:**

Tiene como principal función el establecimiento de la estrategia comercial a través de los canales tradicionales (red de agencias) y no tradicionales (banca electrónica, banca telefónica), que permita brindar a los clientes

productos y servicios de calidad, en forma permanente y oportuna. Asimismo, garantizar la aplicación de políticas financieras, comerciales, de atención al cliente y calidad de servicios.

- Gerencia de Operaciones:

Encargada del funcionamiento operativo del Banco, la cual tiene como una de sus principales funciones, la administración del recurso tecnológico.

- Gerencia Administrativa:

Se encarga de atender y proporcionar los servicios de apoyo administrativo que demandan los departamentos del Banco. En esta gerencia se ubica el Departamento de Recursos Humanos.

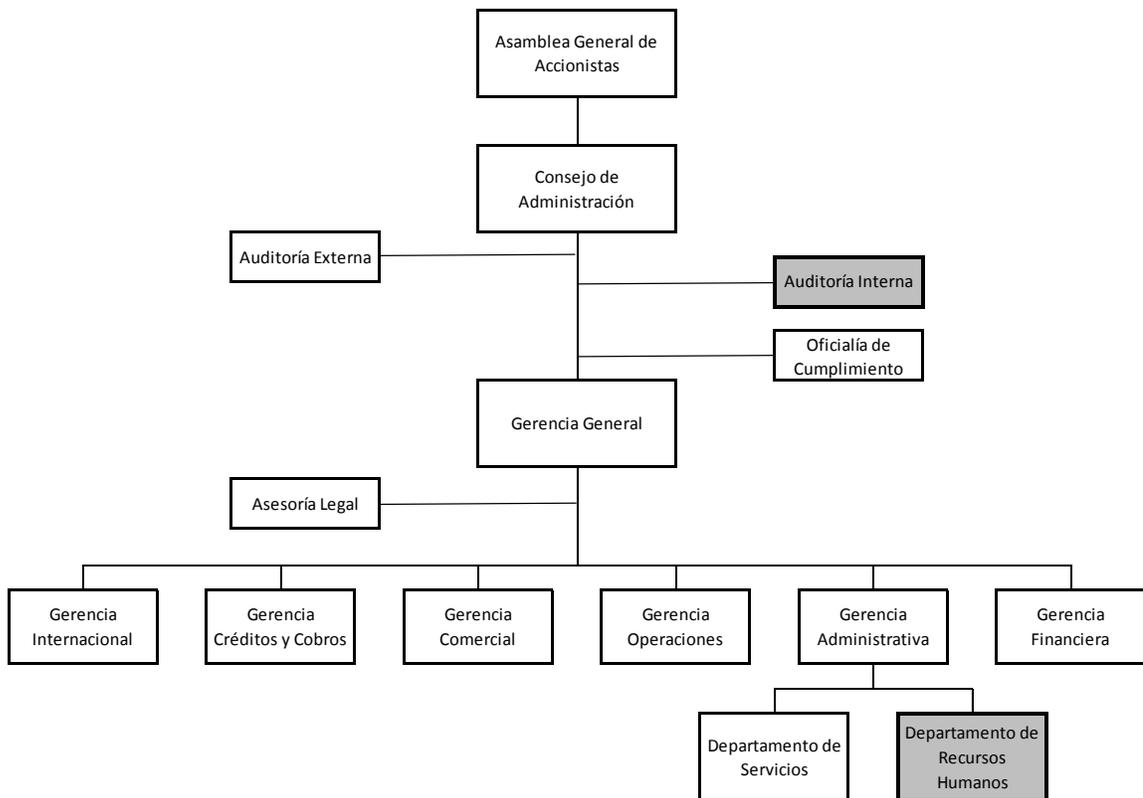
- Gerencia Financiera

Esta gerencia es la encargada de determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar el Banco, velando por la colocación eficiente de fondos y la obtención de fondos en los términos más favorables posibles.

A continuación se presenta en forma gráfica la estructura general de un banco privado nacional:

Organigrama 1

Estructura General de un Banco Privado Nacional



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama anterior no pretende mostrar a detalle las dependencias de un banco privado nacional, ni adecuarse a las particularidades de cada uno de los bancos del sistema, únicamente pretende mostrar de manera general la estructura de dichas entidades, sin embargo, se detallan y resaltan los Departamentos de Auditoría Interna y Recursos Humanos, ya que constituyen las unidades de análisis del presente documento.

1.3 Administración del Recurso Humano en un Banco Privado Nacional

A continuación se incluye la definición, objetivos e importancia de la administración del recurso humano en un banco privado nacional.

1.3.1 Definición de Administración del Recurso Humano

“Es el conjunto de técnicas y procedimientos que promueven el desempeño eficiente del recurso humano, enfocado a alcanzar los objetivos de una organización, creando a la vez, las condiciones favorables que permitan a los colaboradores alcanzar sus objetivos personales.” (3:122)

1.3.2 Objetivos de la Administración del Recurso Humano

La administración del recurso humano persigue los objetivos del Banco y los objetivos personales de los empleados, por lo cual sus objetivos principales son:

- Crear, mantener y desarrollar personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas y para el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia de la organización, por medio del trabajo de las personas.

1.3.3 Importancia de la Administración del Recurso Humano

En un mundo de negocios caracterizado por los avances tecnológicos, la globalización, la fuerte competencia y los cambios políticos y culturales que pueden causar modificaciones, turbulencias o incertidumbres en el mercado, las organizaciones deben ser competitivas, para lo cual deben contar con los recursos necesarios, en especial recursos humanos con los conocimientos, habilidades y competencias requeridas, para afrontar los retos que se presentan y alcanzar sus objetivos.

De este modo, la administración del recurso humano deja de ser únicamente el proceso que se encarga de la selección y contratación del personal, para transformarse gradualmente en un área capaz de potencializar el éxito de las organizaciones, a través de la obtención y retención del talento humano.

1.4 Departamento de Recursos Humanos en un Banco Privado Nacional

A continuación se incluye la definición y estructura general de un Departamento de Recursos Humanos en un banco privado nacional.

1.4.1 Definición

Es la unidad administrativa que se encarga de elaborar, ejecutar y supervisar las políticas y procedimientos para la administración del recurso humano, así como de asesorar al órgano de dirección superior, gerencias y departamentos en temas relacionados con el personal.

1.4.2 Estructura General del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos en un banco privado nacional, en general se compone de las áreas siguientes:

- Director Departamento de Recursos Humanos:
Es el responsable de planear, diseñar, implementar, coordinar y controlar las políticas del personal y las funciones del departamento, buscando conformar un equipo humano profesional, motivado y comprometido con los objetivos corporativos, que sea capaz de aportar la máxima contribución individual y colectiva a los resultados globales de la organización.

- Área de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal:
Como su nombre lo indica, es el área responsable de reclutar, seleccionar y contratar personal, con el objetivo de cubrir las plazas vacantes en el Banco. Una de sus principales obligaciones es aplicar los procedimientos adecuados para procurar que el personal contratado posea un alto nivel de integridad y eficiencia.
- Área de Organización y Comunicación Institucional:
Tiene como función principal diseñar los puestos de trabajo, elaborar la descripción y análisis de puestos y evaluar el desempeño de los colaboradores. Así mismo, es el área encargada de organizar, coordinar y comunicar las actividades de la institución.
- Área de Sueldos y Prestaciones Laborales:
Es el área encargada de administrar, calcular y pagar los sueldos y prestaciones laborales de los empleados.
- Capacitación y Desarrollo:
Es el área que se encarga de capacitar a los empleados, proporcionándoles los conocimientos que enriquecen su desempeño laboral, obteniendo de esta forma mayor eficiencia en la entidad.

A continuación se presenta en forma gráfica la estructura general del Departamento de Recursos Humanos de un banco privado nacional:

Organigrama 2

Estructura General del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

1.5 Departamento de Auditoría Interna en un Banco Privado Nacional

A continuación se incluye la definición, objetivos, importancia y estructura general de un Departamento de Auditoría Interna en un banco privado nacional, así como los atributos de Auditoría Interna.

1.5.1 Definición

Es un área independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones del Banco, ayudándolo a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.

1.5.2 Objetivos

El objetivo principal del Departamento de Auditoría Interna es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes:

- Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable generada en los diferentes niveles del Banco.
- Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno, evaluando tanto el sistema de control interno administrativo como el operativo.

1.5.3 Importancia

La importancia del Departamento de Auditoría Interna radica en que provee de una ayuda primordial a la dirección del Banco al evaluar de forma independiente los sistemas de organización y de administración, así mismo:

- Realiza una evaluación global y objetiva de las deficiencias del Banco.
- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones del Banco, proporcionado por el trabajo de verificación realizado.
- Contribuye eficazmente a detectar y subsanar las actividades y procedimientos rutinarios y burocráticos que pueden llegar a restar eficiencia en los procesos del Banco.
- Favorece la protección de los intereses y bienes del Banco y de sus clientes y usuarios.

1.5.4 Atributos

De acuerdo con las “Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna” emitidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés), la auditoría interna debe contar con los atributos siguientes:

- Propósito, Autoridad y Responsabilidad

El propósito, autoridad y responsabilidad de la actividad de Auditoría Interna deben estar formalmente definidos en las normas y políticas del Banco, sin embargo la autoridad debe ser tal, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los aspectos verificados por Auditoría Interna son responsabilidad de quien los ejecuta, siendo responsabilidad del auditor interno únicamente de informar los aspectos a mejorar detectadas y recomendar las acciones a tomar que correspondan.

- Independencia y Objetividad

La actividad de Auditoría Interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo. El auditor interno debe responder ante un nivel jerárquico tal, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Asimismo, el auditor interno debe tener una actitud imparcial y neutral y evitar conflictos de intereses.

- Aptitud y Cuidado Profesional

La actividad de Auditoría Interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades. Además, los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la aptitud que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El debido cuidado profesional no implica infalibilidad.

- Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la

actividad de Auditoría Interna. El programa de aseguramiento y mejora de la calidad debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.

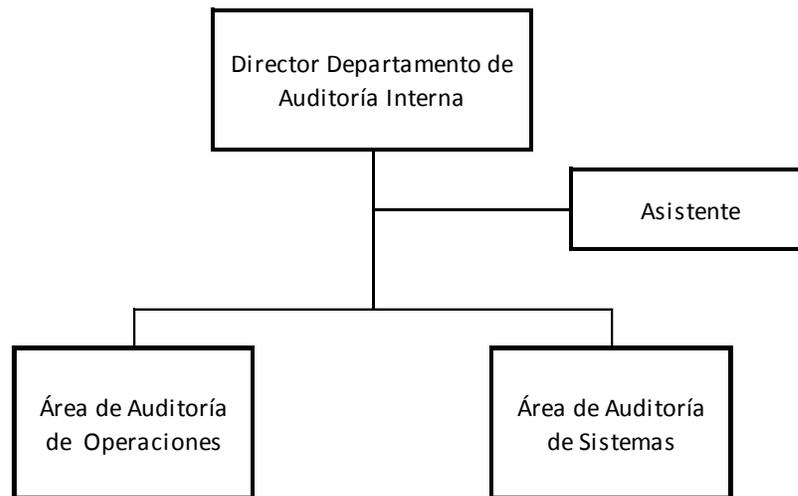
1.5.5 Estructura General

La estructura del Departamento de Auditoría Interna en un banco privado nacional, varía de acuerdo a la estructura organizacional de cada entidad, sin embargo, en general se compone de las siguientes áreas:

- Director Departamento de Auditoría Interna:
Es la responsable de organizar, planificar, dirigir y controlar las funciones del Departamento en forma independiente, profesional y técnica; asimismo, deberá establecer los niveles de supervisión adecuados, para garantizar la calidad de las verificaciones.
- Área de Auditoría de Operaciones:
Es el área encargada de evaluar el sistema de control interno y las operaciones y procedimientos del Banco, para determinar su eficacia y eficiencia, y la economía con que se han empleado los recursos físicos, humanos y financieros, proponiendo recomendaciones u observaciones a la Administración para subsanar las oportunidades de mejora detectadas.
- Área de Auditoría de Sistemas:
Es el área encargada de evaluar los procedimientos y controles relacionados con el procesamiento electrónico de información y desarrollo, implementación y mantenimiento de sistemas computacionales, para determinar la salvaguarda, integridad y confiabilidad de la información y la economía con que se emplean los recursos informáticos, proponiendo recomendaciones u observaciones a la Administración para subsanar las oportunidades de mejora detectadas.

A continuación se presenta en forma gráfica la estructura general del Departamento de Auditoría Interna de un banco privado nacional:

Organigrama 3
Estructura General del Departamento de Auditoría Interna



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La administración del recurso humano consta de seis subprocesos integrados por funciones y procedimientos, de los cuales se abordarán los más importantes desde el punto de vista de la verificación que debe realizar el Departamento de Auditoría Interna de un banco privado nacional.

2.1 Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal

A continuación se desarrolla, de manera individual, lo relacionado con reclutamiento, selección y contratación del personal, como primer subproceso de la administración del recurso humano en un banco privado nacional.

2.1.1 Reclutamiento del Personal

El reclutamiento del personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar plazas vacantes dentro del Banco, sean estas por reorganización, renuncias o despidos, divulgando los requisitos necesarios para desempeñar el trabajo y dando a conocer las oportunidades profesionales que el Banco puede ofrecer. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

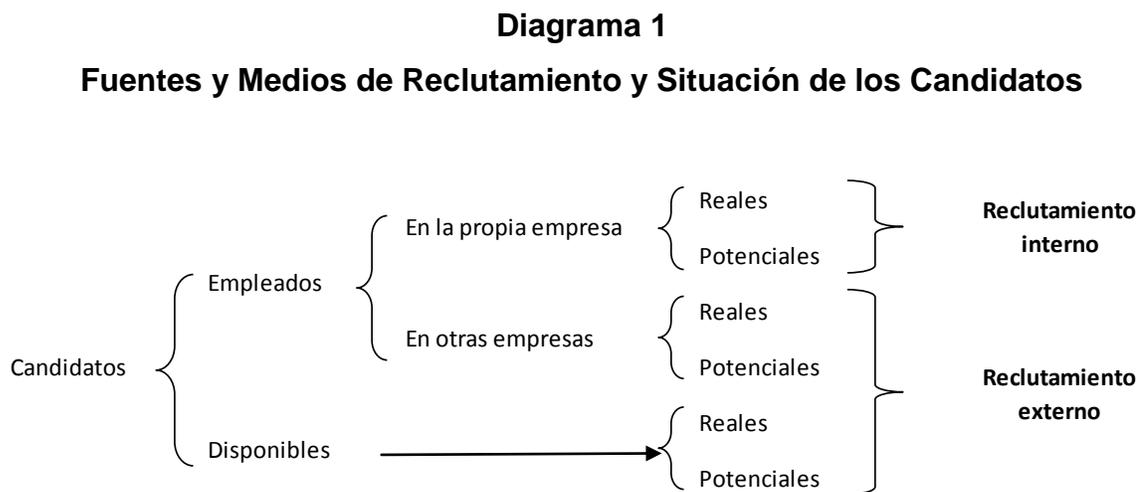
El proceso de reclutamiento generalmente comienza con la requisición de empleo, emitida por el área o sección del Banco que necesita llenar una plaza vacante. Cuando el Área de Reclutamiento del Personal, del Departamento de Recursos Humanos la recibe, verifica en sus bases de datos si existe algún candidato disponible, de quien se puede tener información derivado de procesos

anteriores, si no es el caso, debe utilizar técnicas de reclutamiento acordes a las fuentes y medios de reclutamiento utilizados.

Fuentes y Medios de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por el Banco, quien debe influir en ellas utilizando múltiples técnicas de reclutamiento para atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar empleados en alguna entidad, la cual puede ser el mismo Banco, o bien pueden estar desempleados o disponibles. Los candidatos empleados y los disponibles pueden ser reales, que están buscando empleo o desean cambiar de empleo, o pueden ser potenciales, que no buscan empleo. De las fuentes de reclutamiento se derivan los dos medios de reclutamiento existentes: interno y externo, los cuales se presentan de manera gráfica a continuación:



Como se puede observar, el reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, el Banco trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, sean estos reales o potenciales, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Por otra parte, el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera, los cuales pueden ser empleados en otra organización o disponibles, así como reales o potenciales. Cuando hay una vacante, el Banco trata de cubrirla con candidatos externos atraídos mediante técnicas de reclutamiento, las cuales dependen de los factores costo y tiempo, ya que entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento utilizada. A continuación se presentan algunas técnicas de reclutamiento externo, ordenadas de acuerdo al costo y tiempo que representan, siendo la primera la que ofrece resultados más rápido, pero a un costo más elevado:

- Agencias de colocación o empleo
- Anuncios en revistas especializadas
- Anuncios en periódicos
- Ferias de empleo y conferencias
- Carteles en las oficinas y agencias del Banco
- Reclutamiento en línea en internet
- Recomendaciones de los mismos empleados del Banco
- Presentación espontánea de los candidatos

Tomando en cuenta las necesidades del Banco, éste puede optar por el reclutamiento mixto. De hecho en la práctica los bancos utilizan los dos tipos de

reclutamiento, ya que se complementan entre sí. Utilizar solo el reclutamiento interno implica que se debe llenar la plaza que dejó el empleado que llenó la plaza vacante, si esta plaza se llena con otro empleado del Banco surge otra plaza vacante y así sucesivamente. En algún punto se debe utilizar el reclutamiento externo para llenar la plaza vacante que siempre surge, a menos que ésta sea cancelada.

2.1.2 Selección del Personal

La selección del personal busca elegir entre los candidatos reclutados a los más idóneos para ocupar las plazas vacantes. Comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los candidatos, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y las características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicométricas y de conocimientos, así como entrevistas y otras técnicas diseñadas para tal fin.

La selección del personal es un proceso de comparación entre los requisitos del puesto vacante y el perfil de los candidatos. Si el candidato no reúne los requisitos del puesto, se descarta ya que no es apto para ocuparlo, cuando reúne los requisitos se le toma en cuenta y si sobrepasa los mismos, se dice que está sobre calificado para el puesto, por lo que se le puede tomar en cuenta o no.

En dicha comparación puede darse que uno o varios candidatos sean aptos para ocupar una o varias plazas, por lo cual la selección del personal también es un proceso de decisión que admite tres modelos de comportamiento:

- Colocación: cuando no hay rechazo, debido a que solo hay un candidato y una vacante.
- Selección: cuando existen varios candidatos y una sola vacante.

- **Clasificación:** cuando existen varios candidatos y varias vacantes, cada candidato tiene varias opciones para ocupar un puesto.

El modelo de clasificación es mejor que los otros dos modelos, ya que permite el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos y la reducción de costos y tiempo.

Técnicas de Selección del Personal

El proceso de selección del personal en un banco privado nacional puede estar conformado por las técnicas siguientes:

- *Entrevista inicial:* Comprende una entrevista breve con el candidato, en la cual se debe comprobar si cumple con los requisitos para ocupar el puesto, confirmando con él los datos proporcionados en el curriculum vitae y la solicitud de empleo. Asimismo, se debe establecer si el candidato está dispuesto a aceptar las condiciones del puesto vacante, dándole a conocer lo que el Banco está ofreciendo.
- *Pruebas de conocimientos:* Son instrumentos utilizados para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades de los candidatos y medir en qué grado cuenta con el conocimiento profesional o técnico que exige el puesto vacante o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.
- *Pruebas psicológicas:* Son pruebas que se aplican para evaluar el desarrollo mental y las aptitudes de los candidatos y que analizan la variación de las aptitudes de un individuo en relación con el conjunto de individuos tomados como estándar de comparación.
- *Pruebas de personalidad:* Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad del candidato, sean éstos determinados por el carácter (rasgos

adquiridos) o por el temperamento (rasgos innatos). Investigan los rasgos de la personalidad como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, entre otros.

- *Técnicas de simulación:* A diferencia de las técnicas anteriores, esta técnica evalúa al candidato en interacción con un grupo de trabajo y consiste en dinámicas de grupo, siendo las más utilizadas los juegos y las dramatizaciones. Permite identificar conductas de los candidatos y evaluar si estas son necesarias o apropiadas para el desempeño de las funciones propias de la plaza a ocupar.
- *Entrevista profunda:* Esta entrevista deberá ser realizada por un especialista de recursos humanos, que tenga entrenamiento en esta técnica. Se considera imprescindible y se debe practicar sólo a aquellos candidatos que arriban satisfactoriamente a esta etapa. Su duración se estima no menor a una hora ni mayor a dos.

Se trata de una entrevista en la cual el entrevistador procurará abordar todos los aspectos importantes de la vida del candidato, tal como trabajo, familia, pareja y tiempo libre. Su objetivo es tratar de observar los valores del candidato, sus reacciones y su estilo de conducta, información que es importante para saber si el candidato será una buena elección para el Banco, la cual, los test psicológicos no proporcionan.

- *Investigación Socioeconómica:* Tiene como objetivo revisar y evaluar la situación económica y social del candidato. Esta investigación proporciona datos relevantes respecto a sus costumbres, actitudes hacia el trabajo, nivel de vida, aspiraciones y superación.

La investigación socioeconómica comprende las evaluaciones siguientes:

- Visita domiciliar: Se verifica la ubicación geográfica, situación económica, tipo y condiciones de la vivienda, así como el número de personas que la habitan y las referencias de los vecinos.
 - Referencias y antecedentes laborales: Se indaga el desempeño de los trabajos anteriores, sueldos, relaciones interpersonales, motivación, puntualidad, cumplimiento, motivo de salida y período laboral.
 - Estudios: Tiene como objetivo la comprobación de fechas, títulos, grados obtenidos y cursos realizados.
 - Ambiente familiar: Su cometido se enfoca a detectar la existencia de algún factor que pudiera incidir en el cumplimiento y rendimiento en el trabajo. Se debe considerar la escolaridad y ocupación de los padres, hermanos y conyugue, su integración, comunicación, ingresos, relaciones, etc.
 - Precedentes personales: Estado civil, enfermedades, intereses, logros, satisfacciones, metas, proyectos, objetivos, gastos, ingresos, actividades anexas, propiedades, ahorros, deudas, etc.
 - Área social: Pertenencia a clubes culturales, deportivos, círculos de lectura, partidos, asociaciones, etc.
 - Antecedentes policiacos y penales. Se debe evaluar la solvencia del candidato verificando que carezca de antecedentes penales, policiacos o cualquier conflicto con la ley.
- *Prueba de Polígrafo:* El polígrafo, también llamado “detector de mentiras” o “maquina de la verdad”, es un instrumento científico de extraordinaria precisión y sensibilidad que monitorea y registra los cambios fisiológicos relacionados con la mentira: alteración de la frecuencia cardiaca, patrones en la respiración torácica y abdominal, y conductividad eléctrica o respuesta galvánica de la piel.

El polígrafo es una herramienta importante en el proceso de selección de personal en un Banco, ya que permitirá determinar aspectos importantes del candidato, tales como la honestidad con la información que ha otorgado, antecedentes judiciales, saber si la persona se ha infiltrado en el Banco para causar algún daño, si ha mantenido vínculos con personas o grupos al margen de la ley, si ha sido despedido de trabajos anteriores por faltas al Código de Trabajo, entre otros, que puedan ser de interés para el puesto de trabajo al que está aspirando.

- *Examen médico:* Una vez que el solicitante ha cumplido y aprobado todas las pruebas anteriores y se perfila como un posible candidato, se le debe realizar un examen médico.

Mediante esta revisión médica pueden detectarse situaciones que como consecuencia generen inconvenientes para el Banco, ya que la salud física de los empleados influye en aspectos como la ejecución de actividades, puntualidad, calidad y cantidad de trabajo, ausentismos, rotación, entre otros.

- *Entrevista con el jefe del departamento solicitante.* Puede ocurrir que después de todo el proceso de selección de personal, existan dos o más candidatos adecuados para ocupar el puesto vacante. A efecto de tomar la decisión final, se les deberá realizar una última entrevista de “visto bueno”, con el futuro jefe inmediato, quien evaluará específicamente los conocimientos, habilidades y experiencia, además de establecer contacto personal, con el propósito de elegir a uno de ellos. Previo a la entrevista, el futuro jefe inmediato deberá conocer el punto de vista del responsable del proceso de selección, sobre quién es considerado como el mejor candidato y porqué.

2.1.3 Contratación del Personal

Concluido el proceso de selección del personal y luego de haber elegido a un candidato para ocupar la plaza vacante, el siguiente paso es formalizar su contratación.

La contratación del personal es formalizar con apego a la ley la relación entre el nuevo empleado y el banco, mediante un contrato de trabajo, el cual contiene las condiciones laborales que celebrarán el nuevo empleado y el representante legal del Banco dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes.

Además de formalizar la relación laboral mediante un contrato de trabajo, en el proceso de contratación se requiere al personal la documentación que no se obtuvo durante los procesos de reclutamiento y selección, además se procede a completar los documentos siguientes:

- Ficha personal de datos: en la cual se consigna la información personal, académica y familiar del empleado, además de otra información tal como actividades sociales, culturales, etc. Es obligación del empleado mantener actualizada esta información.
- Estado patrimonial: en el cual se consignan los activos y pasivos del empleado, así como el detalle de los mismos.

2.2 Inducción del Personal y Período de Prueba

A continuación se desarrolla, de manera individual, lo relacionado con inducción de personal y período de prueba, como segundo subproceso de la administración del recurso humano en un banco privado nacional.

2.2.1 Inducción del Personal

Consiste en la ubicación, orientación y supervisión que se les da a los empleados de reciente ingreso o a los empleados transferidos de puesto. Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador al Banco y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Este proceso debe ser programado en forma sistemática y llevada a cabo por el delegado del Departamento de Recursos Humanos y el jefe inmediato del nuevo empleado.

La inducción del personal inicia desde el momento que éste presenta su solicitud de empleo y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir; y se considera como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con éxito lo que ha estado aprendiendo.

La inducción del personal debe contener como mínimo las actividades siguientes:

- *Primera etapa, actividades a cargo del Departamento de Recursos Humanos:*
 - Bienvenida y charla inicial: Es el primer paso del proceso de inducción, en el cual el delegado del Departamento de Recursos Humanos da la bienvenida al personal de reciente ingreso y le da una vista panorámica del Banco, dándole a conocer las políticas y procedimientos generales, estructura organizativa, condiciones y beneficios laborales, entre otros aspectos, los cuales están contenidos en el Manual de Inducción, el cual se abordará más adelante.
 - Trámites Administrativos: Como segundo paso, se debe asesorar al empleado para realizar los trámites administrativos necesarios, tal como

apertura de su cuenta personal en el Banco, integración a la asociación de empleados, a actividades culturales, deportivas, entre otras.

- Recorrido por las instalaciones: El delegado del Departamento de Recursos Humanos debe dar un recorrido por las instalaciones administrativas del Banco al personal de reciente ingreso, en el cual le muestra las áreas que conforman el mismo, indicándole con cuales tendrá más relación durante el desempeño de sus labores. De ser posible, deberá presentarlo al personal de los departamentos con los que tendrá más contacto.

Es muy importante realizar este recorrido con el personal destinado a las agencias del Banco, ya que por la naturaleza de sus funciones no las visitarán frecuentemente y les será más difícil conocerlas por su cuenta.

- Presentación del jefe inmediato: No obstante que en el proceso de selección, el candidato tuvo una entrevista con el que en ese momento era su futuro jefe inmediato, es importante presentarlos formalmente, indicándoles que a partir de ese momento es oficial la relación laboral entre ambos.

- *Segunda etapa, actividades a cargo del Departamento al cual se integra el empleado:*

- Presentación de los compañeros de trabajo. El jefe inmediato del colaborador deberá presentarlo con los compañeros de su área, explicándole el papel que cada uno de ellos desempeña y designar al encargado de darle la inducción específica para el desarrollo de sus funciones.

- Lugar de trabajo y recursos: Se le debe dar a conocer al nuevo empleado el lugar físico que ocupará y los recursos materiales, financieros y humanos de los que podrá disponer para el desarrollo de sus actividades.
- Inducción específica del puesto de trabajo: Ya el empleado instalado en su puesto de trabajo, con el conocimiento general del funcionamiento del Banco, necesita que se le proporcione la inducción específica de su puesto de trabajo, en la cual se le deberá indicar detalladamente sus atribuciones y los resultados esperados de su trabajo, así como los plazos o fechas para la entrega de lo solicitado y otra información relevante.

Manual de Inducción

Como se indicó anteriormente, el primer paso del proceso de inducción es dar al nuevo empleado una vista general del Banco, darle a conocer las políticas y procedimientos generales, estructura organizativa, condiciones y beneficios laborales y otros aspectos que le serán útiles para el desarrollo de sus funciones. El Manual de Inducción es el documento que recoge toda esta información y la pone a disposición del personal para orientar a los nuevos empleados, así como para servir de guía de referencia a los empleados de mayor antigüedad.

Este documento es diseñado por el Banco de acuerdo a su propia metodología, sin embargo, para que el Manual de Inducción cumpla con su objetivo de ser una herramienta útil para la orientación del personal, debe contener como mínimo lo siguiente:

- Bienvenida: Saludo del Banco al nuevo empleado.
- Breve historia: Se debe informar acerca de los orígenes del Banco, cuando nació, quien la fundó, cual es razón social, entre otros.
- Plan estratégico: misión, visión, principios y valores, objetivos y función.

- Organización: Como está estructurada la entidad, niveles organizacionales, organigramas, responsables, directorio telefónico, empresas relacionadas, entre otros.
- Productos y servicios: Breve descripción de los productos y servicios que presta la entidad, así como sus canales de distribución tal como agencias, kioscos, entre otros.
- Derechos, prestaciones y beneficios: Información acerca del salario, prestaciones monetarias, formas de pago, prestaciones no monetarias, programas de capacitación, licencias, asuetos, beneficios.
- Políticas y normas: En esta sección se indican las obligaciones del personal, tal como horario de trabajo, el uso del carnet o gafete, acceso a las instalaciones, leyes y reglamentos a observar, faltas, sanciones, así como las prohibiciones tal como confidencialidad de la información, portación de armas, entre otros.

El diseño de un Manual de Inducción no se debe dejar a la improvisación, se debe hacer con responsabilidad y criterio profesional, sometiendo a la aprobación de la Dirección del Banco.

2.2.2 Período de Prueba

El período de prueba es aquel que se pacta entre el Banco y el empleado al inicio de la relación laboral para que ambos puedan establecer un primer contacto y, en caso de que no les interese continuar con la misma, puedan resolver el contrato de trabajo sin necesidad de alegar causa que justifique dicha decisión y no existe obligación alguna de ofrecer preaviso por parte del empleado o indemnización por parte del Banco.

Lo anterior está contemplado en el Código de Trabajo de Guatemala, Decreto No. 1441 del Congreso de la República, que en su artículo No. 81 establece: “En

todo contrato por tiempo indeterminado los dos primeros meses se reputan de prueba, salvo que por mutua conveniencia las partes pacten un período menor”. Así mismo indica que “Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede ponerle término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna”.

2.3 Registro y Control del Personal

A continuación se desarrolla lo relacionado con registro y control del personal, como tercer subproceso de la administración del recurso humano en un banco privado nacional.

2.3.1 Registro del Personal

Consiste en documentar la información proporcionada por el empleado, así como la información recabada durante los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, inducción y en el desarrollo de las atribuciones del colaborador.

Para el resguardo de la documentación generalmente se elabora un expediente físico por cada empleado, el cual debe estar identificado adecuadamente, ordenado y resguardado en un lugar con acceso restringido y bajo medidas de seguridad. El expediente físico de cada empleado debe contener como mínimo, la información detallada en **ANEXO 1**.

La información anterior se debe actualizar por lo menos una vez al año en sus aspectos más relevantes, de acuerdo a lo establecido en el artículo No. 10 del Acuerdo Gubernativo No. 118-2002, Presidencia de la República de Guatemala, Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos.

Además de contar con un archivo para el resguardo de los expedientes físicos de empleados activos, el Banco debe contar con un archivo por separado para los expedientes de candidatos que no fueron contratados y que participaron en el proceso de reclutamiento y selección, así como un archivo para expedientes de ex-empleados, ya que esta información le será de utilidad para consultas, estadísticas y verificaciones posteriores.

2.3.2 Control del Personal

Es el monitoreo que se realiza sobre el cumplimiento de los derechos y obligaciones del colaborador, con el objetivo de verificar que se cumpla lo pactado en el contrato laboral y lo establecido en las políticas, normas y procedimientos relacionados con el recurso humano.

La finalidad de este proceso es servir de fuente de información necesaria para determinar el desempeño y situación del colaborador y para la toma de decisiones en cuanto a promociones o ascensos, rotación del personal, compensaciones por tiempo de servicio, entre otras.

A continuación se describen brevemente los controles más importantes llevados a cabo por el Departamento de Recursos Humanos de un Banco:

- Expediente del empleado: Se debe contar con expedientes de empleados completos y adecuados, por lo cual el encargado de expedientes de empleados debe llenar una ficha por empleado en la cual se lleve el control de la documentación obtenida y la actualización de la misma.
- Entradas y salidas: Su objetivo es garantizar la puntualidad del personal, así como el cumplimiento del horario de trabajo.

- Sueldos y prestaciones: Este control está orientado al cómputo, pago y registro de sueldos y prestaciones del empleado, los cuales se abordarán adelante con más detalle.
- Inasistencias: El objetivo es controlar las inasistencias de los colaboradores, verificando que exista causa justificada y documentada para el efecto.
- Vacaciones: Consiste en el cómputo y control de los días de vacaciones correspondientes a cada empleado. La complejidad de este control se deriva del hecho de que por la naturaleza de algunos puestos de trabajo, los empleados segregan el período de vacaciones que les corresponde, de acuerdo a sus necesidades y las necesidades del puesto.
- Licencias: Es el control de las licencias a que tienen derecho los colaboradores, las cuales pueden ser de carácter familiar, tal como fallecimientos, alumbramiento de la esposa en el caso de los hombres y período pre y post natal en el caso de las mujeres, matrimonio, cumpleaños; de carácter educativo tal como licencias universitarias para la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado o el Examen General Privado; y de carácter Oficial, tal como licencias para atender citaciones de autoridades de la República de Guatemala.
- Suspensiones: Control de las suspensiones a que está sujeto el empleado por motivos de salud, tal como las suspensiones del IGSS, del médico del Banco o médico particular.
- Capacitación: Su objetivo es garantizar que la totalidad del personal ha sido capacitado de acuerdo a las necesidades del puesto.

2.4 Administración de Sueldos y Prestaciones Laborales

Es el conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de sueldos y prestaciones justas y equitativas en el Banco, para mantener un equilibrio interno entre los puestos de trabajo de toda la organización y un equilibrio externo con los mismos puestos en otros bancos.

Un sistema de administración de sueldos y prestaciones puede tener un gran impacto sobre el Banco y sobre su recurso más importante: sus empleados, por lo tanto los sueldos y prestaciones deben establecerse de acuerdo a bases técnicas, lo cual puede lograrse con una adecuada valuación y clasificación de puestos, que permita el equilibrio interno y externo mencionado anteriormente.

Una vez establecidos los sueldos y prestaciones, es de suma importancia que el Departamento de Recursos Humanos establezca procedimientos y controles efectivos para el cálculo, pago y registro de los mismos, así como para el cálculo, retención y registro de las deducciones obligatorias y voluntarias a que están sujetos los ingresos del empleado. Adicional a lo anterior, el área encargada de la administración de sueldos y salarios deberá establecer controles para velar por la correcta aplicación del plan de incentivos del Banco, el cual debe estar diseñado para estimular la eficiencia del personal.

2.4.1 Valuación y Clasificación de Puestos y Política Salarial

La valuación y clasificación de puestos es el componente de la administración de sueldos y prestaciones que mantiene el equilibrio de éstos. La valuación de puestos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración.

2.4.1.1 Valuación de Puestos

Los sistemas de valuación ayudan a definir la posición de los puestos de trabajo, en cuanto a su valor o importancia dentro del Banco. Entendemos por valuación de puestos, un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y

remuneración del personal. En una valuación se va a evaluar la función, la responsabilidad y la capacidad del puesto y no de la persona.

Existen diferentes métodos de valuación de puestos, sin embargo, todos son eminentemente comparativos, ya que comparan los puestos entre sí, o comparan los puestos con algunos criterios tomados como referencia.

2.4.1.2 Clasificación de Puestos

Los puestos, de acuerdo con los resultados de la valuación, se pueden clasificar y agrupar en clases. Esta forma de organizar los puestos pretende facilitar la administración de los sueldos y prestaciones y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de sueldos, prestaciones, regalías, privilegios, señales de estatus, etc.

Existen varios criterios para la clasificación de puestos:

- *Clasificación por puntos:* Los puestos son agrupados en categorías con base en intervalos de puntos, obtenidos en la valuación de los mismos.
- *Clasificación por puestos de carrera:* Los puestos son agrupados en categorías en base al rango que representan, tal como asistente, auxiliar, supervisor, jefe.
- *Clasificación por grupo ocupacional:* Los puestos son agrupados en categorías en base a la profesión de los empleados, abogados, auditores, ingenieros, etc. Este método no es utilizado en los bancos, derivado que se requiere que todos los puestos sean especializados y que todos los empleados tengan como mínimo una carrera universitaria.
- *Clasificación por área de servicio:* Los puestos son agrupados en categorías de acuerdo al área en que se desenvuelve el empleado y al puesto que desempeña, lo cual lo hace más utilizado derivado que se toma en cuenta no solo el rango del empleado, sino también la naturaleza de sus atribuciones.

2.4.1.3 Política Salarial

Es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía del Banco con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez.

El contenido de una política salarial debe incluir:

- Estructura de puestos y sueldos: valuación y clasificación de puestos, así como bandas salariales por cada clase de puestos.
- Sueldos de admisión: para las diversas escalas salariales, el sueldo de admisión coincide con el límite inferior de la escala salarial.
- Previsión de reajustes salariales: estos pueden ser colectivos, cuando se pretende restituir el valor real de los sueldos ante variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo de las personas; e individuales cuando son reajustes por ascensos, para competir con salarios que se pagan en el mercado y reajustes por méritos del empleado.

El objetivo de la remuneración es crear un sistema de incentivos equitativo tanto para el Banco como para las personas, por lo cual una política de remuneración debe cumplir con siete criterios para ser eficaz, los cuales son:

- Adecuada: la remuneración se debe alejar de los patrones mínimos del gobierno.
- Equitativa: El pago debe guardar relación con habilidades, esfuerzo y capacidad.
- Equilibrada: Los sueldos, prestaciones e incentivos deben proporcionar en total un paquete razonable de premios.
- Eficaz en costos: de acuerdo a la capacidad del Banco, los sueldos no pueden ser excesivos.

- Segura: Los sueldos deben ser por un monto suficiente para dar seguridad a los empleados y servirles para cubrir sus necesidades básicas.
- Incentivadora: Los sueldos deben incentivar el trabajo productivo.
- Aceptable para los empleados: estos deben sentir que el sistema de sueldos es razonable para ellos y para el Banco.

Existen algunas causas que elevan o disminuyen indebidamente los sueldos, rompiendo la estructura jerárquica que debe existir en las labores, tal como favoritismos, falta de conocimiento de la importancia de cada puesto, escasez de un tipo determinado de empleados, entre otros, por lo cual, debe buscarse un sistema que abarque y cubra las necesidades del Banco y que establezca en forma técnica el valor e importancia de los puestos.

2.4.2 Sueldos

Según lo establecido en el artículo No. 88 del Decreto No. 1441 del Congreso de la República, Código de Trabajo, “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.” En otras palabras, es la cantidad de dinero con que se retribuye a los empleados a cambio de poner su fuerza laboral a disposición del Banco, en el marco de una serie de obligaciones contractuales que rigen su relación laboral.

Una vez establecidos las categorías de puestos y los sueldos de cada puesto, el Banco debe contar con procedimientos adecuados para el cálculo, pago y registro de los sueldos de los empleados, a través de una nómina de sueldos, la cual consiste en una lista de empleados con el nombre, código de identificación y sueldo asignado a cada uno.

El procedimiento de nómina consiste en determinar el valor bruto devengado por cada empleado, calculado en base a los días devengados durante el período correspondiente. Luego de establecer el valor bruto, se debe establecer el valor neto, calculando las prestaciones devengadas, deducciones obligatorias y voluntarias e incentivos ganados por el empleado. Estos rubros utilizados para calcular el valor neto se describen con mayor detalle en los siguientes incisos.

2.4.3 Prestaciones Laborales

Son los beneficios complementarios al sueldo que el Banco otorga a sus empleados, de acuerdo a lo establecido en la normativa laboral vigente en Guatemala y a las políticas de la entidad.

Además de las prestaciones laborales de orden económico, existen prestaciones laborales no numerarias, las cuales no implican un beneficio complementario al sueldo, tal con vacaciones, licencias y asuetos, sin embargo si implican el debido control y registro en la nómina de sueldos. A continuación se mencionan las principales prestaciones laborales de orden económico del empleado:

- Sueldo por tiempo extraordinario: Es el pago por el trabajo efectivo que se ejecuta fuera de los límites de tiempo determinados para la jornada ordinaria de trabajo. Según lo establecido en el Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo, artículo No. 121, este trabajo extraordinario debe ser remunerado por lo menos con un cincuenta por ciento más del salario devengado por el empleado.

- Bonificación incentivo: De acuerdo a lo establecido en el Decreto No. 37-2001 del Congreso de la República de Guatemala, consiste en un bonificación mensual de Q250.00 creada a favor de todos los trabajadores de la iniciativa privada del país y de las entidades y autónomas presupuestadas.

- Bonificación anual: El Decreto No. 42-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público, establece que es de carácter obligatorio para todo patrono, tanto del sector público como del sector privado, el pago a sus empleados de una bonificación anual equivalente al cien por ciento (100%) del sueldo ordinario devengado por el empleado en un mes, el cual deberá pagarse en la primer quincena del mes de julio de cada año. Esta bonificación es comúnmente llamada “Bono Catorce”.
- Aguinaldo: La Constitución Política de la República de Guatemala, en su artículo No. 102, inciso j, establece que es “obligación del empleador de otorgar cada año un aguinaldo no menor del ciento por ciento (100%) del salario mensual, o el que ya estuviere establecido si fuere mayor, a los trabajadores que hubieren laborado durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha del otorgamiento”. Esta prestación se debe pagar el cincuenta por ciento (50%) la primera quincena del mes de diciembre y el cincuenta por ciento (50%) restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente.
- Indemnización por tiempo de servicio: La Constitución Política de la República de Guatemala, en su artículo No. 102, inciso o, establece que es “Obligación del empleador de indemnizar con un mes de salario por cada año de servicios continuos cuando despida injustificadamente o en forma indirecta a un trabajador”. No obstante lo anterior, el Banco puede establecer la indemnización universal, la cual se paga no importando si el colaborador es despedido con justa causa o no, o bien si el empleado renuncia.
- Ventajas económicas: Es una prestación adicional a la indemnización por tiempo de servicio que se paga cuando el trabajador es despedido injustificadamente o en forma indirecta y constituye el treinta por ciento (30%) del sueldo devengado mensualmente, por cada año laborado, lo cual está

normado en el artículo No. 90 del Decreto No. 330 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo.

- Otros: Existen otros beneficios económicos que un banco privado nacional paga a los empleados, los cuales dependen de las políticas de cada entidad, tal como: viáticos, alimentación en tiempo extraordinario, salarios diferidos, entre otros.

2.4.4 Deducciones

Son los descuentos realizados al sueldo de los empleados en forma obligatoria o en forma voluntaria derivado de pago de préstamos, cuotas de asociaciones, entre otras. Para efectos del presente trabajo, a continuación se indican las deducciones obligatorias más importantes a que está sujeto el sueldo del empleado:

- Cuota laboral del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS): Es la cuota laboral que debe ser descontada del sueldo y prestaciones del empleado en concepto de seguridad social. La cuota a descontar puede ser de 2.83% o 4.83%, dependiendo de la cobertura que el IGSS tenga en el domicilio del empleado.
- Retención del Impuesto Sobre la Renta: El Decreto No. 26-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto Sobre la Renta, en su artículo No. 67 establece que toda persona que pague o acredite a personas domiciliadas en Guatemala, remuneraciones de cualquier naturaleza por servicios provenientes del trabajo personal ejecutado en relación de dependencia, sean permanentes o eventuales, deben retener el Impuesto Sobre la Renta que corresponda, siempre y cuando dichas remuneraciones superen anualmente la suma de deducción establecida en la normativa.

- Descuentos judiciales: Son descuentos realizados a la remuneración de los empleados por orden de juez competente en casos como manutención familiar.

2.4.5 Plan de Incentivos

Es el conjunto de políticas y normas para premiar el esfuerzo del trabajador con incentivos monetarios por el adecuado desempeño de sus funciones. El Plan de Incentivos tiene como objetivo reducir la rotación del personal, elevar la moral del empleado y reforzar la seguridad laboral.

La efectividad del Plan de Incentivos para alcanzar los objetivos planteados, depende en gran medida de los procedimientos que el Departamento de Recursos Humanos implemente para el cálculo, pago y registro de dichos incentivos monetarios, en forma eficiente y oportuna.

2.5 Evaluación del Desempeño del Personal

A continuación se desarrolla lo relacionado con evaluación y desempeño del personal, como quinto subproceso de la administración del recurso humano en un banco privado nacional.

2.5.1 Definición

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. La evaluación del desempeño es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

2.5.2 Objetivos

La evaluación del desempeño es un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos del Banco, por lo cual pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo de la forma de administración de los mismos.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la entidad, con la consideración de los objetivos del Banco y de los empleados.

2.5.3 Factores a Evaluar

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, sin embargo, por lo general se evalúan los factores siguientes:

- Calidad del trabajo: Información sobre la exactitud, seriedad, claridad y utilidad de las tareas encomendadas al empleado.
- Cantidad de trabajo: Cumplimiento de los objetivos del trabajo asignado, en cuanto a la entrega oportuna del mismo.
- Conocimiento del puesto: Medición del grado de conocimiento y entendimiento del trabajo que posee el empleado.
- Iniciativa: El empleado tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de manejar situaciones imprevistas.

- Planificación: Programación de las tareas a fin de cumplir los plazos establecidos, utilización de los recursos con eficiencia y anticipación a las necesidades o problemas futuros.
- Relaciones con los compañeros: El colaborador mantiene excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros, mantiene adecuada comunicación y busca u ofrece asistencia en el trabajo en equipo.
- Relaciones con los superiores: El colaborador mantiene excelentes relaciones con sus superiores en el aspecto jerárquico, lo mantiene informado del progreso en el trabajo y cumple las instrucciones recibidas.
- Relaciones con el público: El colaborador establece, mantiene y mejora las relaciones con clientes y proveedores, mantiene la ética y buena imagen en el negocio del Banco.
- Dirección y desarrollo de subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones asignadas, hace un seguimiento de los mismos, mantiene buena comunicación con subordinados y soluciona los problemas que se presentan.
- Responsabilidades: Toma responsabilidad de sus acciones y de las decisiones que le corresponden tomar, de acuerdo a lo establecido en las políticas y normas del Banco.

2.6 Capacitación del Personal

A continuación se desarrolla lo relacionado con capacitación del personal, como sexto subproceso de la administración del recurso humano en un banco privado nacional.

2.6.1 Definición

Es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren conocimientos y desarrollan habilidades y competencias, en función de los objetivos del puesto de

trabajo y del Banco. También se puede indicar que capacitación es el acto de aumentar los conocimientos y habilidades de un empleado para el desempeño de determinado puesto.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en el Banco, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para el normal desarrollo de sus actividades.

2.6.2 Contenido de la Capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta que cumplen con un objetivo específico, las cuales se enumeran a continuación:

- Transmisión de información: La capacitación puede involucrar la transmisión de información sobre el trabajo, el Banco, sus productos y servicios, su organización, políticas, normas, procedimientos reglamentos, así como la transmisión de nuevos conocimientos.
- Desarrollo de habilidades: Sobre todo de habilidades, destrezas y conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o futuro de los empleados.
- Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los empleados para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal.

- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

2.6.3 Ciclo de Capacitación

La capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, las cuales son:

- **Detección de las necesidades de capacitación**

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico de las carencias de conocimientos, habilidades e información de los empleados. La detección de necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante, obtenida mediante distintos métodos, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Evaluación del desempeño: permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo del nivel requerido.
- Observación: constatar donde hay evidencia de un trabajo deficiente.
- Evaluación de empleados: evaluación del conocimiento adquirido por el empleado en capacitaciones previas y en el desarrollo de sus atribuciones.
- Solicitud de gerentes, supervisores: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un área específica, los responsables de dichas áreas suelen solicitar capacitación.

- Reorganización del trabajo: siempre que los puestos de trabajo sufren modificaciones, será necesario brindar capacitación.
- Entrevista de salida: cuando el empleado abandona el Banco se debe conocer su opinión sobre sus las razones que motivaron su salida, es posible que varias deficiencias sean detectadas y se puedan corregir con capacitación.

- **Programa de Capacitación**

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, y habiendo establecido las necesidades en la misma, se sigue con la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer dichas necesidades, trazando un programa de capacitación.

El programa de capacitación requiere de un plan que debe incluir como mínimo los puntos siguientes:

- Objetivos de la capacitación
- Población a capacitar
- Determinación del contenido de la capacitación
- Selección de los métodos de capacitación
- Recursos necesarios, materiales, equipo.
- Lugar o vía en la que se efectuará la capacitación
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horarios u ocasiones
- Cálculo de la relación costo-beneficio
- Control y evaluación de los resultados

- **Implementación de la capacitación**

Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o

realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz.

- **Evaluación de los resultados de la capacitación**

La etapa final del ciclo de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- Verificar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas del Banco.

La evaluación de los resultados de la capacitación es un método para detectar nuevas necesidades de capacitación, que junto a otros métodos, dan paso a iniciar un nuevo ciclo de capacitación.

CAPÍTULO III

DEBIDA DILIGENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

3.1 Debida Diligencia

El término "debida diligencia" puede tener diferentes significados, dependiendo de cómo se utilice, ya sea su significado en el sentido jurídico, en los negocios o en áreas específicas, sin embargo, el significado implícito en dicho término es: validar algo con base a sus características únicas.

En general, la debida diligencia es el acto de realizar una investigación razonable sobre las circunstancias y elementos de una operación para asegurar una comprensión total y completa de la misma, que permita tomar una decisión, tomando en cuenta los riesgos que conlleva.

Las medidas de debida diligencia puede incluir, pero no están limitados a:

- Considerar todas las circunstancias y elementos de la operación.
- Identificar y medir los riesgos que conlleva.
- Garantizar el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

En otras palabras, la debida diligencia es básicamente una forma de evitar daños innecesarios a cualquiera de las partes involucradas en una transacción, por ser una medida de prudencia, ejercida por una persona razonable y prudente, en circunstancias particulares, ya que no se mide por cualquier norma absoluta sino que depende de los hechos del caso concreto. En otras palabras puede decirse que debida diligencia significa: asegurarse de que se está recibiendo lo que se piensa que se está pagando.

En el caso concreto de la administración del recurso humano en un banco privado nacional, la debida diligencia está conformada por las políticas, normas y procedimientos aplicados en la administración del personal, que permitan el pleno conocimiento del mismo, para garantizar su eficacia y eficiencia, mitigando adecuadamente los riesgos que se presentan.

3.2 Política “Conozca a su Empleado”

Es la debida diligencia que un banco privado nacional debe realizar para identificar y conocer a sus empleados y obtener la información necesaria para iniciar y mantener relaciones laborales con los mismos.

El objetivo principal de la política de conocimiento de los empleados es velar por que la entidad cuente con personal que posea un alto grado de integridad y eficiencia, por lo cual, la correcta implementación de dicha política, permitirá reducir los riesgos que presenta el recurso humano, tales como personal insuficiente, alta rotación del personal, ineficiencia, fraudes y delitos como el lavado de dinero u otros activos.

Algunos de los objetivos específicos de la política “Conozca a su Empleado” se describen a continuación:

- Contribuir a la buena gestión del banco, procurando personal honorable y eficiente.
- Proteger la reputación del banco, mediante la reducción de hechos que puedan dañar la misma, derivados de los riesgos que presenta el recurso humano.
- Evitar transacciones ilegítimas y cualquier actividad fuera de lo establecido en la normativa vigente.

- Constituir una parte esencial de la buena administración de riesgos, facilitando la base para identificar, medir y controlar las exposiciones al riesgo en los activos y los pasivos.

La política “conozca a su empleado” no debe concebirse como un formulario que debe ser llenado por los empleados, es un proceso que se sigue desde el inicio hasta el final de la relación laboral, en el cual se aplican las políticas, normas y procedimientos diseñados e implementados para el efecto, los cuales deben permitir, además de conocer al empleado, monitorear y evaluar su desempeño, identificando riesgos y oportunidades de mejora que deben ser atendidas a la brevedad posible para beneficio tanto del empleado como del banco.

3.3 Principales Riesgos del Recurso Humano

Los riesgos del recurso humano se refieren a cualquier probabilidad de pérdida, daño u otras consecuencias adversas que puede sufrir un Banco, en relación al desempeño del elemento humano. Debido a que la conducta de las personas es imprevisible, el Banco queda expuesto a diferentes riesgos que deben ser mitigados razonablemente.

El recurso humano es tanto una fuente de riesgo, como una parte importante de la estrategia para tratar el riesgo. Y en el núcleo de la administración del riesgo está la forma de administrar al personal, por lo tanto, una adecuada administración del recurso humano repercutirá en la mitigación razonable de los riesgos que se puedan presentar. A continuación se describen los riesgos más importantes a los que está expuesto un Banco, en relación a su recurso humano:

3.3.1 Personal Insuficiente

Se da cuando la cantidad de empleados de un Banco es menor a la cantidad de puestos de trabajo existentes, provocando la presencia de plazas vacantes, derivado de deficiencias en los procesos de administración del personal, principalmente en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, cuando la cantidad de renuncias y nuevos puestos de trabajo, que surgen en un plazo determinado, sea mayor a la cantidad de personal contratado en el mismo plazo.

La falta de personal puede derivarse de varias circunstancias, dentro de las cuales podemos mencionar:

- Deficiencias en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Plazas con requerimientos especializados.
- Renuncias masivas.
- Políticas salariales fuera del precio de mercado.
- Despido injustificado de gran cantidad de empleados
- Creación de nuevas plazas de trabajo sin planificación.

En todo caso, se deben determinar las deficiencias en la administración del personal que provocan la insuficiencia de personal para enmendarlas de forma inmediata, sin dejar de lado que los procedimientos implementados deben estar orientados a proveer al banco de personal con un alto grado de honorabilidad y eficiencia y no únicamente deben tener como objetivo la contratación masiva de personal.

El riesgo de insuficiencia de personal puede impactar la gestión del banco de las formas siguientes:

- Pérdidas financieras por falta de ejecución de actividades y procedimientos importantes.
- Impacto negativo a la reputación de la entidad por mal servicio.
- Deterioro del control interno por falta de personal para su ejecución y supervisión.
- Carga laboral fuerte para los empleados que, además de atender sus obligaciones, deben atender las obligaciones de la plaza vacante.
- Gastos innecesarios como pago de horas extras, alimentación y transporte a empleados que cubren las plazas vacantes.
- Falta de motivación del personal y baja de su eficiencia, derivado de los inconvenientes de no contar con personal suficiente.

3.3.2 Alta Rotación de Personal

La rotación del personal es la fluctuación que existe entre entradas y salidas del personal de un banco, cuando se sustituye a las personas que dejan de laborar, ya sea por despido o renuncia, por personal de nuevo ingreso o de reingreso, en un período de tiempo establecido. Este fenómeno se considera normal en cualquier organización cuando se mantiene en los límites manejables por la misma, sin embargo, detrás de una excesiva rotación de personal está presente la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados a una insuficiencia en la administración del recurso humano.

La alta rotación del personal genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir los puestos de trabajo vacantes, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración, además de otros aspectos mencionados en lo relacionado al riesgo de personal insuficiente, sin embargo, el riesgo de alta rotación del personal se diferencia del riesgo de personal

insuficiente, en cuanto a que en el primero si es posible llenar las plazas vacantes a medida que van surgiendo.

Una de las principales causas de la alta rotación del personal en una organización es la insatisfacción laboral, la cual puede darse por diversas causas tal como ambiente negativo de trabajo, salarios bajos, carga laboral excesiva, falta de oportunidades de crecimiento, entre otras, 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.

La administración del personal debe enfocarse a la satisfacción de los colaboradores, de manera que la rotación del personal esté en los límites que se consideren normales.

3.3.3 Ineficiencia del Personal

Antes de referirnos a la ineficiencia del personal, nos referiremos a la definición de eficiencia. En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y, en muchos casos, en situaciones complejas y muy competitivas.

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la

ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados". (4:52)

Tomando en cuenta y complementando lo anterior, se puede indicar que eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados, por tanto, una persona o una organización es "eficiente" cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

Tomando en cuenta lo anterior se puede decir que la ineficiencia del personal se da cuando no se alcanzan los resultados esperados con los recursos disponibles, o bien cuando los recursos no son utilizados adecuadamente. La ineficiencia del personal es un riesgo que presenta el recurso humano, derivado de varios factores tales como: la falta de motivación en el trabajo, puestos no acordes a los conocimientos y habilidades del empleado, falta de instrucciones precisas, entre otras.

Las políticas, normas y procedimientos aplicados a la administración del personal deben estar enfocados a procurar un alto desempeño del personal, por lo cual desde el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, se deben identificar las habilidades y conocimientos del empleado para asignarle una plaza de trabajo acorde a dichos parámetros.

3.3.4 Fraudes

Fraude es una acción tendiente a obtener ilícitamente una cosa a través del engaño o del aprovechamiento de un error cometido por otras personas.

El fraude es un delito muy temido por las entidades bancarias, es el delito más extendido en el mundo y el más difícil de investigar y penalizar. Las modalidades

son tan variadas que van desde las más sencillas e ingenuas hasta las más sofisticadas, que van mucho más lejos de nuestra propia imaginación. El fraude no es un delito común, es un delito de "inteligencia" y conlleva a otros delitos conexos, como la asociación ilícita, la estafa, la extorsión, la falsedad y el perjurio.

Siendo el fraude un delito de "Inteligencia", es decir es un delito de "alto perfil" que necesita planificación, y en la cual por regla general intervienen varias personas, se hace imperante el conocimiento del perfil del personal de la entidad, para descubrir posibles o potenciales defraudadores al interior de la entidad. Por lo regular, el empleado que realiza este tipo de delito tiene todas las herramientas y ventajas para defraudar, tiene el poder de decisión, tiene el conocimiento y la experiencia, conoce los puntos vulnerables, y además tiene la oportunidad por falta de controles, lo que lo hace susceptible a cometer el fraude en forma continuada.

3.3.5 Lavado de Dinero u Otros Activos

El lavado de dinero u otros activos (también conocido como lavado de capitales, lavado de activos, blanqueo de dinero, blanqueo de capitales o legitimación de capitales) es el proceso a través del cual es encubierto el origen de los fondos generados mediante el ejercicio de actividades ilegales o criminales, para darles la apariencia de provenir de actividades lícitas y que circulen sin problema en el sistema financiero.

Al igual que en el fraude, los empleados de un banco privado nacional pueden participar en actividades de lavado de dinero u otros activos, llevadas a cabo en el mismo banco, en común acuerdo con otros empleados, o en la mayoría de casos, con personas ajenas a la entidad, lo cual puede darse, derivado de las

facultades que pueden tener en el cumplimiento de sus atribuciones, tal como claves de acceso, autorización de transacciones, entre otras.

Los lavadores de dinero se interesan en asociarse con los empleados de un banco que se encuentran en la línea de prevención y detección de lavado de dinero u otros activos para cometer dicho ilícito, tal como el personal de servicio al cliente, quienes son los encargados de documentar el perfil del cliente y el de las transacciones que realiza. La falta de controles adecuados para prevenir y detectar dicho ilícito, aumenta las probabilidades de que un empleado se preste para esta actividad, motivado por las compensaciones económicas que puede percibir, para satisfacer las necesidades que no puede satisfacer solo con su empleo.

Derivado de la naturaleza de sus operaciones, los bancos están expuestos a que sus productos y servicios sean utilizados para ésta actividad ilícita, por lo cual deben contar con un sistema de prevención y detección de lavado de dinero u otros activos, que incluya una adecuada política “Conozca a su Empleado”.

Como se indicó anteriormente, la Política “Conozca a su Empleado” debe permitir conocer a los empleados y monitorear su desempeño, por lo cual la correcta implementación de ésta mitigará el riesgo de que los empleados participen en actividades de lavado de dinero u otros activos.

3.4 Normativa Interna en la Administración del Recurso Humano

Un banco privado nacional puede desarrollarse, si tiene bien ordenada la relación con sus empleados. Esto es importante debido a que el trabajo debe realizarse siempre en un ambiente cordial y que se preste para que los colaboradores ofrezcan su mejor esfuerzo con la mayor voluntad.

Esto requiere de reglas claras que contribuyan a organizar el trabajo para que exista orden en la relación entre el trabajador y el patrono. El trabajador debe saber exactamente lo que se espera de él; los beneficios que obtendrá por su labor; las sanciones a las que se expone si no cumple con sus tareas tal y como se le asignaron.

En la legislación nacional, el Código de Trabajo, contiene lo necesario para ordenar la relación entre una empresa y sus empleados pero lo hacen de una manera general. Entonces, tomando como base ese ordenamiento legal general, el Banco puede precisar la forma en la que quiere que el trabajador le preste sus servicios; es decir, que debe elaborar su propia normativa interna, debidamente respaldada por las leyes del país.

3.4.1 Reglamento Interior de Trabajo

Es el documento normativo administrativo interno, que contiene el conjunto de normas, que permite a la administración del Banco regular la relación laboral con los colaboradores, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el Ministerio de Trabajo para su implementación legal.

El Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo, en su artículo No. 57 establece que: “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.”

Este documento debe ser entendido como un complemento práctico para la aplicación del contrato de trabajo suscrito entre las partes y la aplicación de la

normativa laboral vigente, y sus disposiciones no son creadoras de nuevos derechos u obligaciones, simplemente reguladoras de lo ya convenido. Por otra parte, es obligación del patrono elaborar un Reglamento Interior de Trabajo, siempre y cuando ocupe permanentemente a diez o más colaboradores, esto según lo establecido en el artículo No. 58 del Código de Trabajo, y es obligación tanto del patrono como de los colaboradores su observancia y cumplimiento.

En cuanto al contenido del Reglamento Interior de Trabajo, el Código de Trabajo en su artículo No. 59, establece que: “debe comprender las reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa; las relativas a higiene y seguridad en las labores, como indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones para prestar los primeros auxilios en caso de accidente y, en general, todas aquellas otras que se estimen necesarias para la conservación de la disciplina y el buen cuidado de los bienes de la empresa.”

Además, establece que debe contener:

- Las horas de entrada y salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comidas y el período de descanso durante la jornada.
- El lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- Los diversos tipos de salarios y las categorías de trabajo a que correspondan.
- El lugar, día y hora de pago.
- Las disposiciones disciplinarias y procedimientos para aplicarlas.
- La designación de las personas del establecimiento ante quienes deben presentarse las peticiones de mejoramiento o reclamos en general y la manera de formular unas y otros.

- Las normas especiales pertinentes a las diversas clases de labores de acuerdo con la edad y sexo de los trabajadores y las normas de conducta, presentación y compostura personal que éstos deben guardar, según lo requiera la índole del trabajo.

3.5 Legislación a Observar en la Administración del Recurso Humano

La relación trabajador patrono en Guatemala, está regulada en la legislación vigente, dicha relación es tutelar, esto quiere decir que la ley protege al trabajador frente al patrono y establece prestaciones laborales mínimas para el trabajador, que el patrono debe cumplir obligatoriamente.

El fundamento de la legislación laboral en Guatemala está contenido en la Constitución Política de la República y se amplía en leyes ordinarias tal como el Código de Trabajo y la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos. Asimismo, existen leyes ordinarias que tratan aspectos específicos tal como la Ley Reguladora del Aguinaldo, la Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público, la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y la Ley de la Bonificación Incentivo.

3.5.1 Constitución Política de la República de Guatemala

La Constitución Política es la ley suprema de la República de Guatemala, en la cual se organiza jurídica y políticamente el Estado, estableciendo las bases para el desarrollo de las leyes complementarias.

La Constitución Política de la República de Guatemala, en su artículo 101, establece que el trabajo es un derecho de la persona y una obligación social. Asimismo, establece que el régimen laboral del país debe organizarse conforme a principios de justicia social.

Las bases para el desarrollo de la legislación laboral, la actividad de los tribunales y autoridades en Guatemala, están establecidas en el artículo No. 102 de la Constitución Política. A continuación se mencionan los aspectos laborales que están regulados en dicho artículo:

- Condiciones económicas y remuneración para el trabajador.
- Jornada de trabajo.
- Días de descanso y vacaciones.
- Prestaciones económicas del trabajador.
- Protección a la mujer trabajadora y regulación de las condiciones en que debe prestar sus servicios.
- Prohibición del trabajo para menores de catorce años y trato especial para trabajadores mayores de sesenta años.
- Condiciones especiales para personas con algún tipo de incapacidad física o mental.
- Preferencia a los trabajadores guatemaltecos sobre los extranjeros.
- Contratos de trabajo.
- Prestaciones económicas por fallecimiento del trabajador, para la familia de éste.
- Sindicalización de los trabajadores.
- Establecimiento de instituciones económicas y de previsión social.
- Pago de daños y perjuicios al trabajador, por despido injustificado.
- Convenios y tratados internacionales o regionales que concedan a los trabajadores mejores condiciones.

Por último, la Constitución Política establece que los derechos consignados en la misma, son irrenunciables para los trabajadores, susceptibles de ser superados a través de la contratación individual o colectiva, y en la forma que fija la ley. Asimismo, serán nulas ipso jure y no obligarán a los trabajadores, aunque se expresen en un contrato colectivo o individual de trabajo, en un convenio o en

otro documento, las estipulaciones que impliquen renuncia, disminución, tergiversación o limitación de los derechos reconocidos a favor de los trabajadores en la Constitución, en la ley, en los tratados internacionales ratificados por Guatemala, en los reglamentos u otras disposiciones relativas al trabajo.

3.5.2 Código de Trabajo

El Código de Trabajo es una Ley Ordinaria que desarrolla de manera amplia y detallada, las bases para las relaciones laborales entre trabajadores y patronos, establecidas por la Constitución Política de la República de Guatemala.

El Código de Trabajo regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos, sin embargo, hay que tener en cuenta que el derecho de trabajo es un derecho tutelar de los trabajadores, puesto que trata de compensar la desigualdad económica de éstos, otorgándoles una protección jurídica preferente, tal como se establece en el considerando de dicho cuerpo legal.

El primer Código de Trabajo fue emitido por Decreto No. 330 del Congreso de la República del 8 de febrero del 1947. A lo largo de los años, el Código de Trabajo ha sufrido distintas modificaciones, sin embargo, las reformas más amplias son las contenidas en el Decreto Presidencial No. 570 del 28 de febrero de 1956, que modificó 97 artículos y derogó 7 de ellos; y la contenida en el Decreto No. 1441 del Congreso de la República del 29 de abril de 1961, que prácticamente es una sustitución total del Código, razón por la cual muchos identifican el Código de Trabajo como decreto No. 1441.

En cumplimiento al artículo 28 del Decreto No. 18-2001 del Congreso de la República, "Reformas al Código de Trabajo, Decreto No. 1441 del Congreso de

la República, y sus Reformas”, en el que se establece que corresponde con exclusividad al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, la primera edición y publicación del Código de Trabajo, incluidas las reformas realizadas desde su vigencia, dicho Ministerio elaboró y publicó la edición del Código de Trabajo disponible actualmente, la cual, tal como se establece en el artículo mencionado anteriormente, contiene todas las reformas realizadas al Código de Trabajo desde su creación a la fecha.

3.5.3 Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y su Reglamento

El Decreto No. 67-2001 del Congreso de la República “Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos”, es el cuerpo legal que tiene como objeto prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito, y establece las normas que para este efecto deberán observar las personas obligadas (entre las que se encuentran los bancos privados nacionales) de cumplir con dicha ley y las autoridades competentes.

En relación con la debida diligencia en la administración del recurso humano en un banco privado nacional, la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, en su artículo No. 19 establece que las personas obligadas deberán adoptar, desarrollar y ejecutar programas, normas, procedimientos y controles internos idóneos para evitar el uso indebido de sus servicios y productos en actividades de lavado de dinero u otros activos. Asimismo establece que estos programas incluirán, como mínimo, entre otros aspectos:

- Procedimientos que aseguren un alto nivel de integridad del personal y de conocimiento de los antecedentes personales, laborales y patrimoniales de los empleados.

- Capacitación permanente al personal e instrucción en cuanto a las responsabilidades y obligaciones que se derivan de esta ley. La capacitación también deberá abarcar el conocimiento de técnicas que permitan a los empleados detectar las operaciones que puedan estar vinculadas al lavado de dinero u otros activos y las maneras de proceder en tales casos.

Además, el Acuerdo Gubernativo No. 118-2002 de la Presidencia de la República, "Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos", establece en su artículo No. 10, que las personas obligadas, como parte de sus controles internos, deberán llevar un registro de cada uno de sus empleados, en el que se incluyan constancias de los procedimientos utilizados en cumplimiento de lo establecido en el inciso a) del artículo No. 19 de la Ley, el cual deberá ser actualizado, en sus aspectos más relevantes, como mínimo en forma anual.

Asimismo, establece que las personas obligadas deberán impartir los programas de capacitación a que se refiere el inciso b) del artículo No. 19 de la Ley, a todo el personal que realice o autorice operaciones a través de las cuales se pueda llevar a cabo el lavado de dinero u otros activos; debiendo llevar un registro de dichas capacitaciones.

No obstante que el espíritu de la normativa descrita anteriormente es la prevención y detección del lavado de dinero u otros activos, un banco privado nacional, al implementar dichos programas, normas, procedimientos y controles internos relacionados con el recurso humano, puede prevenir y detectar otros riesgos a los que está expuesto, tal como fraudes, robos, ineficiencia de su personal, entre otros.

Además, la no observancia de lo establecido en esta Ley, traerá consigo consecuencias negativas para el Banco, tal como sanciones legales y

económicas, como las establecidas en el Acuerdo No. 43-2002 del Superintendente de Bancos, en el cual se emite la escala para el Régimen Sancionatorio que será utilizada por la Superintendencia de Bancos, para imponer sanciones a las personas obligadas, que en el caso de incumplimiento a lo relacionado con el conocimiento de los empleados es de diez mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

3.5.4 Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo

El Decreto No. 58-2005 del Congreso de la República “Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo”, es el cuerpo legal que tiene por objeto adoptar medidas para la prevención y represión del financiamiento del terrorismo.

En relación con la debida diligencia en la administración del recurso humano en un banco privado nacional, la citada Ley establece en su artículo No. 15 que para los efectos de la Ley, se considerarán personas obligadas (entre las que se encuentran los bancos privados nacionales) las establecidas en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, en su reglamento, y otras disposiciones relativas a dicha materia. Además establece que las personas obligadas a que se refiere la Ley, únicamente deberán hacer extensivas a la prevención del financiamiento del terrorismo las demás medidas de control, prevención y otros deberes establecidos en la normativa contra el lavado de dinero u otros activos.

3.5.5 Otras Leyes

Existen otras leyes en materia laboral, que establecen los derechos y obligaciones de los trabajadores y patrones en temas específicos, tal como las siguientes:

- Decreto No. 76-78 del Congreso de la República, “Ley Reguladora del Aguinaldo”: Establece lo relacionado a la obligación de todo patrono de otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.
- Decreto No. 42-92 del Congreso de la República, “Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público”: Establece lo relacionado a la prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, del pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador, la cual es adicional e independiente al aguinaldo y que comúnmente se denomina Bono Catorce.
- Decreto No. 295 del Congreso de la República “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”: Crea el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, entidad encargada de aplicar un régimen de seguridad social en beneficio del pueblo de Guatemala. Asimismo, establece los derechos y obligaciones de los trabajadores y patronos, en materia de seguridad social.
- Decreto No. 37-2001 del Congreso de la República “Bonificación Incentivo”: Creación de la bonificación incentivo consistente en Q.250.00 mensuales, a favor de todos los trabajadores del sector privado y público del país, en sustitución de la bonificación incentivo a que se refieren los decretos No. 78-89 y 7-2000, ambos del Congreso de la República.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE AUDITORÍA INTERNA EN LA EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

4.1 Base Técnica de Auditoría Interna

El trabajo de Auditoría Interna debe ser realizado aplicando las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditores Internos, asociación internacional dedicada al desarrollo profesional continuado del Auditor Interno y de la profesión de Auditoría Interna.

Dichas Normas están constituidas por normas sobre atributos y normas de desempeño. Las normas sobre atributos tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna. Las normas sobre desempeño describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, tienen como objetivos principales los siguientes:

- Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
- Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
- Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
- Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Es importante mencionar que las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna emitidas por el Instituto de Auditores Internos –IIA-, no son de observancia obligatoria en Guatemala, sin embargo constituyen una práctica moderna de auditoría interna.

4.2 Metodología de Trabajo de Auditoría Interna

“La metodología, (del griego *metà* "más allá", *odòs* "camino" y *logos* "estudio"), hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.” (16:97)

Partiendo de lo anterior, puede decirse que la metodología de trabajo de auditoría interna es el conjunto de procedimientos basados en normativas técnicas y legales, utilizados para alcanzar los objetivos de la auditoría interna en el desarrollo de sus atribuciones, que en este caso es la evaluación de la administración del recurso humano en un banco privado nacional.

El correcto desarrollo e implementación de la metodología de trabajo de auditoría interna, permite definir los objetivos, diseñar y llevar a cabo las actividades y tareas necesarias para alcanzarlos, asimismo, permite establecer los recursos a utilizar, la supervisión necesaria para que el informe tenga una buena calidad técnico profesional y el seguimiento adecuado para la implementación efectiva de las recomendaciones. A continuación, se describen las fases de la metodología de trabajo de auditoría interna:

4.2.1 Planificación del Trabajo

Etapa en la que el auditor elabora la estrategia del trabajo a desarrollar, con un plan que incluya el alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos.

Durante la fase de planificación se deberá determinar cómo, cuándo y a quien se comunicarán los resultados que se obtengan del trabajo realizado, lo cual debe estar documentado y debe ser comunicado a la dirección del banco. Asimismo, se deben fijar otros requisitos el trabajo a realizar, tales como el período que cubrirá y la fecha estimada de terminación.

4.2.1.1 Encuesta Preliminar

La encuesta preliminar permite recopilar información, sin verificación detallada, acerca de las actividades que se revisarán. También constituye una oportunidad para el Auditor Interno y el auditado de comenzar una relación participativa.

La encuesta preliminar debe:

- Generar familiaridad exhaustiva del auditor interno con los objetivos del trabajo.
- Convertirse en la base de un programa de trabajo eficiente y eficaz que se concentre en asuntos de importancia y reduzca el tiempo asignado en áreas en las que el riesgo parece ser mínimo.
- Definir un tono cooperativo para el trabajo de campo que se realizará.

La encuesta preliminar requiere ciertas habilidades del auditor interno, ya que éste debe

- Hacer preguntas inteligentes.
- Preparar cuestionarios adecuados.
- Tener comprensión clara de la información necesaria para el trabajo a realizar, las fuentes a utilizar y los métodos para obtener dicha información.
- Comprender los diagramas de flujo y otros medios para documentar la información obtenida.
- Comprender los objetivos de la administración y ser capaz de identificar los objetivos de cada actividad revisada.

- Identificar los riesgos implícitos en las áreas que se someten a revisión.

El auditor interno deberá comunicar las deficiencias que se hayan detectado durante la encuesta preliminar, a efecto de que la dirección del banco pueda tomar alguna acción correctiva y deberá documentar todo el proceso.

4.2.1.2 Evaluación del Control Interno

La evaluación del control interno consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si estos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.

Existen diferentes enfoques para la evaluación del control interno, entre los cuales se encuentra el modelo COSO, que es el modelo americano, el cual fue publicado en 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Es un proceso ampliamente definido y diseñado para proporcionar seguridad razonable del cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de las cifras y reportes financieros
- Cumplimiento de leyes y obligaciones

A continuación se describen brevemente los cinco componentes de este modelo, publicado en 1992:

- *Entorno de Control:* Es la base en la que se apoyan los 4 restantes componentes. Se refiere a la cultura generalizada de la entidad con respecto

al control. Los factores del entorno de control incluyen la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna a la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla sus empleados.

- *La Evaluación de los Riesgos:* Permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto, y normalmente una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. La entidad debe establecer mecanismos para identificar, medir, controlar y supervisar los riesgos a que está expuesta.
- *Actividades de Control:* Las actividades de control son todas aquellas medidas, de la más diversa naturaleza, que sirven para asegurar que el negocio de la entidad, en todos sus aspectos, está bajo control. Las actividades de control se deben llevar a cabo en cualquier parte de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.
- *Información y Comunicación:* La información es esencial para que la entidad pueda funcionar y para que la dirección tome decisiones acertadas. Así como es necesario que todas las personas en la entidad conozcan el papel que les corresponde desempeñar, es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que les permita orientar sus acciones en concordancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.
- *Supervisión:* Como todo sistema, también el sistema de Control Interno necesita de supervisión para funcionar correctamente. En este sentido, la supervisión es un proceso que comprueba que el sistema de Control Interno funciona correctamente e introduce las modificaciones que sean necesarias. Esta supervisión la debe realizar la dirección de la empresa, pero es aquí donde el trabajo de los auditores internos se hace más importante.

En el año 2004 se emite el documento Gestión de Riesgos Corporativos –Marco Integrado-, denominado COSO II, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

En COSO II se incluyen tres elementos más:

- *Establecimiento de objetivos:* Dentro del plan estratégico, la administración establece objetivos, alineados y vinculados con la gestión de la entidad. Los objetivos deben existir antes que la administración pueda identificar los eventos que potencialmente pueden afectar sus logros.
- *Identificación de los eventos:* La administración reconoce que existen incertidumbres, que no le permiten conocer con certeza cuándo y cómo ocurrirán algunos eventos. Los eventos con impacto negativo se convierten en riesgos y los eventos con impacto positivo en oportunidades. Los factores a considerar para la identificación de eventos pueden ser externos, tal como económicos, políticos, sociales y tecnológicos; también pueden ser internos, tal como infraestructura, personal, procesos y tecnología.
- *Respuesta a los riesgos:* La administración debe identificar las opciones de respuesta al riesgo y considerar su efecto en la probabilidad e impacto, en relación con las tolerancias al riesgo y el costo-beneficio de su implementación.

4.2.1.3 Evaluación de Objetivos y Riesgos

El auditor interno deberá establecer los objetivos del trabajo a realizar, entendiendo por objetivos las declaraciones amplias que definen los logros que se pretenden conseguir con el desarrollo de los procedimientos establecidos

previamente. Los objetivos y procedimientos de trabajo en conjunto definen el ámbito del trabajo del auditor interno.

Los objetivos y procedimientos de trabajo deben contemplar los riesgos asociados con la actividad que se está evaluando, entendiendo por riesgo la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos de la entidad y el tratamiento del mismo, constituyen el punto determinante para la decisión sobre que procesos o áreas serán objeto de evaluación a profundidad.

La finalidad de evaluar el riesgo durante la fase de planificación es identificar las áreas significativas de la actividad que deben ser examinadas como objetivos potenciales del trabajo.

En función de la información obtenida por el auditor en los pasos anteriores, debe evaluarse el riesgo de auditoría a efecto de establecer los procedimientos a aplicar, para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo. El riesgo de auditoría es aquel que puede causar la emisión de un informe incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían la opinión. El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

- *Riesgo inherente:* Es la posibilidad de que ocurra un evento negativo, derivado de la naturaleza intrínseca de las operaciones de la entidad o área a evaluar. Este riesgo está fuera del control del auditor y es propio de la operatoria de la entidad o área a evaluar.
- *Riesgo de control:* Es la posibilidad de que ocurra un evento negativo, derivado de no haber sido prevenido o detectado y corregido oportunamente por el sistema de control interno.
- *Riesgo de detección:* Es la posibilidad de que los procedimientos sustantivos aplicados por el auditor no detecten un error en el sistema de control interno,

que podría resultar de importancia significativa. A diferencia de los dos riesgos anteriores, éste es totalmente controlable por el auditor y se relaciona directamente con los procedimientos a aplicar.

4.2.1.4 Alcance y Recursos

Para satisfacer los objetivos del trabajo a realizar, se deberá establecer el alcance del trabajo y los recursos necesarios, por lo cual el auditor interno deberá establecer lo siguiente:

- *Procedimientos:* La descripción de los procedimientos de control y sustantivos de auditoría que serán necesarios aplicar, en cada una de las áreas o procesos a auditar.
- *Recursos:* Se deberán establecer los recursos humanos, físicos y financieros que serán necesarios para el desarrollo del trabajo de auditoría.
- *Tiempos:* Deberá realizarse una estimación de las horas previstas para la realización de la auditoría.
- *Programas:* El supervisor elaborará el programa de auditoría para su aprobación. En este documento se resumirán las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo del trabajo de auditoría y tiene como propósito organizar, conducir y controlar los esfuerzos de la auditoría para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos.

4.2.1.5 Programa de Trabajo

En este documento se resumirán las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo del trabajo de auditoría y tiene como propósito organizar, conducir y controlar los esfuerzos de la auditoría para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos.

El auditor interno es el responsable de planificar y conducir el trabajo asignado, para lo cual deberá elaborar un programa de trabajo, que debe como mínimo:

- Documentar los procedimientos del auditor interno para la obtención, análisis, interpretación y documentación de la información durante el trabajo.
- Establecer los objetivos del trabajo.
- Establecer el alcance y el grado de las pruebas requeridas para conseguir los objetivos del trabajo en cada fase del mismo.
- Identificar los aspectos técnicos, riesgos, procesos y transacciones que deben examinarse.
- Establecer la naturaleza y extensión de las pruebas requeridas.

El programa de trabajo se debe elaborar antes de iniciar el trabajo y puede modificarse cuando sea necesario. Asimismo, debe ser aprobado por escrito por el auditor interno.

4.2.2 Ejecución del Trabajo

El objetivo de esta fase está orientado a la obtención de evidencias y a la formulación de observaciones con sus respectivas recomendaciones sobre las áreas o procesos auditados, mediante la ejecución de pruebas, bajo la aplicación de técnicas y herramientas de auditoría.

Todas las técnicas y herramientas utilizadas deben ser tales que permitan la obtención de evidencia suficiente y competente que permita emitir opinión sobre la efectividad del control interno, medir el desempeño de los procesos objeto de análisis, detectar desvíos de acuerdo a los parámetros establecidos en la fase de planeación y determinar los efectos e impactos que estos desvíos producen; por lo cual toda acción de auditoría debe ser controlada a través de los programas de trabajo que definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el

curso de la auditoría y se sustentan en los objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información sobre las actividades y operaciones de la unidad o área auditada.

No obstante, en algunas ocasiones, los procedimientos definidos pueden ser insuficientes o innecesarios para alcanzar los objetivos establecidos, siendo necesario incorporar modificaciones a la planificación original.

4.2.2.1 Aspectos a Mejorar

Los aspectos a mejorar, detectados por auditoría son el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual revelada durante el examen a una actividad, operación o área. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que coinciden en la gestión de la entidad o área bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

Para que un aspecto a mejorar sea tomado como tal, debe ser significativo, basado en hechos y evidencias precisas documentadas en papeles de trabajo, debe ser objetivo y debe ser convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.

Es importante que el auditor comunique oportunamente los aspectos a mejorar al personal del área auditada, a fin de que presenten sus aclaraciones o comentarios en forma documentada, para su evaluación y consideración en el informe correspondiente, ya que la discusión de las observaciones antes de elaborar el borrador de informe debe dar como resultado documentos más completos y menos susceptibles de ser refutados por parte del auditado.

4.2.2.2 Papeles de Trabajo

Son documentos elaborados por el auditor en los que se registra el trabajo realizado como consecuencia de los procedimientos aplicados y sirve de soporte al informe de auditoría. Constituyen la evidencia que fundamenta los aspectos a mejorar, observaciones, conclusiones y recomendaciones de auditoría.

Los papeles de trabajo elaborados por el auditor deben estar codificados y referenciados de forma que la relación entre ellos sea cruzada y facilite la identificación como evidencia del trabajo de auditoría.

4.2.3 Comunicación de Resultados - Informe Final

El informe final de auditoría es el producto último del auditor, por medio del cual expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito y es remitido al funcionario correspondiente. El mismo debe contener juicios fundamentados en las evidencias obtenidas a lo largo del examen, con el objeto de brindar suficiente información acerca de los desvíos o deficiencias más importantes, así como recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de operaciones.

Este informe brinda una buena oportunidad para captar la atención de los niveles más altos en la administración de la entidad o área auditada y para mostrar los beneficios que este tipo de examen ofrece. Cubre dos funciones básicas:

- Comunica los resultados obtenidos en la evaluación realizada.
- Persuade a la Dirección para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario, llama su atención respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

4.2.3.1 Redacción y Revisión del Informe

En el informe final de auditoría se deben incluir únicamente los asuntos que sean suficientemente significativos como para merecer ser informados y captar la atención de aquellos a quienes va dirigido. El informe debe ser tan corto como sea posible, utilizando un estilo de redacción claro, preciso y simple, ya que, un informe conciso y completo merecerá la atención adecuada por parte de los funcionarios responsables del área auditada, cosa que no ocurriría en caso de tratarse de un texto extenso y detallado en exceso.

Las observaciones del informe deben redactarse en forma convincente, de tal manera que los elementos de juicio sean suficientes para convencer acerca de la relevancia de las observaciones y para promover un correcto entendimiento de los asuntos informados. Para que el informe provoque una reacción favorable, se recomienda concentrar todo el énfasis en la necesidad de promover mejoras en las operaciones futuras, más que la crítica de la gestión que corresponde al pasado y evitar la utilización de frases que generen actitud defensiva o de oposición por parte de los funcionarios responsables del área auditada.

Las situaciones que surjan como consecuencia de la revisión del auditor, deben ser discutidas entre éste y el Supervisor o el Auditor General, lo cual no se limita sólo a la redacción del informe, sino que abarca todos los aspectos relacionados con la documentación que respalda los juicios emitidos por el auditor.

4.2.3.2 Estructura y Contenido del Informe Final de Auditoría

El informe final de auditoría debe contener como mínimo los puntos siguientes:

- Título: El informe debe ir precedido de un encabezamiento que indique el área evaluada, tipo de auditoría realizada y número que lo identifica.

- Objeto: Se debe indicar el objeto de la auditoría y en caso de auditorías especiales el objeto por el cual fue solicitado el informe.
- Alcance: Se incluirá las normas observadas para el desarrollo de la auditoría, período a auditar, procesos auditados, criterios de evaluación empleados y los criterios de selección de muestras utilizados.
- Limitaciones al Alcance: Se deberá dejar constancia de los casos en los cuales la ejecución de la auditoría se haya visto limitada por cualquier factor.
- Aspectos a mejorar: El auditor emitirá sus juicios de carácter profesional, basados en los aspectos a mejorar, detectados como resultado del examen realizado, indicando el área o procedimiento evaluado, título del tema observado, aspecto a mejorar, parámetro utilizado por el auditor para comparar las deficiencias, causa de las deficiencias, efecto provocado, reincidencia de la deficiencia cuando aplique y recomendaciones para subsanar las deficiencias.
- Conclusiones: Extracto de los aspectos más relevantes de los comentarios y observaciones del auditor, de manera tal que proporcione una visión global de los problemas existentes.
- Seguimiento: Las recomendaciones de auditoría, que no se hayan puesto en práctica también deben ser incluidas, siempre y cuando estén relacionadas con los objetivos de la auditoría actual.
- Acciones a tomar: Se indicaran en función de los aspectos a mejorar, incentivando el inicio de acciones administrativas para subsanarlas.
- Firma, lugar y fecha de emisión: El informe debe estar firmado por el auditor, se indicará el lugar y fecha de emisión. La fecha pone de manifiesto que el auditor ha tenido en cuenta todos los acontecimientos acaecidos hasta la misma.
- Anexos: Es indispensable incluir como anexo al informe del auditor, la información relevante que se ha tenido en cuenta durante el operativo de la auditoría.

4.2.4 Seguimiento de las Acciones a Tomar

El objetivo posterior a toda auditoria, es lograr que las recomendaciones incluidas en el informe sean implementadas, lo cual dará como resultado mejoras en los niveles de eficiencia en la gestión del auditado y el fortalecimiento del sistema de control interno. Es por esto que el auditor, con el propósito de evaluar de forma continua, metódica y detallada, deberá incluir en el Plan Anual, proyectos que permitan el seguimiento de la implementación de las recomendaciones formuladas.

4.2.4.1 Objetivos del Seguimiento

Los objetivos del seguimiento son:

- Verificar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas sobre las recomendaciones u observaciones.
- Evaluar el impacto de la recomendación implementada en la subsanación de la observación que le dio origen.
- Promover la cultura de control interno, a efecto de lograr una alta eficacia de la auditoría.
- Retroalimentar el proceso continuo del control interno en la entidad o área auditada.
- Verificar la efectividad de las decisiones adoptadas por la autoridad de la entidad o área auditada, para corregir los problemas señalados por el auditor.

4.2.4.2 Ejecución del Seguimiento

En el informe del auditor debe establecerse que el responsable directo del área auditada debe implementar las acciones necesarias para subsanar las

observaciones del auditor, remitiéndole la evidencia correspondiente. Sin embargo, si esta evidencia no es remitida al auditor, como primer paso, se debe verificar si ya se han implementado las medidas necesarias para atender las recomendaciones efectuadas. Si no se han implementado, se requerirá a los responsables directos el o los motivos por los cuales no se han implementado dichas medidas. Caso contrario, se ejecutarán las actividades necesarias para verificar la implementación de las recomendaciones efectuadas y se evaluará su efectividad.

Cabe destacar que la verificación debiera hacerse sobre el 100% de las recomendaciones efectuadas por el auditor, no obstante, si esto demandara mucho tiempo, se deben priorizar aquellas recomendaciones que mayor beneficio produzcan al control interno y a la gestión del auditado o bien las que tengan un mayor impacto negativo al no subsanarse.

Una vez finalizada la ejecución de la auditoría de seguimiento, se deberá presentar un informe que incluya el grado de cumplimiento de las acciones correctivas, los logros más importantes obtenidos con las medidas adoptadas y las recomendaciones que no hayan sido implementadas detallando las causas que aduce el auditado como justificación de la falta de implementación, el impacto que ocasiona la falta de implementación y un plan de acción que deberá ejecutarse para regularizar la situación.

4.2.5 Supervisión

El trabajo de auditoría interna debe ser adecuadamente supervisado para asegurar el logro de los objetivos, la calidad del trabajo y el desarrollo profesional del personal.

La supervisión es un proceso que comienza con la planificación y continúa a través de las fases de ejecución, comunicación de resultados y seguimiento de las recomendaciones. La supervisión incluye:

- Asegurar que los auditores posean los conocimientos, técnicas y demás competencias para desempeñar el trabajo.
- Proporcionar instrucciones adecuadas durante la planificación y aprobar el programa de trabajo.
- Comprobar que se ejecuta el programa de trabajo aprobado, a menos que se justifiquen y autoricen modificaciones.
- Determinar que los papeles de trabajo soportan adecuadamente las observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- Asegurar que las comunicaciones del trabajo sean precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas y oportunas.
- Asegurar que se han cumplido los objetivos del trabajo.

4.3 Técnicas y Procedimientos de Auditoría

A continuación se incluye la definición de técnicas y procedimientos de auditoría y se detallan los tipos de técnicas de auditoría.

4.3.1 Definición de Técnicas y Procedimientos

Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba usados por el auditor para recolectar evidencia que le permita documentar los aspectos a mejorar y emitir sus comentarios, observaciones y recomendaciones.

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 para respaldar una

observación; para confirmar o discutir una observación o recomendación con la administración.

Dado que procedimiento significa método de ejecutar alguna cosa, la aplicación de las distintas técnicas de auditoría en el estudio particular de un área se denomina procedimiento de auditoría. Es conveniente determinar los procedimientos de auditoría, en el sentido de decidir qué técnica o técnicas de auditoría deberían formar parte del mismo, ya que el auditor, generalmente, no puede obtener la evidencia necesaria y suficiente mediante la aplicación de un solo procedimiento de auditoría, sino que, por el contrario, debe examinar los hechos que se le presentan mediante la aplicación simultánea o sucesiva de varios procedimientos de auditoría.

Por último, cuando se aplican o ejecutan los procedimientos de auditoría, se dice que se está realizando una prueba de auditoría. Por ello, resumiendo las definiciones expuestas, podemos señalar que los procedimientos de auditoría son un conjunto de técnicas y que la puesta en práctica de dichos procedimientos constituyen o se materializan en pruebas de auditoría.

4.3.2 Tipos de Técnicas de Auditoría

En el trabajo de auditoría interna, se pueden utilizar las técnicas de general aceptación, las cuales se clasifican sobre la base de la acción que se va a efectuar, es así que tenemos las siguientes:

- **Técnicas verbales o testimoniales**

Consisten en obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones dentro de la entidad, sin embargo, la evidencia obtenida mediante estas técnicas pocas veces es de confiar por sí sola y debe documentarse adecuadamente

mediante papeles de trabajo, en los cuales se describan las partes involucradas y los aspectos tratados.

Las técnicas verbales o testimoniales pueden ser:

- Entrevista: Consiste en la averiguación mediante la formulación de preguntas directas al personal del área auditada o a terceros, cuyas actividades guarden relación con las operaciones de esta.
- Cuestionarios: Es la aplicación de preguntas, relacionadas con las operaciones realizadas por el área auditada, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

- **Técnicas documentales**

Consisten en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Estas 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, 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.
- Cotejo: examen comparativo de varios documentos, para comprobar su igualdad.

- **Técnicas físicas**

Consisten en verificar en forma directa la manera como los responsables del área auditada desarrollan y documentan los procesos o procedimientos bajo su cargo.

Entre estas técnicas tenemos las siguientes:

- Inspección: Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones, transacciones y actividades, aplicando para ello otras técnicas como son: 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: Es cuando se fija la atención en las acciones realizadas por el área auditada y en los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar diferencias y semejanzas.
- Revisión selectiva: Radica en el examen de ciertas características importantes, que debe cumplir una actividad 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, 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.
- **Conciliación:** Consiste en confrontar información producida por diferentes unidades administrativas, en relación con una misma operación o actividad, a efecto de hacerla coincidir, lo que permite determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objeto de examen.
- **Re-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.

- **Técnicas informáticas**

Comúnmente conocidas como Técnicas de Auditoría Asistidas por Computadora (TAAC), se refiere a las técnicas que contemplan herramientas informáticas con el objetivo de realizar más eficaz y eficientemente pruebas de auditoría, tales como re-cálculos, comparaciones, conciliaciones, entre otras.

En resumen, los procedimientos de auditoría son la agrupación de técnicas aplicables al estudio particular de una cuenta u operación; prácticamente resulta inconveniente clasificar los procedimientos ya que la experiencia y el criterio del auditor deciden las técnicas que integran el procedimiento en cada caso particular.

4.4 Evaluación de Auditoría Interna de la Administración del Recurso Humano

El auditor interno deberá planificar y ejecutar la auditoría, presentar resultados y dar seguimiento a los aspectos a mejorar reportados, así como establecer los procedimientos y las técnicas que utilizará para la evaluación de la administración del recurso humano en un banco privado nacional.

En los apartados siguientes se establecen los aspectos más importantes de la evaluación de auditoría interna realizada a los subprocesos de la administración de recurso humano.

Es importante indicar que en la práctica algunos subprocesos pueden ser evaluados por si solos o en la evaluación de otros subprocesos, dado que pueden ser dependientes, o bien dos o más subprocesos pueden ser evaluados aplicando las mismas técnicas y procedimientos de auditoría.

4.4.1 Evaluación del Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

La evaluación de este subproceso puede realizarse de manera exclusiva, o bien junto con la evaluación del subproceso de registro y control del personal, debido a la relación que hay en los dos subprocesos, en cuanto a los requisitos que debe completar el empleado, para lo cual se debe considerar lo siguiente:

- **Objetivo general**

El objetivo general de la evaluación es verificar el cumplimiento y la efectividad de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal, aplicados por el Departamento de Recursos Humanos para proveer del personal necesario al Banco, en casos de plazas vacantes sean estas por reorganización, renuncias o despidos.

- **Objetivos específicos**

Dentro de los objetivos específicos podemos mencionar, entre otros, los siguientes:

- Verificar que cada proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal esté justificado con la existencia de una plaza vacante autorizada.
- Evaluar si las fuentes de reclutamiento utilizadas son las convenientes para el banco, tomando en cuenta la relación costo – beneficio que éstas representan.
- Verificar la utilización de las herramientas establecidas para la selección del personal, observando las exigencias de cada plaza vacante.
- Verificar que la relación laboral entre el Banco y los candidatos seleccionados para ocupar plazas vacantes haya sido formalizada con apego a la ley.
- Verificar que todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal haya sido documentado y se le haya requerido a los candidatos la documentación necesaria, que no se obtuvo durante dicho proceso,
- Verificar que existan una normativa interna que detalle las políticas y procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación del personal.

- **Documentos y registros necesarios**

Para la evaluación del reclutamiento, selección y contratación del personal, entre otra documentación y registros, es necesario lo siguiente:

- Políticas y procedimientos escritos (manuales).
- Listado del personal que ingresó a la entidad durante el período a evaluar.
- Expedientes de empleados contratados durante el período a evaluar.

- **Personal relacionado**

Para la evaluación del reclutamiento, selección y contratación del personal, se debe tener comunicación con las personas siguientes:

- Director Departamento de Recursos Humanos
- Jefe y asistentes del Área de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal
- Personal contratado durante el período evaluado

- **Técnicas de auditoría**

Las técnicas de auditoría a aplicar dependerán de la planeación de cada verificación, sin embargo, se pueden aplicar, entre otras, las siguientes:

- Entrevistas verbales con las personas involucradas, para verificar aspectos que no pueden ser o que no hayan sido documentados, tal como las fuentes de reclutamiento utilizadas.
- Revisión selectiva de los expedientes de empleados, verificando que cuenten con la documentación necesaria.
- Análisis de las políticas y procedimientos escritos y manuales.

4.4.2 Evaluación de la Inducción del Personal y del Período de Prueba

La evaluación de este subproceso se deberá realizar tomando en cuenta en su ejecución participa, además del personal del Departamento de Recursos Humanos encargado, el jefe inmediato del empleado de nueva integración a un puesto de trabajo, para lo cual se debe considerar lo siguiente:

- **Objetivo general**

El objetivo general de la evaluación es verificar el cumplimiento y la efectividad de los procedimientos de inducción del personal, así como del período de prueba, aplicados por el Departamento de Recursos Humanos para ubicar, orientar y supervisar a los empleados de nuevo ingreso o a los empleados transferidos de puesto.

- **Objetivos específicos**

Dentro de los objetivos específicos podemos mencionar, entre otros, los siguientes:

- Verificar que el Banco cuente con un Manual de Inducción y que el mismo sea del conocimiento de los empleados de nuevo ingreso.
- Verificar que al empleado de nuevo ingreso tenga conocimiento de toda la información necesaria para el desempeño de sus atribuciones, tal como información general del Banco e información específica de su puesto de trabajo.
- Comprobar que el empleado de nuevo ingreso haya realizado todos los trámites administrativos que le sean aplicables.
- Verificar que los empleados de nuevo ingreso hayan concluido satisfactoriamente el período de prueba.

- **Documentos y registros necesarios**

Para la evaluación de la inducción del personal y periodo de prueba, entre otra documentación y registros, es necesario lo siguiente:

- Políticas y procedimientos escritos (manuales).
- Listado de los empleados contratados o transferidos de puesto durante el período a evaluar
- Fichas de evaluación del período de prueba de los empleados contratados o transferidos de puesto durante el período a evaluar

- **Personal relacionado**

Para la evaluación de la inducción del personal y periodo de prueba, se debe tener comunicación con las personas siguientes:

- Director Departamento de Recursos Humanos
- Jefe y asistentes del Área de Capacitación y Desarrollo

- Jefes inmediatos de los empleados contratados o transferidos de puesto durante el período a evaluar
- Empleados contratados o transferidos de puesto durante el período a evaluar

- **Técnicas de auditoría**

Las técnicas de auditoría a aplicar dependerán de la planeación de cada verificación, sin embargo, se pueden aplicar, entre otras, las siguientes:

- Entrevistas verbales con las personas involucradas, para verificar aspectos que no pueden ser o que no hayan sido documentados, tal como las charlas de inducción, generales y específicas.
- Cuestionarios para establecer el grado de conocimiento que el empleado posee sobre la información que recibió en la inducción.
- Inspección del área de trabajo para verificar que cuente con los recursos necesarios.
- Revisión selectiva de fichas de evaluación del período de prueba.
- Análisis de las políticas y procedimientos escritos y manuales.

4.4.3 Evaluación del Registro y Control del Personal

Como se indicó anteriormente, en la evaluación de este subproceso se podrá tomar en cuenta la evaluación del subproceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, ya que ambas, en su mayoría, constan de revisiones documentales.

- **Objetivo general**

El objetivo general de la evaluación es verificar el cumplimiento y la efectividad de los procedimientos de registro y control de personal, aplicados por el Departamento de Recursos Humanos para documentar la información

proporcionada por el empleado, así como para determinar el desempeño del colaborador.

- **Objetivos específicos**

Dentro de los objetivos específicos podemos mencionar, entre otros, los siguientes:

- Verificar que el Banco cuente con un expediente por empleado, identificado adecuadamente, ordenado y resguardado en un lugar con acceso restringido y bajo medidas de seguridad.
- Verificar que el expediente de cada empleado contenga la información y documentación que permita identificar y conocer al mismo, tal como la recabada durante los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, inducción y en el desarrollo de las atribuciones del colaborador.
- Verificar que la información y documentación se actualice por lo menos una vez al año, en sus aspectos más relevantes.
- Verificar que el Banco cuente con registro de los candidatos que no fueron contratados, así como de expedientes de ex empleados, para consultas, estadísticas y verificaciones posteriores.
- Verificar la implementación y el cumplimiento de controles de personal, tal como entradas y salidas, vacaciones, licencias, suspensiones, asuetos, entre otros.

- **Documentos y registros necesarios**

Para la evaluación del registro y control del personal, entre otra documentación y registros, es necesario lo siguiente:

- Políticas y procedimientos escritos (manuales).
- Listado de empleados activos a la fecha de revisión, ex empleados y candidatos que no fueron contratados y que se sometieron al proceso de reclutamiento y selección, durante el período evaluado.

- Expedientes físicos de los empleados activos a la fecha de revisión, ex empleados y candidatos que no fueron contratados y que se sometieron al proceso de reclutamiento y selección, durante el período evaluado.
- Registros del control de entradas y salidas del personal, así como informes, reportes o memos elaborados al respecto.
- Registros de los sueldos y prestaciones pagadas.
- Registros de las inasistencias, vacaciones, licencias y suspensiones del personal, así como informes, reportes o memos elaborados al respecto.
- Control de capacitaciones recibidas por el personal.

- **Personal relacionado**

Para la evaluación del registro y control del personal se debe tener comunicación con las personas siguientes:

- Director Departamento de Recursos Humanos
- Jefe y asistentes de las Áreas de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, Sueldos y Prestaciones Laborales y de Capacitación y Desarrollo.

- **Técnicas de auditoría**

Las técnicas de auditoría a aplicar dependerán de la planeación de cada verificación, sin embargo, se pueden aplicar, entre otras, las siguientes:

- Entrevistas verbales con las personas involucradas, para verificar aspectos que no pueden ser o que no hayan sido documentados.
- Inspección del área de archivo de expedientes de empleados, ex empleados y candidatos no contratados.
- Revisión selectiva de expedientes físicos.
- Análisis de las políticas y procedimientos escritos y manuales.

4.4.4 Evaluación de la Administración de Sueldos y Prestaciones Laborales

La evaluación de este subproceso está relacionada con la evaluación del subproceso de registro y control del personal, ya que uno de los elementos importantes de la administración de salarios y prestaciones es su adecuado registro.

- **Objetivo general**

El objetivo general de la evaluación es verificar el cumplimiento y la efectividad de los procedimientos de administración de sueldos y prestaciones laborales, aplicados por el Departamento de Recursos Humanos para mantener estructuras de sueldos y prestaciones justas y equitativas en el Banco.

- **Objetivos específicos**

Dentro de los objetivos específicos podemos mencionar, entre otros, los siguientes:

- Verificar si la estructura de sueldos y prestaciones está establecida sobre bases técnicas, tal como una adecuada valuación y clasificación de puestos.
- Establecer si el Departamento de Recursos Humanos cuenta con procedimientos y controles efectivos para el cálculo, pago y registro de los sueldos y prestaciones.
- Verificar el adecuado cálculo, retención y registro de las deducciones obligatorias y voluntarias a que están sujetos los ingresos del empleado.
- Verificar la correcta aplicación del plan de incentivos del Banco.

- **Documentos y registros necesarios**

Para la evaluación de la administración de sueldos y prestaciones, entre otra documentación y registros, es necesario lo siguiente:

- Políticas y procedimientos escritos (manuales).
- Registros de la valuación y clasificación de puestos.
- Política salarial del Banco
- Listado de los sueldos y prestaciones pagadas durante el período a evaluar.
- Listado de las deducciones realizadas a los empleados durante el periodo a evaluar.
- Listado de los incentivos pagados durante el período a evaluar.
- Registros contables de los sueldos, prestaciones, incentivos y deducciones del período a evaluar.

- **Personal relacionado**

Para la evaluación del registro y control del personal se debe tener comunicación con las personas siguientes:

- Director Departamento de Recursos Humanos
- Jefe y asistentes del Área de Sueldos y Prestaciones Laborales.

- **Técnicas de auditoría**

Las técnicas de auditoría a aplicar dependerán de la planeación de cada verificación, sin embargo, se pueden aplicar, entre otras, las siguientes:

- Entrevistas verbales con las personas involucradas, para verificar aspectos que no pueden ser o que no hayan sido documentados.
- Comprobación de los registros contables.
- Análisis de la valuación y clasificación de puestos
- Re-cálculo de los sueldos, prestaciones, incentivos y deducciones, para verificar su razonabilidad.
- Re-cálculo de las provisiones contables.

4.4.5 Evaluación del Desempeño del Personal

La evaluación de este subproceso está relacionada con la evaluación del subproceso de capacitación del personal, ya que la evaluación del desempeño del personal es un mecanismo efectivo para detectar necesidades de capacitación en los colaboradores.

- **Objetivo general**

El objetivo general de la evaluación es verificar el cumplimiento y la efectividad de los procedimientos de evaluación del desempeño del personal, aplicados por el Departamento de Recursos Humanos para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de cada uno de los empleados.

- **Objetivos específicos**

Dentro de los objetivos específicos podemos mencionar, entre otros, los siguientes:

- Verificar la correcta y oportuna aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño.
- Verificar que en la evaluación del desempeño del personal se tomen en cuenta los factores más importantes.
- Verificar que se documente adecuadamente la evaluación del desempeño realizada a cada empleado.

- **Documentos y registros necesarios**

Para la evaluación del desempeño del personal, entre otra documentación y registros, es necesario lo siguiente:

- Políticas y procedimientos escritos (manuales).
- Registros de la evaluación del desempeño del personal.

- **Personal relacionado**

Para la evaluación del registro y control del personal se debe tener comunicación con las personas siguientes:

- Director Departamento de Recursos Humanos
- Jefe y asistentes del Área de Organización y Comunicación Institucional.
- Jefes inmediatos de los colaboradores evaluados.

- **Técnicas de auditoría**

Las técnicas de auditoría a aplicar dependerán de la planeación de cada verificación, sin embargo, se pueden aplicar, entre otras, las siguientes:

- Entrevistas verbales con las personas involucradas, para verificar aspectos que no pueden ser o que no hayan sido documentados.
- Revisión selectiva de los registros de evaluación del desempeño.
- Análisis de los elementos evaluados en la evaluación del desempeño.

4.4.6 Evaluación de la Capacitación del Personal

Como se indicó anteriormente, la evaluación de este subproceso está relacionada con la evaluación del subproceso de evaluación del desempeño del personal, debido a que la evaluación del desempeño del personal es un mecanismo efectivo para detectar necesidades de capacitación en los colaboradores.

- **Objetivo general**

El objetivo general de la evaluación es verificar el cumplimiento y la efectividad de los procedimientos de capacitación del personal, aplicados por el Departamento de Recursos Humanos para que los colaboradores adquieran conocimientos y desarrollen habilidades y competencias, en función de los objetivos del puesto de trabajo y del Banco.

- **Objetivos específicos**

Dentro de los objetivos específicos podemos mencionar, entre otros, los siguientes:

- Verificar la existencia y aplicación de mecanismos que permitan establecer las necesidades de capacitación del personal.
- Verificar que el programa de capacitación haya sido diseñado para satisfacer las necesidades de capacitación de los colaboradores, asimismo, que provea de los conocimientos, habilidades e información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de cada puesto y del Banco.
- Verificar la existencia de un plan de capacitación que permita organizar adecuadamente las capacitaciones y comprobar su cumplimiento.
- Verificar la existencia y aplicación de mecanismos de evaluación que permitan establecer los resultados obtenidos en la ejecución del programa de capacitación.

- **Documentos y registros necesarios**

Para la evaluación del subproceso de capacitación del personal, entre otra documentación y registros, es necesario lo siguiente:

- Políticas y procedimientos escritos (manuales).
- Registros de los diagnósticos de las necesidades de capacitación de los empleados, tal como evaluaciones del desempeño, cuestionarios, encuestas, entrevistas, etc.
- Contenido de las capacitaciones impartidas.
- Programas de capacitación del período a evaluar, que incluya el plan elaborado para el efecto.
- Registros de capacitaciones impartidas, tal como hojas de asistencia, constancias, diplomas, entre otras.
- Registros de las evaluaciones de los resultados de las capacitaciones, tal como cuestionarios, entrevistas, entre otros.

- **Personal relacionado**

Para la evaluación de la capacitación del personal se debe tener comunicación con las personas siguientes:

- Director Departamento de Recursos Humanos
- Jefe y asistentes del Área de Capacitación y Desarrollo.
- Jefes inmediatos de los colaboradores capacitados.

- **Técnicas de auditoría**

Las técnicas de auditoría a aplicar dependerán de la planeación de cada verificación, sin embargo, se pueden aplicar, entre otras, las siguientes:

- Entrevistas verbales con las personas involucradas, para verificar aspectos que no pueden ser o que no hayan sido documentados.
- Cuestionarios a los empleados, para evaluar los resultados de las capacitaciones impartidas.
- Comparación del plan de capacitación con las capacitaciones impartidas.
- Revisión selectiva de registros de capacitación.
- Análisis del programa de capacitación y el plan correspondiente.

Análisis del contenido de las capacitaciones impartidas, en función de las necesidades de capacitación de los colaboradores.

CAPÍTULO V
CASO PRÁCTICO
AUDITORÍA INTERNA EN LA DEBIDA DILIGENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN
DEL RECURSO HUMANO EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL

A continuación se desarrolla un caso práctico, el cual tiene como objetivo facilitar una guía para la evaluación por parte de Auditoría Interna de las políticas, procedimientos y controles aprobados y aplicados para la administración del recurso humano en un banco privado nacional, en sus aspectos más importantes.

5.1 Presentación del Caso Práctico

Banco Financiero Integral, S. A., es una institución bancaria de capital privado, que realiza operaciones de intermediación financiera, constituida legalmente bajo las leyes de la República de Guatemala en 1981. Las oficinas centrales están ubicadas en Avenida Reforma, 10-15, zona 10, Guatemala, además cuenta con 10 agencias metropolitanas y 10 agencias departamentales. A la fecha de la auditoría contaba con una planilla de 300 colaboradores.

El Banco está conformado por una Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración, Gerencia General y Gerencias específicas. Dentro de su estructura organizativa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, integrado por las Áreas de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, Organización y Comunicación Institucional, Sueldos y Prestaciones Laborales y Capacitación y Desarrollo; y un Departamento de Auditoría Interna, integrado por las Áreas de Auditoría de Operaciones y Auditoría de Sistemas.

5.2 Desarrollo del Caso Práctico

5.2.1 Memorando de Nombramiento

BANCO FINANCIERO INTEGRAL, S. A.

Departamento de Auditoría Interna

Memorando No. AI 03-2011

A: Lic. Carlos Alvarado
Supervisor del Área de Auditoría de Operaciones
Alejandro Jiménez
Asistente del Área de Auditoría de Operaciones

De: Lic. Salvador Hernández
Director Departamento de Auditoría Interna

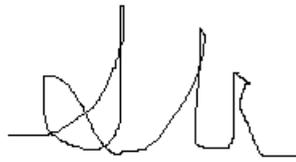
Asunto: Verificación del cumplimiento y efectividad de las políticas y procedimientos implementados y ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos, para la administración del recurso humano, durante el año 2010.

Fecha: 5 de enero de 2011.

De acuerdo con la planificación anual del Departamento de Auditoría Interna, por este medio le comunico que ha sido designado para realizar la verificación del cumplimiento y efectividad de las políticas y procedimientos aprobados para el Departamento de Recursos Humanos, para la administración del recurso humano, durante el año 2010, específicamente en lo relacionado con el registro, inducción, capacitación y remuneración del personal.

Para dicho trabajo dispone de 320 horas hombre, debiendo dar inicio el día 6 de enero de 2011. Además deberá elaborar el Plan de Trabajo correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a final vertical stroke, representing the name Salvador Hernández.

Lic. Salvador Hernández
Director Departamento de Auditoría Interna

5.2.2 Carta de Notificación de la Auditoría

BANCO FINANCIERO INTEGRAL, S. A.
Departamento de Auditoría Interna

Guatemala, 6 de enero de 2011.

Lic. Ramiro Izaguirre
Director Departamento de Recursos Humanos
Presente.

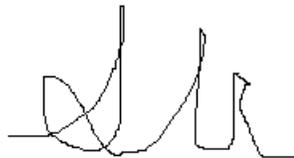
Lic. Izaguirre:

Por este medio le comunico que de acuerdo al plan de trabajo del Departamento de Auditoría Interna, se efectuará la verificación del cumplimiento y efectividad de las políticas y procedimientos implementados y ejecutados por el Departamento de Recursos para la administración del recurso humano en el Banco, específicamente en lo relacionado con registro, inducción, capacitación y remuneración del personal, tomando como base el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

El trabajo estará a cargo del Lic. Carlos Alvarado, Supervisor del Área de Auditoría de Operaciones, quien contará con el apoyo del Sr. Alejandro Jiménez, asistente del Área de Auditoría de Operaciones, por lo cual le solicito se sirva prestarles toda la colaboración necesaria.

Al finalizar el trabajo indicado anteriormente, se procederá a discutir los resultados obtenidos, previo a emitir el informe final.

Atentamente,



Lic. Salvador Hernández
Director Departamento de Auditoría Interna

5.2.3 Índice de Papeles de Trabajo

| Descripción | Ref. | No. Pág. |
|--|----------|----------|
| Planificación del trabajo de auditoría | A | |
| Plan de trabajo | A1 | 106 |
| Ejecución del trabajo de auditoría | B | |
| Registro de empleados | B1 | |
| Verificación y análisis de las políticas y procedimientos escritos para el registro de empleados | B1-1 | 117 |
| Revisión física de expedientes del personal activo | B1-2 | 119 |
| Revisión del contenido de expedientes del personal | B1-3 | 122 |
| Revisión de expedientes de candidatos no contratados | B1-4 | 126 |
| Revisión de expedientes de ex-colaboradores | B1-5 | 129 |
| Inspección física al archivo de expedientes del personal | B1-6 | 132 |
| Inducción del personal | B2 | |
| Verificación y análisis de las políticas y procedimientos para la inducción del personal | B2-1 | 134 |
| Verificación del proceso de inducción para personal de nuevo ingreso | B2-2 | 136 |
| Capacitación del personal | B3 | |
| Verificación y análisis de las políticas y procedimientos para la capacitación del personal | B3-1 | 139 |
| Verificación de los mecanismos utilizados para detectar necesidades de capacitación del personal | B3-2 | 141 |
| Verificación de los programas de capacitación | B3-3 | 142 |
| Verificación de los controles y registros de capacitación | B3-4 | 145 |
| Verificación del conocimiento adquirido por el personal en las capacitaciones impartidas | B3-5 | 148 |
| Remuneración del personal | B4 | |
| Verificación y análisis de las políticas y procedimientos escritos para la remuneración del personal | B4-1 | 151 |
| Verificación de la valuación y clasificación de puestos | B4-2 | 153 |
| Verificación de los controles para el pago de sueldos | B4-3 | 155 |
| Verificación del sueldo mínimo | B4-4 | 161 |
| Conciliación de sueldos, bonificación incentivo y otros | B4-5 | 162 |
| Prueba global de provisiones para prestaciones laborales (aguinaldo, bono 14 e indemnización) | B4-6 | 164 |
| Conciliación cuota patronal y laboral IGSS, IRTRA e | B4-7 | 166 |
| Conciliación de retenciones laborales ISR | B4-8 | 168 |

5.2.4 Plan de Trabajo

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Plan de Trabajo</u> Período 2010 | A1 1/11 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 05/01/11 Fecha: 07/01/11 |

I. Antecedentes

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de implementar y ejecutar políticas y procedimientos para la administración del recurso humano en el Banco, que permitan proveer a la organización de personas con las habilidades, conocimientos y experiencia necesaria para el cumplimiento de las atribuciones encomendadas.

Además de implementar y ejecutar dichas políticas y procedimientos, se hace imprescindible que las mismas sean efectivas, para lo cual deben estar alineadas, tanto a los objetivos del Banco, como a los objetivos de los colaboradores.

II. Objetivo general

Verificar y evaluar el cumplimiento y efectividad de las políticas y procedimientos aprobados para el Departamento de Recursos Humanos, para la administración del recurso humano en el Banco.

III. Objetivos específicos

- Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos para el registro del personal y evaluar que permitan identificar plenamente el historial de cada colaborador.
- Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos para la inducción del personal y evaluar que se transmitan los aspectos más importantes para la adecuada integración de los colaboradores.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Plan de Trabajo</u> Período 2010 | A1 2/11 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 05/01/11 Fecha: 07/01/11 |

- Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos para la capacitación del personal y evaluar que se transmitan los aspectos más importantes para la formación y desarrollo de los colaboradores.
- Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos para la remuneración del personal y evaluar la exactitud e integridad de los sueldos y de las prestaciones laborales, así como evaluar la adecuada aplicación de los descuentos a que están sujetos los colaboradores.
- Verificar el cumplimiento de las leyes y reglamentos laborales aplicables a las funciones del Departamento de Recursos Humanos.

IV. Alcance

El trabajo comprenderá la evaluación del cumplimiento y efectividad de las políticas y procedimientos implementados por Recursos Humanos para la administración del personal, específicamente en lo relacionado con registro, inducción, capacitación y remuneración del personal y los resultados serán referidos al 31 de diciembre de 2010, e incluirán lo siguientes procedimientos:

- Entrevistas y cuestionarios al personal del Departamento de Recursos Humanos y con los colaboradores involucrados.
- Revisión selectiva de expedientes.
- Análisis de políticas y procedimientos escritos
- Inspecciones físicas de las áreas de trabajo y archivos
- Comprobación de registros contables

Asimismo, la selección de muestras se realizará utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple y el tamaño de la muestra se situará entre un 15% y un 25%, dependiendo del tamaño del universo correspondiente, lo cual se considera significativo.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Plan de Trabajo</u> Período 2010 | A1 3/11 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 05/01/11 Fecha: 07/01/11 |

V. Evaluación del control interno e identificación de riesgos

La evaluación del control interno e identificación de riesgos están contenidas en los papeles de trabajo del Auditor Interno.

VI. Recursos

Para la ejecución del trabajo se contará con la participación de un supervisor y un asistente de Auditoría Interna, con un tiempo estimado de 320 horas hombre, equivalente a 20 días hábiles de trabajo, que abarcan el período del 6 de enero al 2 de febrero de 2011 y con el equipo adecuado de trabajo.

VII. Informe

Se elaborará un informe final con los resultados del trabajo realizado, así como los informes parciales que fueren necesarios.

VIII. Programa de Trabajo

| Procedimientos | Ref. P.T. | Hecho por |
|--|------------------|------------------|
| 1. Registro del personal | | |
| 1.1 Solicite las políticas y procedimientos escritos relacionados con el registro del personal y verifique que estén debidamente autorizadas por funcionarios competentes. | B1-1 | AJ |

| | | |
|---|-----------------------|---------------------------|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Plan de Trabajo</u> Período 2010 | A1 4/11 | |
| | Preparó: AJ | Fecha: 05/01/11 |
| | Revisó: CA | Fecha: 07/01/11 |

| Procedimientos | Ref. P.T. | Hecho por |
|--|------------------|------------------|
| 1.2 Analice las políticas y procedimientos escritos para el registro del personal y verifique que estén encaminadas a documentar los antecedentes personales, académicos laborales y patrimoniales del colaborador a través de los procesos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento, selección y contratación. - Inducción y capacitaciones recibidas. - Trámites administrativos. - Record acumulado en el Banco. - Proceso de salida, en caso de despido o renuncia. | B1-1 | AJ |
| 1.3 Solicite el listado de colaboradores activos a la fecha, seleccione una muestra y verifique que se cuente con un expediente para cada uno, debidamente identificado con el nombre y código del colaborador. | B1-2 | AJ |
| 1.4 Verifique que los expedientes seleccionados en el punto anterior, contengan como mínimo los documentos siguientes:* <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de empleo - Curriculum vitae - Documento de identificación (cédula de vecindad, documento personal de identificación, pasaporte) - Cartas de recomendación - Informe de estudio socioeconómico - Informe de prueba poligráfica - Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos - Estado patrimonial actualizado - Contrato de trabajo - Constancias de capacitaciones recibidas (en especial las relacionadas con prevención y control de lavado de dinero u otros activos) * Documentos que se consideran importantes para la plena identificación, conocimiento y registro del colaborador. | B1-3 | AJ |

| | | |
|---|-----------------------|---------------------------|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Plan de Trabajo</u> Período 2010 | A1 5/11 | |
| | Preparó: AJ | Fecha: 05/01/11 |
| | Revisó: CA | Fecha: 07/01/11 |

| Procedimientos | Ref. P.T. | Hecho por |
|--|------------------|------------------|
| 1.5 Verifique que la información de los colaboradores de la muestra seleccionada en el punto 1.3 sea actualizada por lo menos una vez al año, en sus aspectos más relevantes (en especial la información del estado patrimonial). | B1-3 | AJ |
| 1.6 Solicite el listado de candidatos que se sometieron al proceso de reclutamiento y selección de personal durante el año 2010, pero que no fueron contratados, seleccione una muestra y verifique que se cuente con un expediente para cada uno, debidamente identificado con el nombre del candidato y que contengan los documentos correspondientes a las etapas del proceso que alcanzaron. | B1-4 | AJ |
| 1.7 Solicite el listado de ex-colaboradores, que fueron dados de baja durante el año 2010, seleccione una muestra y verifique que se cuente con un expediente para cada uno, debidamente identificado con el nombre y código del ex-colaborador y que contengan, además de los documentos recolectados durante el tiempo laborado, lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Carta de renuncia o despido - Entrevista de salida (detalle de las causas de renuncia o despido) - Finiquito laboral y/o convenio de pago (préstamos, tarjetas de crédito, faltantes) - Finiquito administrativo (mobiliario, equipo, llaves) - Liquidación de prestaciones laborales - Solicitud y evidencia de cancelación de accesos a los sistemas informáticos - Constancia de baja en bases de datos de empleados activos | B1-5 | AJ |

| | | |
|---|-----------------------|---------------------------|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Plan de Trabajo</u> Período 2010 | A1 6/11 | |
| | Preparó: AJ | Fecha: 05/01/11 |
| | Revisó: CA | Fecha: 07/01/11 |

| Procedimientos | Ref. P.T. | Hecho por |
|--|------------------|------------------|
| 1.8 Inspeccione físicamente el área de archivo de los expedientes de colaboradores activos, ex-colaboradores y candidatos no contratados, y verifique que la misma sea adecuada, segura, ordenada y de acceso restringido. | B1-6 | AJ |
| 1.9 Verifique que en el área de archivo de los expedientes indicados en el punto anterior, se lleve un control de entradas y salidas de expedientes, debidamente actualizado. | B1-6 | AJ |
| 2. Inducción del personal | | |
| 2.1 Solicite el Manual de Inducción y verifique que esté autorizado por funcionarios competentes. | B2-1 | AJ |
| 2.2 Analice el contenido del Manual de Inducción y verifique que el mismo proporcione al colaborador información del Banco, relacionada con lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Breve historia - Plan estratégico - Estructura organizativa - Productos y servicios - Condiciones y beneficios laborales - Políticas y normas generales | B2-1 | AJ |
| 2.3 Del listado de colaboradores activos a la fecha, identifique a los que hayan ingresado al Banco durante el año 2010, seleccione una muestra y verifique en los controles del Departamento de Recursos Humanos, que hayan recibido la inducción correspondiente. | B2-2 | AJ |
| 2.4 Entreviste a los colaboradores de la muestra elegida en el punto anterior para establecer la efectividad de la inducción que hayan recibido y que como mínimo se les haya proporcionado lo siguiente: | B2-2 | AJ |

| | | |
|---|-----------------------|---------------------------|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Plan de Trabajo</u> Período 2010 | A1 7/11 | |
| | Preparó: AJ | Fecha: 05/01/11 |
| | Revisó: CA | Fecha: 07/01/11 |

| Procedimientos | Ref. P.T. | Hecho por |
|---|----------------------|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida y charla inicial - Recorrido por las instalaciones - Presentación con el jefe inmediato - Presentación con los compañeros de trabajo - Trámites administrativos - Lugar de trabajo y recursos necesarios - Inducción específica de sus atribuciones - Manual de Inducción | | |
| 3. Capacitación del personal | | |
| 3.1 Solicite las políticas y procedimientos escritos relacionados con la capacitación del personal y verifique que estén debidamente autorizadas por funcionarios competentes. | B3-1 | AJ |
| 3.2 Analice las políticas y procedimientos escritos para la capacitación del personal y verifique que como mínimo contengan lo relacionado con lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Detección de las necesidades de capacitación - Programas de capacitación - Desarrollo de los programas de capacitación - Evaluación de los resultados de las capacitaciones impartidas - Registros y controles de capacitación | B3-1 | AJ |
| 3.3 Identifique los mecanismos utilizados para detectar las necesidades de capacitación del personal y verifique que los resultados del trabajo realizado en el año 2010 hayan sido documentados. | B3-2 | AJ |
| 3.4 Solicite los programas de capacitación para los años 2010 y 2011 respectivamente, y verifique que ambos hayan sido autorizados por funcionarios competentes y que se hayan actualizado con respecto al programa del año anterior que corresponda. | B3-3 | AJ |

| | | |
|---|-----------------------|---------------------------|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Plan de Trabajo</u> Período 2010 | A1 8/11 | |
| | Preparó: AJ | Fecha: 05/01/11 |
| | Revisó: CA | Fecha: 07/01/11 |

| Procedimientos | Ref. P.T. | Hecho por |
|--|------------------|------------------|
| 3.5 Verifique que los programas de capacitación para los años 2010 y 2011 respectivamente, como mínimo contengan lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de la capacitación - Personal a capacitar - Contenido de la capacitación (interna o externa) - Fechas estimadas o periodicidad de las capacitaciones | B3-3 | AJ |
| 3.6 Verifique que el contenido de las capacitaciones, establecidas en los programas de capacitación, esté acorde a las necesidades de capacitación del personal. | B3-3 | AJ |
| 3.7 Verifique la existencia de listados de asistencia a las capacitaciones internas y externas, durante el año 2010. | B3-4 | AJ |
| 3.8 Verifique la existencia de constancias de capacitaciones internas y externas, recibidas por los colaboradores durante el año 2010, para lo cual se puede apoyar en el resultado obtenido en el punto 1.4, poniendo especial atención a las relacionadas con prevención y detección de lavado de dinero u otros activos. | B3-4 | AJ |
| 3.9 Verifique el envío oportuno a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, del reporte semestral de capacitaciones impartidas al personal sobre prevención y detección de lavado de dinero u otros activos, durante el año 2010. | B3-4 | AJ |

| | | |
|---|-----------------------|---------------------------|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Plan de Trabajo</u> Período 2010 | A1 9/11 | |
| | Preparó: AJ | Fecha: 05/01/11 |
| | Revisó: CA | Fecha: 07/01/11 |

| Procedimientos | Ref. P.T. | Hecho por |
|--|------------------|------------------|
| 3.10 Verifique la existencia de un mecanismo para evaluar el conocimiento adquirido por el personal en las capacitaciones impartidas. | B3-5 | AJ |
| 3.11 Elabore un cuestionario con preguntas relacionadas con el contenido de las capacitaciones impartidas durante el año 2010 y evalúe a una muestra de colaboradores seleccionada de los registros de capacitación mencionados en el punto 3.7. | B3-5 | AJ |
| 4. Remuneración del Personal | | |
| 4.1 Solicite las políticas y procedimientos escritos relacionados con la remuneración del personal y verifique que estén debidamente autorizadas por funcionarios competentes. | B4-1 | AJ |
| 4.2 Analice las políticas y procedimientos escritos para la remuneración del personal y verifique que como mínimo contengan lo relacionado con lo siguiente: - Valuación y clasificación de puestos - Política salarial del Banco - Cálculo, pago y registro de sueldos y prestaciones - Cálculo, retención y registro de las deducciones obligatorias y voluntarias a que están sujetos los ingresos del empleado - Plan de incentivos del Banco | B4-1 | AJ |
| 4.3 Con base en la muestra elegida en el numeral 2.3, verifique que los sueldos de los colaboradores hayan sido establecidos de acuerdo a una valuación y clasificación de puestos y que se encuentren dentro de la escala salarial establecida para el puesto. | B4-2 | AJ |
| 4.4 Con base en la muestra seleccionada en el punto 1.3, verifique que los colaboradores tengan cuenta monetaria para el depósito del sueldo. | B4-3 | AJ |

| | | |
|---|-----------------------|---------------------------|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Plan de Trabajo</u> Período 2010 | A1 10/11 | |
| | Preparó: AJ | Fecha: 05/01/11 |
| | Revisó: CA | Fecha: 07/01/11 |

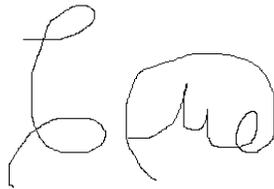
| Procedimientos | Ref. P.T. | Hecho por |
|--|------------------|------------------|
| 4.5 Solicite la nómina de sueldos de por lo menos 6 meses y con base en la muestra del punto anterior, verifique que el monto de sueldo líquido depositado en las cuentas monetarias coincida con la nómina de sueldos. | B4-3 | AJ |
| 4.6 De la muestra anterior, verifique que exista boleta de pago firmada por los colaboradores y que el monto líquido de la boleta coincida con el monto depositado en la cuenta monetaria. | B4-3 | AJ |
| 4.7 Verifique que en la nómina no existan sueldos menores al sueldo mínimo. | B4-4 | AJ |
| 4.8 Realice una conciliación entre el monto de sueldos, bonificación incentivo y prestaciones laborales, según nómina y según los registros contables, al 31 de diciembre de 2010. | B4-5 | AJ |
| 4.9 Realice una prueba global de prestaciones laborales (aguinaldo, bono 14 e indemnización) y concilie los resultados con los registros contables al 31 de diciembre de 2010, relacionados con provisiones para dichos rubros. | B4-6 | AJ |
| 4.10 Realice una conciliación entre la cuota laboral y patronal IGSS según nómina, según contabilidad y según el recibo mensual de pago al IGSS, durante el año 2010, y verifique la presentación oportuna de dichos pagos. | B4-7 | AJ |
| 4.11 Realice una conciliación entre el monto de ISR retenido a los empleados y el monto reportado mensualmente a la SAT mediante el Formulario SAT No. 105, durante el año 2010, y verifique la presentación oportuna de dichos formularios. | B4-8 | AJ |

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Plan de Trabajo</u> Período 2010 | A1 11/11 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 05/01/11 Fecha: 07/01/11 |

IX. Cédula de Marcas de Auditoría

| Marca de Auditoría | Descripción |
|-------------------------------------|--|
| ✓ | Se cumple con el requisito. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Se cumple con el requisito parcialmente (ver observaciones). |
| x | No se cumple con el requisito. |
| ⊙ | No aplica el requisito. |

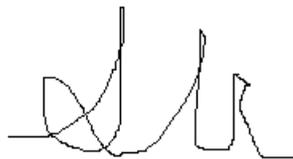
Atentamente,



Lic. Carlos Alvarado
Supervisor Auditoría Interna



Alejandro Jiménez
Asistente Auditoría Interna



Vo.Bo. Lic. Salvador Hernández
Director Departamento de Auditoría Interna

5.2.5 Papeles de Trabajo

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación y análisis de las políticas y procedimientos escritos para el registro de empleados</u> Período 2010 | B1-1 1/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 06/01/11 Fecha: 11/01/11 |

Objetivos

- Verificar que las políticas y procedimientos escritos relacionados con el registro del personal hayan sido autorizadas por funcionarios competentes.
- Verificar que las políticas y procedimientos escritos relacionados con el registro del personal estén encaminados a documentar los antecedentes personales, académicos laborales y patrimoniales del colaborador.

Resultados

Al solicitar las políticas y procedimientos escritos relacionados con el registro del personal, se nos proporcionó el “Manual para la Elaboración, Resguardo y Actualización de Expedientes de Colaboradores” versión 6, autorizado por el Gerente General y el Director del Departamento de Recursos Humanos, con fecha 31 de octubre de 2010.

Al analizar el contenido del Manual mencionado anteriormente se observó lo siguiente:

| No. | Contenido | Referencias | | |
|-----|---|-------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Reclutamiento, selección y contratación | ✓ | ✓ | ✓ |
| 2 | Inducción y capacitaciones recibidas | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3 | Trámites administrativos | ✓ | ✓ | ✓ |
| 4 | Record acumulado en el Banco | ✓ | ✓ | ✓ |
| 5 | Proceso de salida (despido, renuncia) | x | x | x |

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación y análisis de las políticas y procedimientos escritos para el registro de empleados</u> Período 2010 | B1-1 2/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 06/01/11 Fecha: 11/01/11 |

Referencias

1. Se establece la documentación que se debe recolectar en este proceso.
2. La documentación establecida es suficiente.
3. Se hace referencia al Manual específico del proceso.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito
- × No se cumple con el requisito

Conclusiones

- Se cuenta con un Manual específico de políticas y procedimientos relacionados con el registro del personal, denominado "Manual para la Elaboración, Resguardo y Actualización de Expedientes de Colaboradores", el cual fue autorizado por funcionarios competentes.
- Las políticas y procedimientos relacionados con el registro del personal están encaminados a documentar los antecedentes personales, académicos, laborales y patrimoniales del colaborador, sin embargo no toman en cuenta lo relacionado con la documentación correspondiente a la baja de un colaborador por renuncia o despido. Se verificará si en la práctica se documenta la baja de los colaboradores. **Ver PT B1-5.**

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano Revisión física de expedientes del personal activo Período 2010 | B1-2 1/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 07/01/11 Fecha: 12/01/11 |

Objetivos

- Verificar la existencia de un expediente individual para cada empleado.
- Verificar que los expedientes de empleados activos estén identificados y en buenas condiciones.

Resultados

Se procedió a verificar una muestra de 50 expedientes de empleados activos al 31 de diciembre de 2010, obteniendo los resultados siguientes:

| No. | Código | Nombre | Departamento | Puesto | Fecha de Ingreso | 1 | 2 | 3 | 4 | Observación |
|-----|--------|----------------------------|------------------------|------------------------------|------------------|---|---|---|---|--------------------|
| 1 | 5209 | López Paz María | Banca Comercial | Receptor Pagador | 04/01/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 2 | 5217 | Gaitán Ríos Sandra | Banca Comercial | Receptor Pagador | 25/04/2007 | ✓ | ☒ | ✓ | ✓ | Folder deteriorado |
| 3 | 5227 | Valenzuela Ramos Aroldo | Banca Comercial | Asist. Servicio al Cliente | 02/05/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 4 | 5229 | Rosales Cruz María | Auditoría Interna | Asistente Auditoría de Op. | 03/05/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 5 | 5233 | Merlos Morales Kevin | Banca Privada | Ejecutivo de Cuenta | 06/05/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 6 | 5239 | Gramajo Godínez William | Cobros y Desembolsos | Asist. de Cobros | 06/06/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 7 | 5247 | Gálvez Vásquez Dámaris | Servicios | Asist. de Archivo | 14/06/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 8 | 5257 | Velásquez Hidalgo María | Inversiones | Asist. de Inversiones | 28/06/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 9 | 5259 | Ruiz López José | Compensación | Jefe de Compensación | 05/07/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 10 | 5263 | Monterroso López Ana | Créditos Empresariales | Asist. Créditos Emp. | 14/08/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 11 | 5269 | Gutiérrez González Rodolfo | Banca Comercial | Receptor Pagador | 09/09/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 12 | 5277 | García Cruz Santiago | Banca Comercial | Receptor Pagador | 07/10/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 13 | 5287 | Veliz Paz Jesús | Banca Comercial | Asist. Servicio al Cliente | 08/11/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 14 | 5289 | Ramírez Mendoza Kimberly | Auditoría Interna | Jefe Auditoría de Op. | 22/11/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 15 | 5293 | Monzón Miranda Lidia | Asesoría Legal | Procurador | 05/12/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 16 | 5299 | Sandoval Flores Cesar | Contabilidad | Asist. Contabilidad | 09/12/2007 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 17 | 5307 | Morataya Alvarado Sergio | Recursos Humanos | Asist. Sueldos y Prest. Lab. | 06/01/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 18 | 5317 | Alvarado Hernández Diana | Inversiones | Jefe de Inversiones | 08/01/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 19 | 5319 | López Barrera Marilyn | Informática | Analista | 16/01/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 20 | 5323 | Díaz Álvarez Débora | Administración | Jefe Administrativo | 06/04/2008 | ✓ | ☒ | ✓ | ✓ | Folder deteriorado |
| 21 | 5329 | López Cardona Saulo | Banca Comercial | Receptor Pagador | 09/04/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 22 | 5337 | González Vásquez Angélica | Banca Comercial | Receptor Pagador | 12/05/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano Revisión física de expedientes del personal activo Período 2010 | B1-2 2/3 | | | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 07/01/11 Fecha: 12/01/11 | | |

| No. | Código | Nombre | Departamento | Puesto | Fecha de Ingreso | 1 | 2 | 3 | 4 | Observación |
|-----|--------|----------------------------|------------------------|------------------------------|------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| 23 | 5347 | Natareno Enríquez Julio | Banca Comercial | Asist. Servicio al Cliente | 21/05/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 24 | 5349 | Guerra Navarro Christian | Unidad de Cumplimiento | Asist. de Cumplimiento | 08/06/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 25 | 5353 | Ramos Cayax Rodolfo | Asesoría Legal | Procurador | 12/06/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 26 | 5359 | López Caal José | Contabilidad | Asist. Contabilidad | 10/07/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 27 | 5367 | Solares Arenales Wendy | Recursos Humanos | Asist. de Capacitación | 20/08/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 28 | 5377 | Navas Muñoz Walter | Call Center | Supervisor Call Center | 01/09/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 29 | 5379 | Archila Córdova Ana | Informática | Analista | 04/09/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 30 | 5383 | Guzmán Guerra Edna | Riesgos Integrales | Analista Riesgos Int. | 08/09/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 31 | 5389 | Avendaño Morales Débora | Banca Comercial | Receptor Pagador | 05/10/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 32 | 5397 | López Cárdenas Daniel | Banca Comercial | Receptor Pagador | 14/12/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 33 | 5407 | Fuentes Alvizurez María | Banca Comercial | Asist. Servicio al Cliente | 11/01/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 34 | 5409 | Ordoñez Pacheco Marlene | Unidad de Cumplimiento | Asistente de Análisis | 24/02/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 35 | 5413 | Hernández Oliva María | Gerencia General | Asist. Gerencia | 05/03/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 36 | 5419 | Rivera Estévez Hugo | Banca Privada | Ejecutivo de Cuenta | 01/04/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 37 | 5427 | Luna Reyes Héctor | Recursos Humanos | Asist. de Nómina | 07/04/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 38 | 5437 | Rodas Alvizures Karla | Call Center | Ejecutivo de Call Center | 08/04/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 39 | 5439 | Orozco Álvarez Jimmy | Transferencias Int. | Asist. Transf. Int. | 12/04/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 40 | 5443 | Vásquez Ramírez Marvin | Marketing | Ejecutivo de Marketing | 07/06/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 41 | 5449 | Hernández Rosales Hugo | Banca Comercial | Receptor Pagador | 14/06/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 42 | 5457 | Cabrera Barrios Jimena | Banca Comercial | Receptor Pagador | 05/07/2009 | ✓ | ☒ | ✓ | ✓ | Folder deteriorado |
| 43 | 5467 | Marroquín González Marilyn | Banca Comercial | Asist. Servicio al Cliente | 21/07/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 44 | 5469 | García Castillo Mónica | Banca Comercial | Asist. Servicio al Cliente | 04/08/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 45 | 5473 | Martínez Mendoza Claudia | Auditoría Interna | Asist. Auditoría de Sistemas | 26/08/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 46 | 5479 | Hernández Ordoñez José | Banca Privada | Ejecutivo de Cuenta | 22/09/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 47 | 5533 | Pantaleón Villatoro Luis | Cobros y Desembolsos | Asist. de Desembolsos | 21/03/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 48 | 5547 | Herrera Laríos Sharon | Servicios | Mensajero | 22/04/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 49 | 5559 | Rodríguez Paniagua Edwin | Transferencias Int. | Asist. Transf. Int. | 27/05/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 50 | 5569 | Méndez Vela Luis | Compensación | Jefe de Compensación | 13/06/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | | | | | | ✓ | 50 | 47 | 50 | 50 |
| | | | | | | ☒ | 0 | 3 | 0 | 0 |
| | | | | | | Total | 50 | 50 | 50 | 50 |
| | | | | | | Referencias | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Revisión física de expedientes del personal activo</u> Período 2010 | B1-2 3/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 07/01/11 Fecha: 12/01/11 |

Referencias

- 1 Se cuenta con expediente individual para el colaborador
- 2 Expediente en buenas condiciones
- 3 Expediente identificado con el nombre del colaborador
- 4 Expediente identificado con el código del colaborador

Alcance

Universo: 300
Muestra: 50
Alcance: 16.67%
La selección de la muestra se realizó utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple.

Marcas de Auditoría

- Se cumple con el requisito
- Se cumple con el requisito parcialmente (ver observaciones)

Conclusión

En la revisión efectuada a una muestra de 50 expedientes de colaboradores activos al 31 de diciembre de 2010, se obtuvieron resultados satisfactorios, ya que se cuenta con expedientes individuales, identificados adecuadamente con el nombre y código del colaborador.

No obstante lo anterior, en 3 casos se observó que el folder estaba deteriorado, lo cual se comunicó verbalmente al personal correspondiente y fue subsanado de inmediato.

| | | |
|---|---------------------------|------------------------------------|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano Revisión del contenido de expedientes del personal activo Período 2010 | B1-3 2/4 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 10/01/11 Fecha: 13/01/11 |

| No. | Cód. | Nombre | Departamento | Fecha de Ingreso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Observación |
|-----|------|----------------------------|------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|
| 19 | 5319 | López Barrera Marilyn | Informática | 16/01/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 20 | 5323 | Díaz Álvarez Débora | Administración | 06/04/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 21 | 5329 | López Cardona Saulo | Banca Comercial | 09/04/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 22 | 5337 | González Vásquez Angélica | Banca Comercial | 12/05/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 23 | 5347 | Natareno Enríquez Julio | Banca Comercial | 21/05/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 24 | 5349 | Guerra Navarro Christian | Unidad de Cumplimiento | 08/06/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 25 | 5353 | Ramos Cayax Rodolfo | Asesoría Legal | 12/06/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 26 | 5359 | López Caal José | Contabilidad | 10/07/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 27 | 5367 | Solares Arenales Wendy | Recursos Humanos | 20/08/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 28 | 5377 | Navas Muñoz Walter | Call Center | 01/09/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 29 | 5379 | Archila Córdova Ana | Informática | 04/09/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 30 | 5383 | Guzmán Guerra Edna | Riesgos Integrales | 08/09/2008 | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | Contrato no enviado al Min. de Trabajo. |
| 31 | 5389 | Avendaño Morales Débora | Banca Comercial | 05/10/2008 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | Contrato no enviado al Min. de Trabajo. |
| 32 | 5397 | López Cárdenas Daniel | Banca Comercial | 14/12/2008 | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 33 | 5407 | Fuentes Alvizurez María | Banca Comercial | 11/01/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 34 | 5409 | Ordoñez Pacheco Marlene | Unidad de Cumplimiento | 24/02/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 35 | 5413 | Hernández Oliva María | Gerencia General | 05/03/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 36 | 5419 | Rivera Estévez Hugo | Banca Privada | 01/04/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | Contrato no enviado al Min. de Trabajo. |
| 37 | 5427 | Luna Reyes Héctor | Recursos Humanos | 07/04/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | Constancias emitidas en el año 2006. |
| 38 | 5437 | Rodas Alvizures Karla | Call Center | 08/04/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 39 | 5439 | Orozco Álvarez Jimmy | Transferencias Int. | 12/04/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 40 | 5443 | Vásquez Ramírez Marvin | Marketing | 07/06/2009 | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 41 | 5449 | Hernández Rosales Hugo | Banca Comercial | 14/06/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Constancias emitidas en el año 2006. |
| 42 | 5457 | Cabrera Barrios Jimena | Banca Comercial | 05/07/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | Contrato no enviado al Min. de Trabajo. |
| 43 | 5467 | Marroquín González Marilyn | Banca Comercial | 21/07/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 44 | 5469 | García Castillo Mónica | Banca Comercial | 04/08/2009 | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 45 | 5473 | Martínez Mendoza Claudia | Auditoría Interna | 26/08/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| 46 | 5479 | Hernández Ordoñez José | Banca Privada | 22/09/2009 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | Contrato no enviado al Min. de Trabajo. |
| 47 | 5533 | Pantaleón Villatoro Luis | Cobros y Desembolsos | 21/03/2010 | ✓ | ⊙ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ⊙ | ✓ | ✓ | ✗ | Constancias emitidas en el año 2008. |

| | | |
|---|---------------------------|------------------------------------|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Revisión del contenido de expedientes del personal activo</u> Período 2010 | B1-3 3/4 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 10/01/11 Fecha: 13/01/11 |

| No. | Cód. | Nombre | Departamento | Fecha de Ingreso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Observación |
|--------------------|------|--------------------------|---------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------------|
| 48 | 5547 | Herrera Larios Sharon | Servicios | 22/04/2010 | ✓ | ⊙ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | ☒ | ⊙ | ✓ | ✓ | ✗ | Constancias emitidas en el año 2007. |
| 49 | 5559 | Rodríguez Paniagua Edwin | Transferencias Int. | 27/05/2010 | ✓ | ⊙ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | ☒ | ⊙ | ✓ | ✓ | ✗ | Constancias emitidas en el año 2008. |
| 50 | 5569 | Méndez Vela Luis | Compensación | 13/06/2010 | ✓ | ⊙ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ⊙ | ✓ | ✓ | ✗ | |
| | | | | | ✓ | 50 | 39 | 50 | 50 | 50 | 34 | 45 | 45 | 46 | 49 | 44 | 16 |
| | | | | | ☒ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 6 | 0 |
| | | | | | ✗ | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 16 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 34 |
| | | | | | ⊙ | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| Total | | | | | 50 |
| Referencias | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |

Referencias

- 1 Solicitud de empleo
- 2 Hoja de actualización de datos (anual)
- 3 Curriculum vitae
- 4 Documento de identificación (cédula de vecindad, documento personal de identificación –DPI-, pasaporte)
- 5 Cartas de recomendación
- 6 Informe de estudio socioeconómico
- 7 Informe de prueba poligráfica
- 8 Constancia de carencia de antecedentes penales y policiaos
- 9 Estado patrimonial de ingreso
- 10 Actualización(es) anual(es) del estado patrimonial
- 11 Contrato de trabajo
- 12 Constancias de capacitaciones recibidas (con especial énfasis en las relacionadas con prevención y detección del lavado de dinero u otros activos).

Alcance

Universo: 300
 Muestra: 50
 Alcance: 16.67%
 La selección de la muestra se realizó utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito
- ☒ Se cumple con el requisito parcialmente (ver observaciones)
- ✗ No se cumple con el requisito
- ⊙ No aplica el requisito

Conclusiones

En la revisión efectuada a una muestra de 50 expedientes de colaboradores activos al 31 de diciembre de 2010, se pudieron establecer algunas oportunidades de mejora en los aspectos siguientes:

- Hoja de actualización anual de información: En 7 casos no se observó evidencia de actualización anual de información.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Revisión del contenido de expedientes del personal activo</u> Período 2010 | B1-3 4/4 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 10/01/11 Fecha: 13/01/11 |

Se nos indicó que se debe a que la información de dichos colaboradores no había cambiado, lo cual se considera inadecuado ya que se debe hacer constar dicho extremo en el expediente.

- Informe de estudio socioeconómico: No se encontró dicho informe en 16 expedientes. Se nos indicó que no se realiza dicho estudio al personal de agencias, debido a la alta rotación de personal en ésta área, lo cual se considera inadecuado, debido a la importancia de este personal.
- Informe de prueba poligráfica: En 6 casos no se observó dicho informe.
- Contrato de trabajo: En 6 casos no se observó evidencia de que el contrato de trabajo haya sido enviado al Ministerio de Trabajo.
- Constancias de carencia de antecedentes policíacos y penales: En 5 expedientes las constancias tenían 2 ó 3 años de haber sido emitidas, tomando en cuenta la fecha de contratación del colaborador, lo cual se considera inadecuado, ya que como mínimo debieron haber sido emitidas 6 meses antes.
- Constancias de capacitaciones recibidas: En 34 expedientes no se observaron constancias de las capacitaciones que el colaborador recibió durante el año 2010. En los 16 casos en los cuales si se encontró alguna constancia de capacitación, se estableció que estos casos corresponden a colaboradores de agencias, quienes recibieron capacitación externa sobre Atención al Cliente (INTECAP). Este aspecto se verificará más a fondo. **Ver**

PT B3-4.

Además de lo anterior, se observó falta de otros documentos en pocos casos, lo cual no se considera relevante.

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Revisión de expedientes de candidatos no contratados</u> Período 2010 | B1-4 1/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 11/01/11 Fecha: 14/01/11 |

Objetivos

- Verificar la existencia de expedientes individuales para cada uno de los candidatos que se sometieron al proceso de selección durante el año 2010 y no fueron contratados, y que los mismos estén identificados.
- Verificar que los expedientes cuenten con la documentación relacionada con el proceso de selección, que permita determinar la etapa a la cual llegó el candidato y el motivo por el cual no fue contratado.

Resultados

Se procedió a revisar una muestra de 25 expedientes de candidatos que se sometieron al proceso de selección de personal, durante el año 2010 y que no fueron contratados, obteniendo los resultados siguientes:

| No. | No. Control | Nombre | Motivo No Contratación | Etapa Alcanzada /1 | Fecha solicitud de empleo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Comentarios |
|-----|-------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 10133 | Villatoro Chávez Gerson | No aceptó condiciones | Entrevista inicial | 05/01/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | Sin resultados de la entrevista inicial |
| 2 | 10134 | Ramírez Cordero Hilda | No aceptó condiciones | Entrevista inicial | 05/01/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | Sin resultados de la entrevista inicial |
| 3 | 10137 | López Girón Paul | Papelería incompleta | Solicitud de empleo | 05/01/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 4 | 10141 | Hernández Menéndez Marco | Papelería incompleta | Solicitud de empleo | 07/01/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 5 | 10143 | Belteton Moreno Julio | Conocimiento deficiente | Pruebas de conocimientos | 17/01/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 6 | 10144 | Zabala Cruz Flor | Papelería incompleta | Solicitud de empleo | 14/02/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 7 | 10147 | Ramos Arriola Ingrid | Papelería incompleta | Solicitud de empleo | 31/03/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 8 | 10151 | López Miranda Silvia | Se contrató a otro candidato | Entrevista jefe | 11/04/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | Sin resultados de la entrevista jefe |
| 9 | 10153 | Hernández Ávila Melvin | Se contrató a otro candidato | Entrevista jefe | 06/05/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | Sin resultados de la entrevista jefe |
| 10 | 10154 | Calderón Enríquez Carlos | Referencias no satisfactorias | Solicitud de empleo | 06/05/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 11 | 10157 | Salazar Alarcón Víctor | Conocimiento deficiente | Pruebas de conocimientos | 20/05/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 12 | 10161 | Reyes Ortiz Mario | Conocimiento deficiente | Pruebas de conocimientos | 20/05/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 13 | 10163 | López Salguero María | Se contrató a otro candidato | Entrevista jefe | 06/06/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | Sin resultados de la entrevista jefe |
| 14 | 10164 | Herrera Cante Jorge | Se contrató a otro candidato | Entrevista jefe | 10/06/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | Sin resultados de la entrevista jefe |
| 15 | 10167 | Castañeda Morales Jorge | Se contrató a otro candidato | Entrevista jefe | 24/06/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | Sin resultados de la entrevista jefe |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Revisión de expedientes de candidatos no contratados</u> Período 2010 | B1-4 2/3 | | | | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 11/01/11 Fecha: 14/01/11 | | | |

| No. | No. Control | Nombre | Motivo No Contratación | Etapas Alcanzadas /1 | Fecha solicitud de empleo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Comentarios |
|-----|-------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 16 | 10171 | Izaguirre Avendaño Oscar | Se contrató a otro candidato | Entrevista jefe | 04/07/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | Sin resultados de la entrevista jefe |
| 17 | 10173 | García Quezada Miriam | Referencias no satisfactorias | Estudio Socio-económico | 04/07/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 18 | 10174 | Mendoza Gómez Gabriela | Papelería incompleta | Solicitud de empleo | 08/07/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 19 | 10177 | Girón Garrido Brenda | Referencias no satisfactorias | Solicitud de empleo | 06/07/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 20 | 10181 | Pérez Chávez Marvin | Papelería incompleta | Estudio Socio-económico | 05/08/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 21 | 10183 | Castillo Paredes Silvia | Referencias no satisfactorias | Estudio Socio-económico | 06/09/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 22 | 10184 | Rosales Godoy Brenda | Referencias no satisfactorias | Entrevista jefe | 11/10/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | Sin resultados de la entrevista jefe |
| 23 | 10187 | Cordero Monterroso Jorge | No aceptó condiciones | Entrevista inicial | 12/10/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | Sin resultados de la entrevista inicial |
| 24 | 10191 | Zepeda Girón Miguel | No aceptó condiciones | Entrevista inicial | 04/11/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | Sin resultados de la entrevista inicial |
| 25 | 10193 | Gómez López Karla | Se contrató a otro candidato | Entrevista jefe | 09/12/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | Sin resultados de la entrevista jefe |

/1 Información establecida con base en contenido del expediente y en el motivo de la no contratación.

| | | | | | |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ✓ | 25 | 25 | 25 | 25 | 13 |
| ☒ | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 |
| Total | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Referencias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Referencias

- 1 Se cuenta con expediente individual para el candidato
- 2 Expediente en buenas condiciones
- 3 Expediente identificado con el nombre del candidato
- 4 Expediente identificado con el No. de Control del candidato
- 5 Expediente con documentos correspondientes a la etapa alcanzada por el candidato

Alcance

Universo: 116
 Muestra: 25
 Alcance: 21.55%
 La selección de la muestra se realizó utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito
- ☒ Se cumple con el requisito parcialmente (ver observaciones)

Conclusiones

Se observó que se cuenta con un expediente por cada candidato no contratado, los cuales se encuentran en buenas condiciones e identificados con el nombre y el No. de control asignado al candidato.

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Revisión de expedientes de candidatos no contratados</u> Período 2010 | B1-4 3/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 11/01/11 Fecha: 14/01/11 |

En cuanto al contenido de los expedientes, se observó que en 12 casos no se contaba con evidencia del resultado de la última entrevista realizada al candidato (4 entrevista inicial, 8 entrevista con el futuro jefe), previo a dar por finalizado el proceso, lo cual se considera inadecuado ya que no es posible establecer las causas por las cuales los candidatos desistieron de continuar en el proceso o no fueron tomados en cuenta, para identificar oportunidades de mejora en el proceso.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Revisión de expedientes de ex-colaboradores</u> Período 2010 | B1-5 1/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 12/01/11 Fecha: 17/01/11 |

Objetivos

- Verificar la existencia de expedientes individuales para cada uno de los ex-colaboradores dados de baja durante el año 2010, y que los mismos estén en buenas condiciones e identificados adecuadamente.
- Verificar que los expedientes cuenten con la documentación relacionada con la baja del colaborador, que permita determinar las causas del despido o renuncia.

Resultados

Se procedió a revisar una muestra de 10 expedientes ex-colaboradores dados de baja durante el año 2010 (4 por despido y 6 por renuncia), obteniendo los resultados siguientes:

| No. | Código | Nombre | Puesto | Despido / Renuncia | Fecha de Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------------|--------|--------------------------|----------------------------|--------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | 4087 | González Pérez Ana | Receptor Pagador | Despido | 04/02/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | x | ✓ | x | ✓ | ✓ | ✓ |
| 2 | 4177 | Maldonado García Marco | Asist. de Contabilidad | Renuncia | 08/03/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3 | 4237 | Urizar Palma Irma | Asist. Servicio al Cliente | Despido | 31/03/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | x | ✓ | x | ✓ | ✓ | ✓ |
| 4 | 4359 | Menéndez García Irma | Mensajero | Renuncia | 23/05/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 5 | 4449 | Ramírez Palacios Edwin | Ejecutivo de Cuenta | Renuncia | 09/06/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 6 | 4557 | Ramírez Rivera Federico | Receptor Pagador | Despido | 08/07/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | x | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 7 | 4663 | Lynch Carrera Johnny | Ejecutivo de Call Center | Renuncia | 05/10/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 8 | 4777 | Minas Solórzano Hilda | Receptor Pagador | Despido | 21/10/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | x | ✓ | x | ✓ | ✓ | ✓ |
| 9 | 4867 | Castillo Contreras Juana | Asist. Servicio al Cliente | Renuncia | 05/12/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 10 | 4957 | González Molina Glenda | Asistente Auditoría de Op. | Renuncia | 08/12/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ✓ | | | | | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 6 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 |
| x | | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Total | | | | | | 10 |
| Referencias | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Revisión de expedientes de ex-colaboradores</u> Período 2010 | B1-5 2/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 12/01/11 Fecha: 17/01/11 |

Referencias

- 1 Se cuenta con expediente individual para el ex-colaborador
- 2 Expediente en buenas condiciones
- 3 Expediente identificado con el nombre del ex-colaborador
- 4 Expediente identificado con el código del ex-colaborador
- 5 Documentos del tiempo que laboró el ex-colaborador
- 6 Carta de renuncia o despido
- 7 Entrevista de salida (detalle de las causas de renuncia o despido)
- 8 Finiquito laboral y/o convenio de pago (préstamos, tarjetas de crédito, faltantes)
- 9 Finiquito administrativo (mobiliario, equipo, llaves)
- 10 Liquidación de prestaciones laborales
- 11 Solicitud y evidencia de cancelación de accesos a los sistemas informáticos
- 12 Constancia de baja en bases de datos de empleados activos

Alcance

Universo: 48
Muestra: 10
Alcance: 20.83%
La selección de la muestra se realizó utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito
- ✗ No se cumple con el requisito

Conclusiones

En la revisión efectuada a una muestra de 10 expedientes de ex-colaboradores dados de baja durante el año 2010 (4 por despido y 6 por renuncia), se pudieron establecer algunas oportunidades de mejora en los aspectos siguientes:

- Entrevista de salida (detalle de causas de renuncia o despido): En los 4 casos de ex-colaboradores despedidos, no se cuenta con detalle del motivo de su despido.
- Finiquito administrativo (mobiliario, equipo, llaves): En 3 de los 4 casos de ex-colaboradores despedidos, no se cuenta con finiquito administrativo, en el cual conste que el ex-colaborador entregó el mobiliario, equipo y llaves a su cargo. Se indagó y se estableció que solo en un caso no se devolvió una laptop, pero fue descontada de la liquidación laboral.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Revisión de expedientes de ex-colaboradores</u> Período 2010 | B1-5 3/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 12/01/11 Fecha: 17/01/11 |

De lo anterior, se nos indicó que en los casos de despido no se realiza entrevista de salida, ni se hace inventario del mobiliario, equipo y llaves frente al ex-colaborador, para evitar inconvenientes, lo cual se considera inadecuado, ya que de no ser posible entrevistar al ex-colaborador se debe entrevistar al jefe inmediato, con el objetivo de documentar la información. Además el jefe inmediato deberá documentar el inventario realizado.

En cuanto a los expedientes físicos, se obtuvieron resultados satisfactorios, ya que se cuenta con un expediente por cada ex-colaborador, debidamente identificado con su nombre y código, además se encuentran en buenas condiciones.

Es importante indicar que las políticas y procedimientos establecidos para el registro del personal, específicamente en el “Manual para la Elaboración, Resguardo y Actualización de Expedientes de Colaboradores” no se menciona lo relacionado con la documentación correspondiente a la baja de un colaborador por renuncia o despido. **Ver PT B1-1.**

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Inspección física al archivo de expedientes del personal</u> Período 2010 | B1-6 1/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 13/01/11 Fecha: 17/01/11 |

Objetivos

- Verificar que el área de archivo de expedientes de colaboradores, ex-colaboradores y candidatos no contratados sea adecuada segura, ordenada y de acceso restringido.
- Verificar que en el área de archivo de expedientes de colaboradores, ex-colaboradores y candidatos no contratados se lleve un control de entradas y salidas de expedientes, debidamente actualizado.

Resultados

Al inspeccionar físicamente el área de archivo de expedientes del personal se pudo observar que los expedientes de colaboradores, ex-colaboradores y candidatos no contratados, se encuentran archivados de manera separada, en archivadores de metal, bajo llave e identificados y numerados de acuerdo a los expedientes que contienen.

Al verificar algunas gavetas al azar, se observó que los expedientes contenidos en la misma, correspondían a la identificación del archivador y estaban ordenados correlativamente.

En el área de archivo no se observaron aspectos que puedan amenazar la integridad de los expedientes, tal como filtraciones de agua, focos de incendio, fuentes de humo, etc.

Se observó que el área de archivo cuenta con una puerta de metal que se mantiene cerrada y se nos indicó que únicamente el Asistente de Archivo y del Jefe de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal tienen la llave.

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Inspección física al archivo de expedientes del personal</u> Período 2010 | B1-6 2/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 13/01/11 Fecha: 17/01/11 |

Al momento de nuestra visita se presentó un funcionario al área de archivo a solicitar los expedientes de los colaboradores bajo su cargo, derivado de una revisión que necesitaba realizar. Se observó que dicho funcionario fue atendido en la ventanilla del Asistente de Archivo, donde le fueron entregados los expedientes solicitados, sin llenar algún documento que respaldara el préstamo de expedientes.

Al consultar al asistente sobre este aspecto, indicó que las constancias de préstamo y el libro de entradas y salidas de expedientes únicamente se llenan cuando los expedientes son prestados a personas ajenas al Banco, tal como Auditoría Externa y la Superintendencia de Bancos.

Conclusiones:

- El área de archivo de expedientes de colaboradores activos, ex-colaboradores y candidatos no contratados, es adecuada, segura, ordenada y de acceso restringido.
- Las boletas de préstamo y el control de entradas y salidas de expedientes colaboradores activos, ex-colaboradores y candidatos no contratados, se llenan únicamente cuando los expedientes son prestados a personas ajenas al Banco, tal como Auditoría Externa y la Superintendencia de Bancos, lo cual se considera inadecuado, ya esto no permite establecer la cantidad de expedientes dados en préstamo al personal del banco e identificar a los responsables de su devolución.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación y análisis de las políticas y procedimientos para la inducción del personal</u> Período 2010 | B2-1 1/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 14/01/11 Fecha: 18/01/11 |

Objetivos

- Verificar la existencia de un Manual de Inducción autorizado por funcionarios competentes.
- Verificar que el Manual de Inducción proporcione al colaborador de nuevo ingreso información que le permita conocer al Banco en sus aspectos más importantes.

Resultados

Al solicitar las políticas y procedimientos escritos relacionados con la inducción del personal, se nos proporcionó el “Manual para la Inducción de Colaboradores de Nuevo Ingreso” versión 8, autorizado por el Gerente General y el Director del Departamento de Recursos Humanos, con fecha 1 de julio de 2010.

Al analizar el contenido del Manual mencionado anteriormente se observó lo siguiente:

| No. | Contenido | Referencias | | |
|-----|--|-------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Breve historia del Banco | ✓ | ✓ | ✓ |
| 2 | Plan estratégico (visión, misión, valores, objetivos). | ✗ | ✗ | ✗ |
| 3 | Estructura organizativa | ✓ | ✓ | ✓ |
| 4 | Productos y servicios ofrecidos por el Banco | ✓ | ✓ | ✓ |
| 5 | Condiciones y beneficios laborales | ✓ | ✓ | ✓ |
| 6 | Políticas y normas generales | ✓ | ✓ | ✓ |

Referencias:

1. Tema contenido en el Manual.
2. Información suficiente para el colaborador.
3. Información actualizada.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito
- ✗ No se cumple con el requisito

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación y análisis de las políticas y procedimientos para la inducción del personal</u> Período 2010 | B2-1 2/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 14/01/11 Fecha: 18/01/11 |

Conclusiones

- Se cuenta con un Manual de Inducción, denominado “Manual para la Inducción de Colaboradores de Nuevo Ingreso”, el cual fue autorizado por funcionarios competentes y es entregado al personal de nuevo ingreso en el proceso de Inducción.
- El contenido del Manual de Inducción está encaminado a proporcionar a los colaboradores de nuevo ingreso información que les permita conocer al Banco en sus aspectos más importantes, a excepción de lo relacionado con el plan estratégico del banco, lo cual no se proporciona a los colaboradores de nuevo ingreso, derivado que, según se nos indicó, se considera que el cumplimiento de dicho plan es responsabilidad únicamente de los funcionarios del Banco.

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación del proceso de inducción para personal de nuevo ingreso</u> Período 2010 | B2-2 1/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 17/01/11 Fecha: 19/01/11 |

Objetivos

- Verificar que los colaboradores de nuevo ingreso reciban la inducción correspondiente.
- Verificar la efectividad de la inducción recibida por los colaboradores de nuevo ingreso.

Resultados

Se procedió a revisar el proceso de inducción de una muestra de 15 colaboradores que ingresaron al banco durante el año 2010, obteniendo los resultados siguientes:

| No. | Código | Nombre | Departamento | Puesto | Fecha de Ingreso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--------------------|--------|-------------------------|----------------------|----------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | 5529 | Méndez Agustín Silvia | Call Center | Ejecutivo de Call Center | 03/01/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ |
| 2 | 5539 | Peña Flores Guillermo | Banca Comercial | Receptor Pagador | 21/02/2010 | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | ✗ | ✗ |
| 3 | 5557 | Romero Alvarado Marian | Banca Comercial | Asist. Servicio al Cliente | 28/02/2010 | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | ✗ | ✗ |
| 4 | 5563 | Xiloj Meda Heidi | Call Center | Ejecutivo de Call Center | 14/04/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ |
| 5 | 5577 | Pérez Marroquín Juan | Banca Comercial | Receptor Pagador | 26/05/2010 | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | ✗ | ✗ |
| 6 | 5587 | Juárez Orozco Jorge | Contabilidad | Asist. de Contabilidad | 27/05/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ |
| 7 | 5589 | Ruano García Karen | Banca Comercial | Receptor Pagador | 06/06/2010 | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | ✗ | ✗ |
| 8 | 5593 | Monroy López Cristina | Banca Comercial | Receptor Pagador | 14/06/2010 | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | ✗ | ✗ |
| 9 | 5599 | Salazar Dávila Jorge | Banca Comercial | Receptor Pagador | 24/06/2010 | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | ✗ | ✗ |
| 10 | 5607 | Pinto Vicente Vilma | Banca Privada | Ejecutivo de Cuenta | 12/08/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ |
| 11 | 5617 | Aguilar Pacheco Renato | Banca Comercial | Asist. Servicio al Cliente | 25/08/2010 | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ☒ | ✗ | ✗ |
| 12 | 5619 | Portillo Palacios Edwin | Informática | Analista | 12/09/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ |
| 13 | 5623 | Cruz Hernández Lucia | Cobros y Desembolsos | Asist. de Cobros | 31/10/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ |
| 14 | 5629 | Samayoa Medina José | Servicios | Mensajero | 11/11/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ |
| 15 | 5637 | González García Marcos | Banca Privada | Ejecutivo de Cuenta | 20/12/2010 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ |
| ✓ | | | | | | 8 | 8 | 8 | 15 | 15 | 15 | 8 | 8 | 0 |
| ☒ | | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 |
| ✗ | | | | | | 7 | 7 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 15 |
| Total | | | | | | 15 |
| Referencias | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación del proceso de inducción para personal de nuevo ingreso</u> Período 2010 | B2-2 2/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 17/01/11 Fecha: 19/01/11 |

Referencias

- **Revisión Controles de Inducción**
- 1 El colaborador fue sometido al proceso de inducción
- 2 Asistió a la charla inicial de bienvenida
- **Entrevista Colaborador de Nuevo Ingreso**
- 3 Se le guió a través de un recorrido por las instalaciones
- 4 Se le presentó a su jefe inmediato
- 5 Se le presentaron a sus compañeros de trabajo
- 6 Se le asignó un lugar de trabajo y los recursos necesarios
- 7 Se le brindó inducción específica sobre sus atribuciones
- **Revisión Expediente Físico**
- 8 Evidencia de los trámites administrativos (apertura de cuenta, adición a la asociación)
- 9 Evidencia de la entrega y lectura del Manual de Inducción

Alcance

Universo: 75
Muestra: 15
Alcance: 20%
La selección de la muestra se realizó utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito
- ☒ Se cumple con el requisito parcialmente (ver observaciones)
- ✗ No se cumple con el requisito

Conclusiones

En la revisión efectuada al proceso de inducción de una muestra de 15 colaboradores activos, que ingresaron al Banco durante el año 2010, se pudieron establecer algunas oportunidades de mejora en los aspectos siguientes:

- Personal de Agencias: Según los controles de inducción del Departamento de Recursos Humanos, el personal de agencias elegido en la muestra (8 colaboradores), no fue sometido al proceso de inducción, lo cual fue confirmado al entrevistar a dichos colaboradores, estableciendo que no asistieron a la charla inicial de bienvenida, no se les guió a través de un recorrido por las instalaciones centrales del banco, no se les brindó capacitación específica sobre sus atribuciones y al revisar sus expedientes físicos se observó que en cuanto a trámites administrativos únicamente se les abrió una cuenta monetaria.

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación del proceso de inducción para personal de nuevo ingreso</u> Período 2010 | B2-2 3/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 17/01/11 Fecha: 19/01/11 |

Al consultar al Jefe de Capacitación y Desarrollo al respecto, indicó que derivado de la alta rotación de personal en agencias, solo se les proporciona inducción a los Gerentes y Subgerentes de Agencia, no así a Receptores Pagadores y Asistentes de Servicio al Cliente. Lo anterior se considera inadecuado, dada la importancia de las actividades desempeñadas por el personal de Agencias, las cuales requieren de inducción adecuada para su desarrollo eficiente.

- Manual de Inducción: No se obtuvo evidencia de que el Manual de Cumplimiento haya sido entregado al personal, ni se obtuvo evidencia de que el personal lo haya leído. Se nos indicó que para ahorrar papel, el Manual de Inducción está publicado en la Intranet Corporativa y todos los colaboradores tienen acceso al mismo. No obstante lo anterior, se recomendó indicar por escrito a los colaboradores de nuevo ingreso sobre la ubicación del Manual de Inducción, haciendo énfasis en la obligatoriedad de su lectura. Asimismo, los colaboradores de nuevo ingreso deberán indicar por escrito que se les fue proporcionado el Manual y que lo leyeron, lo cual se archivará en el expediente de cada colaborador.

| | | | |
|--|---|--|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación y análisis de las políticas y procedimientos para la capacitación del personal</u> Período 2010 | B3-1 1/2 | | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 18/01/11 Fecha: 20/01/11 | |

Objetivos

- Verificar la existencia de políticas y procedimientos de capacitación, autorizados por funcionarios competentes.
- Verificar que las políticas y procedimientos de capacitación del personal estén encaminados a aumentar los conocimientos y habilidades de los empleados para el desempeño de determinado puesto.

Resultados

Al solicitar las políticas y procedimientos escritos relacionados con capacitación del personal, se nos proporcionó el “Manual para la Capacitación del Personal” versión 4, autorizado por el Gerente General y el Director del Departamento de Recursos Humanos, con fecha 1 de febrero de 2010.

Al analizar el contenido del Manual mencionado anteriormente se observó lo siguiente:

| No. | Contenido | Referencias | | |
|-----|--|-------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Detección de las necesidades de capacitación | x | x | x |
| 2 | Plan y programa anual de capacitación | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3 | Desarrollo de los programas de capacitación. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 4 | Evaluación de los resultados de las capacitaciones impartidas. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 5 | Registros y controles de capacitación | ✓ | x | ✓ |

Referencias:

1. Tema contenido en el Manual.
2. Información suficiente para el colaborador.
3. Información actualizada.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito
- x No se cumple con el requisito

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación y análisis de las políticas y procedimientos para la capacitación del personal</u> Período 2010 | B3-1 2/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 18/01/11 Fecha: 20/01/11 |

Conclusiones:

- Se cuenta con un Manual específico de políticas y procedimientos relacionados con la capacitación del personal, denominado “Manual para la Capacitación del Personal”, el cual fue autorizado por funcionarios competentes.
- Las políticas y procedimientos relacionados con la capacitación del personal están encaminados a aumentar los conocimientos y habilidades de los empleados para el desempeño de determinado puesto, sin embargo se observó lo siguiente:
 - *Detección de las necesidades de capacitación:* El Manual no incluye lo relacionado con la detección de las necesidades de capacitación del personal. Se verificará si en la práctica se cuentan con mecanismos para el efecto. **Ver PT B3-2.**
 - *Registros y controles de capacitación:* En lo relacionado con el registro y control de capacitaciones sobre prevención y detección de lavado de dinero u otros activos, el Manual no establece lo relacionado con la constancia de capacitación que se debe archivar en el expediente del colaborador, asimismo, no establece lo relacionado con el informe semestral que se debe enviar a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial. Se verificará si en la práctica se cuenta con dichos registros y controles de capacitación. **Ver PT B1-3 y B3-4.**

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación de los mecanismos utilizados para detectar necesidades de capacitación del personal</u> Período 2010 | B3-2 1/1 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 18/01/11 Fecha: 20/01/11 |

Objetivo

- Verificar la existencia de mecanismos para detectar las necesidades de capacitación del personal, que permitan establecer los contenidos de las capacitaciones enfocados a las actividades de los colaboradores.

Resultados

Se estableció que, no obstante el Manual para la Capacitación del Personal no incluye lo relacionado con la detección de las necesidades de capacitación del personal (**Ver PT B3-1**), en la práctica se cuenta con lo siguiente:

- *Capacitaciones generales:* Existen capacitaciones generales, relacionadas con nuevos productos y servicios, nuevas normativas, entre otros temas, las cuales se asignan a todo el personal, indistintamente del puesto que posean.
- *Perfil del puesto:* Se observó que un Asistente del Área de Capacitación y Desarrollo realiza un análisis del perfil del puesto de los empleados y establece el contenido de las capacitaciones.
- *Encuestas al personal:* Se elaboran encuestas al personal, para obtener información sobre los temas que consideren importantes para el desarrollo de sus atribuciones.

Conclusión

- El Área de Capacitación y Desarrollo cuenta con mecanismos para detectar necesidades de capacitación, los cuales se consideran adecuados para establecer los contenidos de las capacitaciones a impartir a los colaboradores, de acuerdo con las actividades que desarrollan.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación de los programas de capacitación</u> Período 2010 | B3-3 1/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 19/01/11 Fecha: 21/01/11 |

Objetivos

- Verificar la existencia de programas de capacitación para los años 2010 y 2011, autorizados por funcionarios competentes.
- Verificar que el contenido del programa de capacitación para el año 2011 haya sido actualizado, con relación al contenido del programa de capacitación del año 2010, en los aspectos que lo ameriten.
- Verificar que el contenido de las capacitaciones internas y externas a impartirse en el año 2011 haya sido establecido de acuerdo a las necesidades de capacitación del personal.

Resultados

- Al verificar los programas de capacitación para los años 2010 y 2011 respectivamente, se estableció que fueron autorizados por el Director del Departamento de Recursos Humanos y por el Gerente General. Asimismo, se observó que derivado que dichos programas de capacitación incluyen lo relacionado con prevención y detección del lavado de dinero u otros activos, también fueron autorizados por el Consejo de Administración del Banco, lo cual consta en las Actas No. CA-2-2010 del 6 de enero de 2010 y No. CA-3-2011 del 5 de enero de 2011 respectivamente.
- Al verificar el contenido del programa de capacitación para el año 2011, se estableció que incluye lo relacionado con el personal a capacitar, así como los objetivos, contenido y fechas estimadas de las capacitaciones. Además, se pudo establecer que fue actualizado con relación al contenido del programa del año 2010, en los aspectos que lo ameritaron.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación de los programas de capacitación</u> Período 2010 | B3-3 2/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 19/01/11 Fecha: 21/01/11 |

- Al cotejar el contenido de las capacitaciones establecidas en el programa de capacitación para el año 2011, con los resultados de la evaluación realizada a las necesidades de capacitación del personal, se observó que los mismos guardan relación en cuanto a las capacitaciones correspondientes a las funciones y atribuciones de cada puesto de trabajo, sin embargo, en lo relacionado con capacitación sobre prevención y detección del lavado de dinero u otros activos, se observó que únicamente se programaron dos capacitaciones semestrales, cuyo contenido es general para todo el personal del Banco y solamente incluye conceptos generales.

Al respecto se nos indicó que la Unidad de Cumplimiento es la encargada de establecer el contenido de las capacitaciones relacionadas con prevención y detección del lavado de dinero u otros activos.

Conclusiones:

- Los programas de capacitación para los años 2010 y 2011 respectivamente, fueron autorizados por funcionarios competentes, fueron actualizados con relación al contenido del programa de capacitación del año anterior y contienen información importante sobre las capacitaciones impartidas y a impartir.
- El contenido de las capacitaciones internas y externas a impartirse en el año 2011, fue establecido de acuerdo a las necesidades de capacitación detectadas previo a elaborar el programa anual de capacitación, a excepción de lo relacionado con prevención y detección del lavado de dinero u otros activos, ya que dicho contenido es general para todo el personal del Banco y se basa en conceptos básicos.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación de los programas de capacitación</u> Período 2010 | B3-3 3/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 19/01/11 Fecha: 21/01/11 |

Lo anterior se considera inadecuado, dada la importancia de contar con capacitaciones acordes a la función de cada colaborador, ya que las funciones que desempeña el personal a cargo de la atención de clientes (agencias) difiere significativamente de las funciones del personal administrativo (sistemas, contabilidad).

Derivado que es la Unidad de Cumplimiento quien establece el contenido de las capacitaciones sobre prevención y detección del lavado de dinero u otros activos, deberán poner en práctica los mecanismos para detectar necesidades de información y alimentar con dicha información el programa anual de capacitación elaborado por el Área de Capacitación y Desarrollo.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación de los controles y registros de capacitación</u> Período 2010 | B3-4 1/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 20/01/11 Fecha: 25/01/11 |

Objetivos

- Verificar la existencia de listados de asistencia a las capacitaciones internas y externas, impartidas en el año 2010, firmadas por los colaboradores.
- Verificar la existencia de constancias de capacitación o historial de capacitaciones por cada colaborador, poniendo especial atención en lo relacionado con prevención y detección del lavado de dinero u otros activos.
- Verificar el envío oportuno a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial, del reporte semestral de capacitaciones impartidas al personal sobre prevención y detección de lavado de dinero u otros activos, durante el año 2010.

Resultados

- Se observó que el Área de Capacitación y Desarrollo cuenta con listados de asistencia de las capacitaciones internas y externas impartidas durante el año 2010, archivadas en un leitz por cada capacitación. Al verificar una muestra de dichos listados, se estableció que en los mismos se consigna el nombre, puesto y firma del colaborador que asistió a la capacitación, sin embargo, en cuanto a la información de la capacitación, los listados cuentan con la fecha, pero no con el nombre y una breve descripción del contenido de la misma.
- Derivado que en la revisión efectuada a una muestra de 50 expedientes de colaboradores activos al 31 de diciembre de 2010 (**Ver PT B1-2**), se estableció que únicamente 16 presentaban alguna constancia de capacitación, las cuales correspondían a colaboradores de agencias que recibieron un curso de Atención al Cliente, impartido por el INTECAP.

| | | | |
|---|---|--|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación de los controles y registros de capacitación</u> Período 2010 | B3-4 2/3 | | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 20/01/11 Fecha: 25/01/11 | |

Además, derivado que en las políticas y procedimientos escritos para la capacitación del personal no se incluye lo relacionado a constancias de capacitación (**Ver PT B3-1**), se procedió a consultar al Jefe de Capacitación y Desarrollo al respecto, quien indicó que como constancias de capacitación, únicamente se cuenta con los listados de asistencia y con las constancias que emiten los capacitadores externos. Asimismo indicó que no se cuenta con una base de datos en la cual se detallen las capacitaciones recibidas por cada colaborador.

- No obstante que las políticas y procedimientos escritos para la capacitación del personal no incluyen lo relacionado con el envío oportuno de reportes semestrales de capacitación sobre prevención y detección del lavado de dinero u otros activos a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial (**Ver PT B1-2**), se verificaron los reportes correspondientes al año 2010, observando lo siguiente:

| No. | Período al que corresponde el reporte | Fecha de envío | Referencias | | |
|-----|---------------------------------------|----------------|-------------|-----|---|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Ene – Jun 2010 | 05/08/2010 | x | x * | ✓ |
| 2 | Jul – Dic 2010 | 05/01/2011 | ✓ | x * | ✓ |

* El reporte no contiene información sobre el tema impartido y el área capacitada (departamento, sección).

Referencias:

1. Reporte enviado a la IVE oportunamente (dentro del mes siguiente).
2. El reporte contiene la estructura e información solicitada por la IVE (fecha y lugar de la capacitación, capacitador, tema impartido, área que recibió la capacitación y cantidad de colaboradores capacitados).
3. Reporte firmado por los responsables de su preparación y revisión.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación de los controles y registros de capacitación</u> Período 2010 | B3-4 3/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 20/01/11 Fecha: 25/01/11 |

Marcas de Auditoría:

✓ = Se cumple con el requisito

✗ = No se cumple con el requisito

Conclusiones

- El Área de Capacitación y Desarrollo cuenta con listados de asistencia a las capacitaciones internas y externas a las que han asistido los colaboradores, sin embargo, los mismos no indican a que capacitación pertenecen.
- No se observó que en los expedientes de colaboradores se archiven constancias de las capacitaciones recibidas, a excepción de los colaboradores de agencias que recibieron capacitación del INTECAP, ni se obtuvo evidencia de la existencia de alguna base de datos en la cual se detallan las capacitaciones recibidas por cada colaborador.

Lo anterior se considera inadecuado, ya que al contar únicamente con los listados de asistencia se hace muy difícil establecer el historial de capacitaciones recibidas por cada uno de los colaboradores, en especial en lo relacionado con prevención y detección del lavado de dinero u otros activos, lo cual está sujeto de verificación por parte de la Intendencia de Verificación Especial.

- El reporte semestral de capacitación correspondiente al período de enero a junio de 2010 fue enviado a la Intendencia de Verificación Especial fuera del plazo establecido. Asimismo, los reportes del primer y segundo semestre de 2010, no contienen toda la información requerida por la Intendencia de Verificación Especial, lo cual puede ser motivo de multa por parte de dicho ente supervisor.

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación del conocimiento adquirido por el personal en las capacitaciones impartidas</u> Período 2010 | B3-5 1/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 21/01/11 Fecha: 26/01/11 |

Objetivos

- Verificar la existencia de un mecanismo para evaluar el conocimiento adquirido por el personal en las capacitaciones impartidas.
- Establecer el nivel de conocimiento adquirido por el personal en las capacitaciones impartidas.

Resultados

- Se estableció que durante el año 2010 el personal recibió capacitación sobre nuevas normativas, aspectos operativos de cada puesto, prevención y detección de lavado de dinero u otros activos, nuevos productos y servicios, aspectos varios (ética, atención al cliente, trabajo en equipo) y en ninguna de estas capacitaciones se aplicó algún mecanismo para evaluar el conocimiento adquirido por el personal, tal como evaluaciones escritas.
- Derivado de lo anterior, se eligió una muestra de 20 colaboradores que recibieron las capacitaciones indicadas anteriormente y se evaluó el conocimiento adquirido, utilizando para el efecto un cuestionario elaborado con base en el material utilizado en dichas capacitaciones, obteniendo los resultados siguientes:

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación del conocimiento adquirido por el personal en las capacitaciones impartidas</u> Período 2010 | B3-5 2/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 21/01/11 Fecha: 26/01/11 |

| No. | Tema | Empleados Reprobados (> 60 Pts.) | Calificación (Pts.) | | |
|-----|---|--|---------------------|-------|-------|
| | | | Promedio | Menor | Mayor |
| 1 | Nuevas normativas | 8 | 70 | 35 | 95 |
| 2 | Aspectos operativos | 2 | 84 | 46 | 98 |
| 3 | Prevención y detección del lavado de dinero u otros activos | 8 | 65 | 39 | 90 |
| 4 | Nuevos productos y servicios | 2 | 89 | 50 | 95 |
| 5 | Aspectos varios (ética, atención al cliente, trabajo en equipo) | 2 | 88 | 52 | 94 |

Conclusiones

- Falta de un mecanismo para evaluar el conocimiento adquirido por el personal en las capacitaciones impartidas, no obstante que en las políticas y procedimientos escritos para la capacitación del personal se indica que se deberán evaluar los resultados de las capacitaciones impartidas.

Se considera importante implementar algún mecanismo que permita evaluar el conocimiento adquirido por los colaboradores en las capacitaciones impartidas, ya que los resultados obtenidos pueden ser utilizados para establecer necesidades de capacitación, para hacer mejoras en el método de impartir capacitaciones, establecer la capacidad de los capacitadores, entre otros beneficios.

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación del conocimiento adquirido por el personal en las capacitaciones impartidas</u> Período 2010 | B3-5 3/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 21/01/11 Fecha: 26/01/11 |

- Al evaluar por nuestra parte el conocimiento adquirido por el personal en 5 aspectos incluidos en las capacitaciones impartidas en el año 2010, tomando como base una muestra de 20 colaboradores, se estableció que en todos los aspectos, algunos colaboradores reprobaron el examen por haber obtenido puntuaciones menores a 60, siendo los temas más reprobados el de nuevas normativas y el de prevención y detección del lavado de dinero u otros activos, sin embargo se debe tomar en cuenta el tiempo transcurrido desde que se impartieron dichas capacitaciones, lo cual puede ser un factor que influyó en estos resultados.

Se considera necesario implementar la evaluación del conocimiento adquirido por el personal después de cada capacitación y si algún colaborador reprueba el examen, deberá recibir nuevamente la capacitación.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación y análisis de las políticas y procedimientos escritos para la remuneración del personal</u> Período 2010 | B4-1 1/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 24/01/11 Fecha: 27/01/11 |

Objetivos

- Verificar la existencia de políticas y procedimientos para la remuneración del personal, autorizados por funcionarios competentes.
- Verificar que las políticas y procedimientos para la remuneración del personal estén encaminados a establecer controles efectivos para el cálculo, pago y registro de los sueldos y prestaciones.

Resultados

Al solicitar las políticas y procedimientos escritos relacionados con la remuneración del personal, se nos proporcionó el “Manual para la Administración de Sueldos y Prestaciones” versión 2, autorizado por el Gerente General y el Director del Departamento de Recursos Humanos, con fecha 5 de enero de 2010.

Al analizar el contenido del Manual mencionado anteriormente se observó lo siguiente:

| No. | Contenido | Referencias | | |
|-----|---|-------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Valuación y clasificación de puestos | ✓* | ✓ | ✓ |
| 2 | Política salarial | ✓* | ✓ | ✓ |
| 3 | Cálculo, pago y registro de sueldos y prestaciones | ✓ | ✓ | ✓ |
| 4 | Cálculo, retención y registro de deducciones obligatorias y voluntarias | ✓ | ✓ | ✓ |
| 5 | Plan de incentivos del Banco | ✗ | ⊙ | ⊙ |

* Este tema se menciona de manera general en el Manual, sin embargo se hace referencia al documento específico que contiene la información, el cual fue verificado, obteniendo resultados satisfactorios.

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación y análisis de las políticas y procedimientos escritos para la remuneración del personal</u> Período 2010 | B4-1 2/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 24/01/11 Fecha: 27/01/11 |

Referencias:

1. Tema contenido en el Manual.
2. Información suficiente para el colaborador.
3. Información actualizada.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito
- ⊙ No aplica el requisito

Conclusiones:

- Se cuenta con un Manual específico de políticas y procedimientos relacionados con la remuneración del personal, denominado “Manual para la Administración de Sueldos y Prestaciones”, el cual fue autorizado por funcionarios competentes.
- Las políticas y procedimientos relacionados con la remuneración del personal están encaminados a establecer controles efectivos para el cálculo, pago y registro de los sueldos y prestaciones, sin embargo no incluyen lo relacionado con el plan de incentivos del Banco.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación de la valuación y clasificación de puestos</u> Período 2010 | B4-2 1/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 25/01/11 Fecha: 28/01/11 |

Objetivo

- Verificar con base en una muestra, que los sueldos de los colaboradores hayan sido establecidos de acuerdo a una valuación y clasificación de puestos y que se encuentren dentro de la escala salarial establecida para el puesto.

Resultados

Se procedió a revisar los sueldos de una muestra de 15 colaboradores que ingresaron al Banco durante el año 2010, obteniendo los resultados siguientes:

| No. | Código | Nombre | Departamento | Puesto | Sueldo Base | Fecha de Ingreso | 1 | 2 | |
|-----|--------|-------------------------|----------------------|----------------------------|-------------|------------------|--------------------|-----------|-----------|
| 1 | 5529 | Méndez Agustín Silvia | Call Center | Ejecutivo de Call Center | Q 2,150.00 | 03/01/2010 | ✓ | ✓ | |
| 2 | 5539 | Peña Flores Guillermo | Banca Comercial | Receptor Pagador | Q 2,200.00 | 21/02/2010 | ✓ | ✓ | |
| 3 | 5557 | Romero Alvarado Marian | Banca Comercial | Asist. Servicio al Cliente | Q 2,100.00 | 28/02/2010 | ✓ | ✓ | |
| 4 | 5563 | Xiloj Meda Heidi | Call Center | Ejecutivo de Call Center | Q 2,150.00 | 14/04/2010 | ✓ | ✓ | |
| 5 | 5577 | Pérez Marroquín Juan | Banca Comercial | Receptor Pagador | Q 2,200.00 | 26/05/2010 | ✓ | ✓ | |
| 6 | 5587 | Juárez Orozco Jorge | Contabilidad | Asist. de Contabilidad | Q 2,300.00 | 27/05/2010 | ✓ | ✓ | |
| 7 | 5589 | Ruano García Karen | Banca Comercial | Receptor Pagador | Q 2,200.00 | 06/06/2010 | ✓ | ✓ | |
| 8 | 5593 | Monroy López Cristina | Banca Comercial | Receptor Pagador | Q 2,200.00 | 14/06/2010 | ✓ | ✓ | |
| 9 | 5599 | Salazar Dávila Jorge | Banca Comercial | Receptor Pagador | Q 2,200.00 | 24/06/2010 | ✓ | ✓ | |
| 10 | 5607 | Pinto Vicente Vilma | Banca Privada | Ejecutivo de Cuenta | Q 5,000.00 | 12/08/2010 | ✓ | ✓ | |
| 11 | 5617 | Aguilar Pacheco Renato | Banca Comercial | Asist. Servicio al Cliente | Q 2,100.00 | 25/08/2010 | ✓ | ✓ | |
| 12 | 5619 | Portillo Palacios Edwin | Informática | Analista | Q 10,000.00 | 12/09/2010 | ✓ | ✓ | |
| 13 | 5623 | Cruz Hernández Lucia | Cobros y Desembolsos | Asist. de Cobros | Q 2,400.00 | 31/10/2010 | ✓ | ✓ | |
| 14 | 5629 | Samayoa Medina José | Servicios | Mensajero | Q 2,000.00 | 11/11/2010 | ✓ | ✓ | |
| 15 | 5637 | González García Marcos | Banca Privada | Ejecutivo de Cuenta | Q 5,000.00 | 20/12/2010 | ✓ | ✓ | |
| | | | | | | | ✓ | 15 | 15 |
| | | | | | | | Total | 15 | 15 |
| | | | | | | | Referencias | 1 | 2 |

Referencias

- 1 El puesto está incluido en la valuación y clasificación de puestos
- 2 Se encuentra dentro de la escala salarial establecida para el puesto

Alcance

Universo: 75
Muestra: 15
Alcance: 20%

La selección de la muestra se realizó utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación de la valuación y clasificación de puestos</u> Período 2010 | B4-2 2/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 25/01/11 Fecha: 28/01/11 |

Conclusión:

En la verificación de la valuación y clasificación de puestos, realizado con base en una muestra de 15 colaboradores que ingresaron al Banco durante el año 2010, se obtuvieron resultados satisfactorios, ya que en todos los casos el puesto estaba incluido en la valuación y clasificación de puestos que se realizó en el año 2009 y que se actualiza anualmente.

Así mismo, en todos los casos el sueldo base del colaborador se encuentra dentro del rango salarial establecido para el puesto.

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano Verificación de los controles para el pago de sueldos Conciliación entre nómina y depósitos monetarios Período 2010 | B4-3.1 1/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 26/01/11 Fecha: 28/01/11 |

Objetivos

- Verificar que los empleados tengan cuenta monetaria para el depósito de su sueldo.
- Con base en una muestra, verificar los controles para el pago del sueldo a los colaboradores.

Resultados

Se procedió a conciliar el monto de sueldo líquido según nómina, contra el monto depositado al colaborador en su cuenta de depósitos monetarios, tomando como base una muestra de 50 colaboradores activos al 31 de diciembre de 2010, obteniendo los resultados siguientes:

| No. | Cód. | Nombre | Puesto | Nómina del mes de | No. Cta. Monetaria | Monto Sueldo Líquido | | | 1 | 2 |
|-----|------|----------------------------|------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------|---|---|
| | | | | | | Nómina | Depósito Monetario | Dif. | | |
| 1 | 5209 | López Paz María | Receptor Pagador | Julio | 798001432 | Q1,652.36 | Q1,652.36 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 2 | 5217 | Gaitán Ríos Sandra | Receptor Pagador | Julio | 798001477 | Q1,665.44 | Q1,665.44 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 3 | 5227 | Valenzuela Ramos Aroldo | Asist. Servicio al Cliente | Julio | 798001552 | Q1,720.00 | Q1,720.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 4 | 5229 | Rosales Cruz María | Asistente Auditoría de Op. | Julio | 798001640 | Q2,365.00 | Q2,365.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 5 | 5233 | Merlos Morales Kevin | Ejecutivo de Cuenta | Julio | 798001752 | Q4,306.55 | Q4,306.55 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 6 | 5239 | Gramajo Godínez William | Asist. de Cobros | Julio | 798001773 | Q1,645.57 | Q1,645.57 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 7 | 5247 | Gálvez Vásquez Dámaris | Asist. de Archivo | Julio | 798001818 | Q1,730.00 | Q1,730.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 8 | 5257 | Velásquez Hidalgo María | Asist. de Inversiones | Julio | 798001893 | Q1,633.00 | Q1,633.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 9 | 5259 | Ruiz López José | Jefe de Compensación | Agosto | 798001981 | Q6,525.00 | Q6,525.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 10 | 5263 | Monterroso López Ana | Asist. Créditos Emp. | Agosto | 798002093 | Q1,435.00 | Q1,435.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 11 | 5269 | Gutiérrez González Rodolfo | Receptor Pagador | Agosto | 798002114 | Q1,798.00 | Q1,798.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 12 | 5277 | García Cruz Santiago | Receptor Pagador | Agosto | 798002159 | Q1,765.44 | Q1,765.44 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 13 | 5287 | Veliz Paz Jesús | Asist. Servicio al Cliente | Agosto | 798002234 | Q1,567.00 | Q1,567.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 14 | 5289 | Ramírez Mendoza Kimberly | Jefe Auditoría de Op. | Agosto | 798002322 | Q8,670.00 | Q8,670.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 15 | 5293 | Monzón Miranda Lidia | Procurador | Agosto | 798002434 | Q2,498.00 | Q2,498.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 16 | 5299 | Sandoval Flores Cesar | Asist. Contabilidad | Agosto | 798002455 | Q2,156.00 | Q2,156.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 17 | 5307 | Morataya Alvarado Sergio | Asist. Sueldos y Prest. Lab. | Agosto | 798002500 | Q1,989.00 | Q1,989.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 18 | 5317 | Alvarado Hernández Diana | Jefe de Inversiones | Agosto | 798002575 | Q7,654.00 | Q7,654.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |

| | | |
|--|---------------------------|------------------------------------|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano Verificación de los controles para el pago de sueldos Conciliación entre nómina y depósitos monetarios Período 2010 | B4-3.1 2/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 26/01/11 Fecha: 28/01/11 |

| No. | Cód. | Nombre | Puesto | Nómina del mes de | No. Cta. Monetaria | Monto Sueldo Líquido | | | 1 | 2 |
|--------------------|------|----------------------------|------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------|-----------|-----------|
| | | | | | | Nómina | Depósito Monetario | Dif. | | |
| 19 | 5319 | López Barrera Marilyn | Analista | Septiembre | 798002663 | Q7,998.00 | Q7,998.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 20 | 5323 | Díaz Álvarez Débora | Jefe Administrativo | Septiembre | 798002775 | Q11,324.00 | Q11,324.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 21 | 5329 | López Cardona Saulo | Receptor Pagador | Septiembre | 798002796 | Q1,845.00 | Q1,845.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 22 | 5337 | González Vásquez Angélica | Receptor Pagador | Septiembre | 798002841 | Q1,734.00 | Q1,734.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 23 | 5347 | Natareno Enríquez Julio | Asist. Servicio al Cliente | Septiembre | 798002916 | Q1,567.00 | Q1,567.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 24 | 5349 | Guerra Navarro Christian | Asist. de Cumplimiento | Septiembre | 798003004 | Q2,234.00 | Q2,234.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 25 | 5353 | Ramos Cayax Rodolfo | Procurador | Septiembre | 798003116 | Q2,356.00 | Q2,356.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 26 | 5359 | López Caal José | Asist. Contabilidad | Septiembre | 798003137 | Q1,876.00 | Q1,876.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 27 | 5367 | Solares Arenales Wendy | Asist. de Capacitación | Octubre | 798003182 | Q1,875.00 | Q1,875.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 28 | 5377 | Navas Muñoz Walter | Supervisor Call Center | Octubre | 798003257 | Q8,976.00 | Q8,976.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 29 | 5379 | Archila Córdova Ana | Analista | Octubre | 798003345 | Q8,765.00 | Q8,765.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 30 | 5383 | Guzmán Guerra Edna | Analista Riesgos Int. | Octubre | 798003457 | Q4,989.00 | Q4,989.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 31 | 5389 | Avendaño Morales Débora | Receptor Pagador | Octubre | 798003478 | Q1,764.45 | Q1,764.45 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 32 | 5397 | López Cárdenas Daniel | Receptor Pagador | Octubre | 798003523 | Q1,803.45 | Q1,803.45 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 33 | 5407 | Fuentes Alvizurez María | Asist. Servicio al Cliente | Octubre | 798003598 | Q1,756.00 | Q1,756.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 34 | 5409 | Ordoñez Pacheco Marlene | Asistente de Análisis | Octubre | 798003686 | Q2,234.00 | Q2,234.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 35 | 5413 | Hernández Oliva María | Asist. Gerencia | Noviembre | 798003798 | Q4,309.00 | Q4,309.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 36 | 5419 | Rivera Estévez Hugo | Ejecutivo de Cuenta | Noviembre | 798003819 | Q4,509.54 | Q4,509.54 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 37 | 5427 | Luna Reyes Héctor | Asist. de Nómina | Noviembre | 798003864 | Q1,876.00 | Q1,876.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 38 | 5437 | Rodas Alvizures Karla | Ejecutivo de Call Center | Noviembre | 798003939 | Q2,305.00 | Q2,305.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 39 | 5439 | Orozco Álvarez Jimmy | Asist. Transf. Int. | Noviembre | 798004027 | Q2,134.00 | Q2,134.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 40 | 5443 | Vásquez Ramírez Marvin | Ejecutivo de Marketing | Noviembre | 798004139 | Q8,764.00 | Q8,764.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 41 | 5449 | Hernández Rosales Hugo | Receptor Pagador | Noviembre | 798004160 | Q1,898.00 | Q1,898.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 42 | 5457 | Cabrera Barrios Jimena | Receptor Pagador | Noviembre | 798004205 | Q1,657.00 | Q1,657.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 43 | 5467 | Marroquín González Marilyn | Asist. Servicio al Cliente | Diciembre | 798004280 | Q1,689.00 | Q1,689.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 44 | 5469 | García Castillo Mónica | Asist. Servicio al Cliente | Diciembre | 798004368 | Q1,743.00 | Q1,743.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 45 | 5473 | Martínez Mendoza Claudia | Asist. Auditoría de Sistemas | Diciembre | 798004480 | Q3,809.50 | Q3,809.50 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 46 | 5479 | Hernández Ordoñez José | Ejecutivo de Cuenta | Diciembre | 798004501 | Q4,565.00 | Q4,565.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 47 | 5533 | Pantaleón Villatoro Luis | Asist. de Desembolsos | Diciembre | 798004546 | Q2,003.00 | Q2,003.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 48 | 5547 | Herrera Larios Sharon | Mensajero | Diciembre | 798004621 | Q1,890.00 | Q1,890.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 49 | 5559 | Rodríguez Paniagua Edwin | Asist. Transf. Int. | Diciembre | 798004709 | Q1,987.00 | Q1,987.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 50 | 5569 | Méndez Vela Luis | Jefe de Compensación | Diciembre | 798004821 | Q7,345.00 | Q7,345.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| ✓ | | | | | | | | | 50 | 50 |
| Total | | | | | | | | | 50 | 50 |
| Referencias | | | | | | | | | 1 | 2 |

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación de los controles para el pago de sueldos</u> <u>Conciliación entre nómina y depósitos monetarios</u> Período 2010 | B4-3.1 3/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 26/01/11 Fecha: 28/01/11 |

Referencias

- 1 Cuenta verificada en el sistema (a nombre del empleado).
- 2 Monto del depósito monetario verificado en las constancias de pago de planilla electrónica.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito

Alcance

Universo: 300
Muestra: 50
Alcance: 16.67%

La selección de la muestra se realizó utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple.

Conclusiones

En la verificación de los controles para el pago de sueldos, realizada con base en una muestra de 50 colaboradores activos al 31 de diciembre de 2010, durante el período de julio a diciembre 2010, se obtuvieron resultados satisfactorios, ya que se observó lo siguiente:

- Todos los colaboradores tienen una cuenta de monetarios vigente para el pago de su sueldo.
- En la conciliación del monto de sueldo líquido realizado entre la nómina, y depósito a la cuenta del colaborador, por medio de planilla electrónica, no se observaron diferencias.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano Verificación de los controles para el pago de sueldos Conciliación entre nómina y boletas de pago Período 2010 | B4-3.2 1/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 26/01/11 Fecha: 28/01/11 |

Objetivos

- Con base en una muestra, verificar los controles para el pago del sueldo a los colaboradores.
- Verificar que las boletas de pago sean firmadas por los empleados, como evidencia de conformidad con el monto pagado.

Resultados

Se procedió a conciliar el monto de sueldo líquido según nómina, contra el monto según la boleta de pago, tomando como base una muestra de 50 colaboradores activos al 31 de diciembre de 2010, obteniendo los resultados siguientes:

| No. | Cód. | Nombre | Puesto | Nómina mes | No. Boleta de Pago | Monto Sueldo Líquido | | | 1 | 2 |
|-----|------|----------------------------|------------------------------|------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------|---|---|
| | | | | | | Nómina | Depósito Monetario | Dif. | | |
| 1 | 5209 | López Paz María | Receptor Pagador | Jul. | 4387658 | Q1,652.36 | Q1,652.36 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 2 | 5217 | Gaitán Ríos Sandra | Receptor Pagador | Jul. | 4387690 | Q1,665.44 | Q1,665.44 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 3 | 5227 | Valenzuela Ramos Aroldo | Asist. Servicio al Cliente | Jul. | 4387733 | Q1,720.00 | Q1,720.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 4 | 5229 | Rosales Cruz María | Asistente Auditoría de Op. | Jul. | 4387754 | Q2,365.00 | Q2,365.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 5 | 5233 | Merlos Morales Kevin | Ejecutivo de Cuenta | Jul. | 4387779 | Q4,306.55 | Q4,306.55 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 6 | 5239 | Gramajo Godínez William | Asist. de Cobros | Jul. | 4387811 | Q1,645.57 | Q1,645.57 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 7 | 5247 | Gálvez Vásquez Dámaris | Asist. de Archivo | Jul. | 4387854 | Q1,730.00 | Q1,730.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 8 | 5257 | Velásquez Hidalgo María | Asist. de Inversiones | Jul. | 4387875 | Q1,633.00 | Q1,633.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 9 | 5259 | Ruiz López José | Jefe de Compensación | Ago. | 4387900 | Q6,525.00 | Q6,525.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 10 | 5263 | Monterroso López Ana | Asist. Créditos Emp. | Ago. | 4387932 | Q1,435.00 | Q1,435.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 11 | 5269 | Gutiérrez González Rodolfo | Receptor Pagador | Ago. | 4387975 | Q1,798.00 | Q1,798.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 12 | 5277 | García Cruz Santiago | Receptor Pagador | Ago. | 4387996 | Q1,765.44 | Q1,765.44 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 13 | 5287 | Veliz Paz Jesús | Asist. Servicio al Cliente | Ago. | 4388021 | Q1,567.00 | Q1,567.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 14 | 5289 | Ramírez Mendoza Kimberly | Jefe Auditoría de Op. | Ago. | 4388053 | Q8,670.00 | Q8,670.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 15 | 5293 | Monzón Miranda Lidia | Procurador | Ago. | 4388096 | Q2,498.00 | Q2,498.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 16 | 5299 | Sandoval Flores Cesar | Asist. Contabilidad | Ago. | 4388117 | Q2,156.00 | Q2,156.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 17 | 5307 | Morataya Alvarado Sergio | Asist. Sueldos y Prest. Lab. | Ago. | 4388142 | Q1,989.00 | Q1,989.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 18 | 5317 | Alvarado Hernández Diana | Jefe de Inversiones | Ago. | 4388174 | Q7,654.00 | Q7,654.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 19 | 5319 | López Barrera Marilyn | Analista | Sep. | 4388217 | Q7,998.00 | Q7,998.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 20 | 5323 | Díaz Álvarez Débora | Jefe Administrativo | Sep. | 4388238 | Q11,324.00 | Q11,324.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 21 | 5329 | López Cardona Saulo | Receptor Pagador | Sep. | 4388263 | Q1,845.00 | Q1,845.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 22 | 5337 | González Vásquez Angélica | Receptor Pagador | Sep. | 4388295 | Q1,734.00 | Q1,734.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 23 | 5347 | Natareno Enríquez Julio | Asist. Servicio al Cliente | Sep. | 4388338 | Q1,567.00 | Q1,567.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 24 | 5349 | Guerra Navarro Christian | Asist. de Cumplimiento | Sep. | 4388359 | Q2,234.00 | Q2,234.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 25 | 5353 | Ramos Cayax Rodolfo | Procurador | Sep. | 4388384 | Q2,356.00 | Q2,356.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 26 | 5359 | López Caal José | Asist. Contabilidad | Sep. | 4388416 | Q1,876.00 | Q1,876.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 27 | 5367 | Solares Arenales Wendy | Asist. de Capacitación | Oct. | 4388459 | Q1,875.00 | Q1,875.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 28 | 5377 | Navas Muñoz Walter | Supervisor Call Center | Oct. | 4388480 | Q8,976.00 | Q8,976.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 29 | 5379 | Archila Córdova Ana | Analista | Oct. | 4388505 | Q8,765.00 | Q8,765.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 30 | 5383 | Guzmán Guerra Edna | Analista Riesgos Int. | Oct. | 4388537 | Q4,989.00 | Q4,989.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ |
| 31 | 5389 | Avendaño Morales Débora | Receptor Pagador | Oct. | 4388580 | Q1,764.45 | Q1,764.45 | Q0.00 | ✓ | ✓ |

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano Verificación de los controles para el pago de sueldos Conciliación entre nómina y boletas de pago Período 2010 | B4-3.2 2/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 26/01/11 Fecha: 28/01/11 |

| No. | Cód. | Nombre | Puesto | Nómina del mes de | No. Boleta de Pago | Monto Sueldo Líquido | | | 1 | 2 | |
|-----|------|----------------------------|------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------|--------------------|-----------|-----------|
| | | | | | | Nómina | Depósito Monetario | Dif. | | | |
| 32 | 5397 | López Cárdenas Daniel | Receptor Pagador | Oct. | 4388601 | Q1,803.45 | Q1,803.45 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 33 | 5407 | Fuentes Alvizurez María | Asist. Servicio al Cliente | Oct. | 4388626 | Q1,756.00 | Q1,756.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 34 | 5409 | Ordoñez Pacheco Marlene | Asistente de Análisis | Oct. | 4388658 | Q2,234.00 | Q2,234.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 35 | 5413 | Hernández Oliva María | Asist. Gerencia | Nov. | 4388701 | Q4,309.00 | Q4,309.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 36 | 5419 | Rivera Estévez Hugo | Ejecutivo de Cuenta | Nov. | 4388722 | Q4,509.54 | Q4,509.54 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 37 | 5427 | Luna Reyes Héctor | Asist. de Nómina | Nov. | 4388747 | Q1,876.00 | Q1,876.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 38 | 5437 | Rodas Alvizures Karla | Ejecutivo de Call Center | Nov. | 4388779 | Q2,305.00 | Q2,305.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 39 | 5439 | Orozco Álvarez Jimmy | Asist. Transf. Int. | Nov. | 4388822 | Q2,134.00 | Q2,134.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 40 | 5443 | Vásquez Ramírez Marvin | Ejecutivo de Marketing | Nov. | 4388843 | Q8,764.00 | Q8,764.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 41 | 5449 | Hernández Rosales Hugo | Receptor Pagador | Nov. | 4388868 | Q1,898.00 | Q1,898.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 42 | 5457 | Cabrera Barrios Jimena | Receptor Pagador | Nov. | 4388900 | Q1,657.00 | Q1,657.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 43 | 5467 | Marroquín González Marilyn | Asist. Servicio al Cliente | Dic. | 4388943 | Q1,689.00 | Q1,689.00 | Q0.00 | ✓ | * | |
| 44 | 5469 | García Castillo Mónica | Asist. Servicio al Cliente | Dic. | 4388964 | Q1,743.00 | Q1,743.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 45 | 5473 | Martínez Mendoza Claudia | Asist. Auditoría de Sistemas | Dic. | 4388989 | Q3,809.50 | Q3,809.50 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 46 | 5479 | Hernández Ordoñez José | Ejecutivo de Cuenta | Dic. | 4389021 | Q4,565.00 | Q4,565.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 47 | 5533 | Pantaleón Villatoro Luis | Asist. de Desembolsos | Dic. | 4389064 | Q2,003.00 | Q2,003.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 48 | 5547 | Herrera Larios Sharon | Mensajero | Dic. | 4389085 | Q1,890.00 | Q1,890.00 | Q0.00 | ✓ | * | |
| 49 | 5559 | Rodríguez Paniagua Edwin | Asist. Transf. Int. | Dic. | 4389110 | Q1,987.00 | Q1,987.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| 50 | 5569 | Méndez Vela Luis | Jefe de Compensación | Dic. | 4389142 | Q7,345.00 | Q7,345.00 | Q0.00 | ✓ | ✓ | |
| | | | | | | | | | ✓ | 50 | 48 |
| | | | | | | | | | * | 50 | 2 |
| | | | | | | | | | Total | 50 | 50 |
| | | | | | | | | | Referencias | 1 | 2 |

Referencias

- 1 Monto del sueldo líquido verificado en las boletas de pago.
- 2 Boleta de pago firmada de recibido por el colaborador.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito
- * No se cumple con el requisito

Alcance

Universo: 300
 Muestra: 50
 Alcance: 16.67%

La selección de la muestra se realizó utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple.

Conclusiones

En la verificación de los controles para el pago de sueldos, realizada con base en una muestra de 50 colaboradores activos al 31 de diciembre de 2010, durante el período de julio a diciembre 2010, se obtuvieron resultados satisfactorios, ya que se observó lo siguiente:

- En la conciliación del monto de sueldo líquido realizado entre la nómina, y depósito a la cuenta del colaborador, por medio de planilla electrónica, no se observaron diferencias.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación de los controles para el pago de sueldos</u> <u>Conciliación entre nómina y boletas de pago</u> Período 2010 | B4-3.2 3/3 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 26/01/11 Fecha: 28/01/11 |

- De 50 boletas de pago revisadas, 2 no habían sido firmadas por los empleados, las cuales correspondían al mes de diciembre 2010. Esto se debió a que los empleados estaban de vacaciones, por lo cual se les hará firmar la boleta al regresar.

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Verificación del sueldo mínimo</u> Período 2010 | B4-4 1/1 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 27/01/11 Fecha: 31/01/11 |

Objetivos:

- Verificar el cumplimiento del Acuerdo Gubernativo No. 388-2010 “Salarios Mínimos para Actividades Agrícolas, no Agrícolas y de la Actividad Exportadora y de Maquila”.
- Verificar que se hayan realizado los ajustes necesarios en la nómina a fin de que no existan sueldos menores al sueldo mínimo vigente.

Resultados:

Tomando en cuenta que según el Acuerdo mencionado, a partir del 01/01/2011 el sueldo mínimo para los empleados del Banco deberá ser de Q63.70 diarios, equivalente a un sueldo base mensual de Q1,937.54¹, se verificó que se hayan hecho los ajustes correspondientes en la nómina de sueldos, observando que según Acta del Consejo de Administración No. CA 1-2011, a partir del mes de enero 2011 se deben realizar dichos ajustes.

Al verificar la nómina de enero 2011, se observó que 6 empleados de reciente ingreso tiene un sueldo base menor al sueldo mínimo. Al respecto se nos indicó que en la nómina aún no se han hecho los ajustes correspondientes, pero se harán a fin de mes y se emitirán las cartas de aumento.

Conclusiones:

En la nómina de enero 2011, aún no se han realizado los ajustes al sueldo mínimo a 6 casos que corresponden, sin embargo se considera que a más tardar a fin de mes se deberán hacer efectivos los ajustes necesarios.

¹ Fuente: <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salario-minimo>.

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Conciliación de sueldos, bonificación incentivo y otros ingresos</u> Período 2010 | B4-5 1/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 28/01/11 Fecha: 31/01/11 |

Objetivo

- Verificar el adecuado registro contable de los sueldos, bonificación incentivo y otros ingresos, tal como comisiones y subsidio IGSS (es política del Banco complementar el sueldo del empleado en caso sea suspendido por el IGSS), pagados a los colaboradores durante el año 2010.

Resultados

En la conciliación contable de sueldos, bonificación incentivo y otros ingresos, se obtuvieron los resultados siguientes:

| No. | Mes del año 2010 | Sueldo Ordinario | | | | Bonificación Incentivo | | | | | |
|-----|------------------|------------------|---|------------------------------------|---|------------------------|--------------|---|------------------------------------|---|------------|
| | | Según Nómina | 1 | Según Contabilidad Cta. 706102.01* | 2 | Diferencia | Según Nómina | 1 | Según Contabilidad Cta. 706102.05* | 2 | Diferencia |
| 1 | Enero | Q2,435,654.00 | ✓ | Q2,435,654.00 | ✓ | Q0.00 | Q75,750.00 | ✓ | Q75,750.00 | ✓ | Q0.00 |
| 2 | Febrero | Q2,489,672.20 | ✓ | Q2,489,672.20 | ✓ | Q0.00 | Q75,000.00 | ✓ | Q75,000.00 | ✓ | Q0.00 |
| 3 | Marzo | Q2,501,863.90 | ✓ | Q2,501,863.90 | ✓ | Q0.00 | Q74,500.00 | ✓ | Q74,500.00 | ✓ | Q0.00 |
| 4 | Abril | Q2,499,876.90 | ✓ | Q2,499,876.00 | ✓ | Q0.90 | Q76,250.00 | ✓ | Q76,250.00 | ✓ | Q0.00 |
| 5 | Mayo | Q2,503,326.43 | ✓ | Q2,503,326.43 | ✓ | Q0.00 | Q77,500.00 | ✓ | Q77,500.00 | ✓ | Q0.00 |
| 6 | Junio | Q2,512,643.76 | ✓ | Q2,512,643.76 | ✓ | Q0.00 | Q75,750.00 | ✓ | Q75,750.00 | ✓ | Q0.00 |
| 7 | Julio | Q2,505,877.00 | ✓ | Q2,505,877.00 | ✓ | Q0.00 | Q76,250.00 | ✓ | Q76,250.00 | ✓ | Q0.00 |
| 8 | Agosto | Q2,522,124.90 | ✓ | Q2,522,123.00 | ✓ | Q1.90 | Q77,000.00 | ✓ | Q77,000.00 | ✓ | Q0.00 |
| 9 | Septiembre | Q2,516,392.00 | ✓ | Q2,516,394.89 | ✓ | Q(2.89) | Q74,750.00 | ✓ | Q74,750.00 | ✓ | Q0.00 |
| 10 | Octubre | Q2,520,948.00 | ✓ | Q2,520,948.00 | ✓ | Q0.00 | Q75,000.00 | ✓ | Q75,000.00 | ✓ | Q0.00 |
| 11 | Noviembre | Q2,516,555.44 | ✓ | Q2,516,555.44 | ✓ | Q0.00 | Q75,750.00 | ✓ | Q75,750.00 | ✓ | Q0.00 |
| 12 | Diciembre | Q2,532,784.00 | ✓ | Q2,532,784.00 | ✓ | Q0.00 | Q77,250.00 | ✓ | Q77,250.00 | ✓ | Q0.00 |

* Cuenta Contable de acuerdo al Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

Referencias

- 1 Verificado en sistema de nóminas.
- 2 Verificado en Diario Mayor General.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Conciliación de sueldos, bonificación incentivo y otros ingresos</u> Período 2010 | B4-5 2/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 28/01/11 Fecha: 31/01/11 |

| No. | Mes del año 2010 | Otras Prestaciones (comisiones y subsidio IGSS) | | | | |
|-----|------------------|---|---|------------------------------------|---|----------------|
| | | Según Nómina | 1 | Según Contabilidad Cta. 706102.99* | 2 | Diferencia |
| 1 | Enero | Q25,765.34 | ✓ | Q25,765.34 | ✓ | Q0.00 |
| 2 | Febrero | Q26,094.33 | ✓ | Q26,094.33 | ✓ | Q0.00 |
| 3 | Marzo | Q25,305.45 | ✓ | Q25,305.03 | ✓ | Q0.42 |
| 4 | Abril | Q26,805.03 | ✓ | Q26,805.03 | ✓ | Q0.00 |
| 5 | Mayo | Q24,823.00 | ✓ | Q24,823.03 | ✓ | Q(0.03) |
| 6 | Junio | Q24,910.03 | ✓ | Q24,910.03 | ✓ | Q0.00 |
| 7 | Julio | Q15,034.35 | ✓ | Q15,034.35 | ✓ | Q0.00 |
| 8 | Agosto | Q15,678.03 | ✓ | Q15,669.03 | ✓ | Q9.00 |
| 9 | Septiembre | Q16,545.03 | ✓ | Q16,545.03 | ✓ | Q0.00 |
| 10 | Octubre | Q15,311.03 | ✓ | Q15,311.03 | ✓ | Q0.00 |
| 11 | Noviembre | Q14,828.03 | ✓ | Q14,828.03 | ✓ | Q0.00 |
| 12 | Diciembre | Q14,773.03 | ✓ | Q14,773.03 | ✓ | Q0.00 |

* Cuenta Contable de acuerdo al Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

Referencias

- 1 Verificado en sistema de nóminas.
- 2 Verificado en Diario Mayor General.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito

Conclusiones

En la conciliación contable realizada con los sueldos, bonificación incentivo y otros ingresos, se obtuvieron resultados satisfactorios, ya que no se observaron diferencias significativas entre la nómina y los registros contables.

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Prueba global de provisiones para prestaciones laborales (aguinaldo, bono 14 e indemnización)</u> Período 2010 | B4-6 1/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 01/02/11 Fecha: 02/02/11 |

Objetivos

- Verificar la razonabilidad de los cálculos de la provisión para prestaciones laborales (aguinaldo, bono 14 e indemnizaciones).
- Verificar la razonabilidad de los registros contables de provisión para prestaciones laborales (aguinaldo, bono 14 e indemnizaciones).

Resultados

Se realizó una prueba global de provisiones para prestaciones laborales (aguinaldo, bono 14 e indemnizaciones) y se conciliaron las cifras con los registros contables, obteniendo los resultados siguientes:

| No. | Mes del año 2010 | Aguinaldo | | No. | Mes del año 2010 | Bono 14 | |
|-----|--|-------------------------------|---------------------------------------|-----|--|-------------------------------|-------------------------------------|
| | | Total sueldo según nómina (a) | Aguinaldo según Auditoría (a) x 8.33% | | | Total sueldo según nómina (a) | Bono 14 según Auditoría (a) x 8.33% |
| 1 | Enero | Q 2,435,654.00 | Q 202,889.98 | 1 | Enero | Q 2,435,654.00 | Q 202,889.98 |
| 2 | Febrero | Q 2,489,672.20 | Q 207,389.69 | 2 | Febrero | Q 2,489,672.20 | Q 207,389.69 |
| 3 | Marzo | Q 2,501,863.90 | Q 208,405.26 | 3 | Marzo | Q 2,501,863.90 | Q 208,405.26 |
| 4 | Abril | Q 2,499,876.90 | Q 208,239.75 | 4 | Abril | Q 2,499,876.90 | Q 208,239.75 |
| 5 | Mayo | Q 2,503,326.43 | Q 208,527.09 | 5 | Mayo | Q 2,503,326.43 | Q 208,527.09 |
| 6 | Junio | Q 2,512,643.76 | Q 209,303.23 | 6 | Junio | Q 2,512,643.76 | Q 209,303.23 |
| 7 | Julio | Q 2,505,877.00 | Q 208,739.55 | 7 | Julio | Q 2,505,877.00 | Q 208,739.55 |
| 8 | Agosto | Q 2,522,124.90 | Q 210,093.00 | 8 | Agosto | Q 2,522,124.90 | Q 210,093.00 |
| 9 | Septiembre | Q 2,516,392.00 | Q 209,615.45 | 9 | Septiembre | Q 2,516,392.00 | Q 209,615.45 |
| 10 | Octubre | Q 2,520,948.00 | Q 209,994.97 | 10 | Octubre | Q 2,520,948.00 | Q 209,994.97 |
| 11 | Noviembre | Q 2,516,555.44 | Q 209,629.07 | 11 | Noviembre | Q 2,516,555.44 | Q 209,629.07 |
| 12 | Diciembre | Q 2,532,784.00 | Q 210,980.91 | 12 | Diciembre | Q 2,532,784.00 | Q 210,980.91 |
| (+) | Total Aguinaldo según Auditoría | | Q 2,503,807.95 | (+) | Total Bono 14 según Auditoría | | Q 2,503,807.95 |
| (-) | Saldo provisión de Aguinaldo al 31/12/2010, Cta. Contable No. 306101.01* | | Q (212,618.45) ✓ | (-) | Saldo provisión de Bono 14 al 31/12/2010, Cta. Contable No. 306101.02* | | Q(1,259,616.96) ✓ |
| (=) | Diferencia | | Q 2,291,189.51 | (=) | Diferencia | | Q 1,244,191.00 |
| (-) | Pago de Aguinaldo del año 2010, según póliza contable No. 1,235 del 05/12/2010 | | Q(2,503,373.31) ✓ | (-) | Pago de Bono 14 del año 2010, según póliza contable No. 752 del 03/07/2010 | | Q(2,501,147.31) ✓ |
| (=) | Diferencia | | Q (212,183.80) | (=) | Diferencia | | Q(1,256,956.31) |
| (+) | Provisión Aguinaldo diciembre 2010, según Auditoría | | Q 210,980.91 | (+) | Provisión Bono 14 de julio a diciembre 2010, según auditoría | | Q 1,259,052.96 |
| (=) | Diferencia | | Q (1,202.89) /1 | (=) | Diferencia | | Q 2,096.65 /2 |

* Cuenta contable de acuerdo al Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

| | | |
|--|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Prueba global de provisiones para prestaciones laborales (aguinaldo, bono 14 e indemnización)</u> Período 2010 | B4-6 2/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 01/02/11 Fecha: 02/02/11 |

| No. | Mes del año 2010 | Indemnización | |
|-----|--|-------------------------------|---|
| | | Total sueldo según nómina (a) | Indemnización según Auditoría (a) x 8.33% |
| 1 | Enero | Q 2,435,654.00 | Q 202,889.98 |
| 2 | Febrero | Q 2,489,672.20 | Q 207,389.69 |
| 3 | Marzo | Q 2,501,863.90 | Q 208,405.26 |
| 4 | Abril | Q 2,499,876.90 | Q 208,239.75 |
| 5 | Mayo | Q 2,503,326.43 | Q 208,527.09 |
| 6 | Junio | Q 2,512,643.76 | Q 209,303.23 |
| 7 | Julio | Q 2,505,877.00 | Q 208,739.55 |
| 8 | Agosto | Q 2,522,124.90 | Q 210,093.00 |
| 9 | Septiembre | Q 2,516,392.00 | Q 209,615.45 |
| 10 | Octubre | Q 2,520,948.00 | Q 209,994.97 |
| 11 | Noviembre | Q 2,516,555.44 | Q 209,629.07 |
| 12 | Diciembre | Q 2,532,784.00 | Q 210,980.91 |
| (+) | Total Indemnización según Auditoría | | Q 2,503,807.95 |
| (-) | Saldo provisión de Indemnización al 31/12/2010, Cta. Contable No. 306101.03* | | Q(2,516,332.43) ✓ |
| (=) | Diferencia total | | Q (12,524.48) /3 |

* Cuenta contable de acuerdo al Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

Referencias

- /1 Diferencia inmaterial, no obstante que nuestros cálculos se realizaron con información de enero a diciembre 2010 y el pago de Aguinaldo 2010 se realizó con las provisiones realizadas de diciembre 2009 a noviembre 2010.
- /2 Diferencia inmaterial, no obstante que nuestros cálculos se realizaron con información de enero a diciembre 2010 y el pago de Bono 14 2010 se realizó con las provisiones realizadas de julio 2009 a junio 2010.
- /3 Diferencia inmaterial. La política del Banco establece que el saldo de la provisión para indemnizaciones al final del año, deberá ser igual a un sueldo promedio anual por cada colaborador.

Marcas de Auditoría

- ✓ Verificado contra el Diario Mayor General.

Conclusión

Con base en los resultados obtenidos en la prueba global y la conciliación realizada, se concluye que los controles para el cálculo y registro de las provisiones para prestaciones laborales (Aguinaldo, Bono 14 e Indemnización) son razonablemente adecuados.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano Conciliación cuota patronal y laboral IGSS, IRTRA e INTECAP Período 2010 | B4-7 1/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 01/02/11 Fecha: 02/02/11 |

Objetivo

- Verificar el adecuado registro contable de la cuota laboral y la cuota patronal IGSS, IRTRA e INTECAP.
- Verificar el pago mensual oportuno de las cuotas laborales y patronales al IGSS.

Resultados

Se realizó una conciliación entre las cuotas laborales y patronales según nómina y según los registros contables, así mismo, se verificó el pago mensual oportuno de dichas cuotas, obteniendo los resultados siguientes:

| No. | Mes del año 2010 | Cuota Laboral IGSS | | | | | | | |
|-----|------------------|--------------------|---|------------------------------------|---|------------|-----------------|---|------------|
| | | Nómina (a) | 1 | Contabilidad Cta. 305101.0601* (b) | 2 | Dif. (a-b) | Recibo IGSS (c) | 3 | Dif. (a-c) |
| 1 | Enero | Q118,559.70 | ✓ | Q118,559.70 | ✓ | Q - | Q 118,559.70 | ✓ | Q - |
| 2 | Febrero | Q121,189.13 | ✓ | Q121,189.13 | ✓ | Q - | Q 121,189.13 | ✓ | Q - |
| 3 | Marzo | Q121,782.58 | ✓ | Q121,782.58 | ✓ | Q - | Q 121,782.58 | ✓ | Q - |
| 4 | Abril | Q121,685.86 | ✓ | Q121,685.86 | ✓ | Q - | Q 121,685.86 | ✓ | Q - |
| 5 | Mayo | Q121,853.77 | ✓ | Q121,853.77 | ✓ | Q - | Q 121,853.77 | ✓ | Q - |
| 6 | Junio | Q122,307.31 | ✓ | Q122,307.31 | ✓ | Q - | Q 122,307.31 | ✓ | Q - |
| 7 | Julio | Q121,977.92 | ✓ | Q121,977.92 | ✓ | Q - | Q 121,977.92 | ✓ | Q - |
| 8 | Agosto | Q122,768.82 | ✓ | Q122,768.82 | ✓ | Q - | Q 122,768.82 | ✓ | Q - |
| 9 | Septiembre | Q122,489.76 | ✓ | Q122,489.76 | ✓ | Q - | Q 122,489.76 | ✓ | Q - |
| 10 | Octubre | Q122,711.53 | ✓ | Q122,711.53 | ✓ | Q - | Q 122,711.53 | ✓ | Q - |
| 11 | Noviembre | Q122,497.71 | ✓ | Q122,497.71 | ✓ | Q - | Q 122,497.71 | ✓ | Q - |
| 12 | Diciembre | Q123,287.67 | ✓ | Q123,287.67 | ✓ | Q - | Q 123,287.67 | ✓ | Q - |

* Cuenta Contable de acuerdo al Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

| | | |
|---|---------------------------|------------------------------------|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano Conciliación cuota patronal y laboral IGSS, IRTRA e INTECAP Período 2010 | B4-7 2/2 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 01/02/11 Fecha: 02/02/11 |

| No. | Mes del año 2010 | Cuota Patronal IGSS, IRTRA E INTECAP | | | | | | | Fecha recibo pago IGSS | |
|-----|------------------|--------------------------------------|---|----------------------------------|---|------------|-----------------|---|------------------------|------------|
| | | Nómina (a) | 1 | Contabilidad Cta. 706102.09* (b) | 2 | Dif. (a-b) | Recibo IGSS (c) | 3 | | Dif. (a-c) |
| 1 | Enero | Q 311,004.42 | ✓ | Q 311,004.42 | ✓ | Q - | Q 311,004.42 | ✓ | Q - | 10/02/2010 |
| 2 | Febrero | Q 317,901.91 | ✓ | Q 317,901.91 | ✓ | Q - | Q 317,901.91 | ✓ | Q - | 09/03/2010 |
| 3 | Marzo | Q 319,458.65 | ✓ | Q 319,458.65 | ✓ | Q - | Q 319,458.65 | ✓ | Q - | 11/04/2010 |
| 4 | Abril | Q 319,204.93 | ✓ | Q 319,204.93 | ✓ | Q - | Q 319,204.93 | ✓ | Q - | 10/05/2010 |
| 5 | Mayo | Q 319,645.40 | ✓ | Q 319,645.40 | ✓ | Q - | Q 319,645.40 | ✓ | Q - | 08/06/2010 |
| 6 | Junio | Q 320,835.11 | ✓ | Q 320,835.11 | ✓ | Q - | Q 320,835.11 | ✓ | Q - | 11/07/2010 |
| 7 | Julio | Q 319,971.07 | ✓ | Q 319,971.07 | ✓ | Q - | Q 319,971.07 | ✓ | Q - | 10/08/2010 |
| 8 | Agosto | Q 322,045.74 | ✓ | Q 322,045.74 | ✓ | Q - | Q 322,045.74 | ✓ | Q - | 07/09/2010 |
| 9 | Septiembre | Q 321,313.72 | ✓ | Q 321,313.72 | ✓ | Q - | Q 321,313.72 | ✓ | Q - | 10/10/2010 |
| 10 | Octubre | Q 321,895.46 | ✓ | Q 321,895.46 | ✓ | Q - | Q 321,895.46 | ✓ | Q - | 10/11/2010 |
| 11 | Noviembre | Q 321,334.59 | ✓ | Q 321,334.59 | ✓ | Q - | Q 321,334.59 | ✓ | Q - | 09/12/2010 |
| 12 | Diciembre | Q 323,406.78 | ✓ | Q 323,406.78 | ✓ | Q - | Q 323,406.78 | ✓ | Q - | 07/01/2011 |

* Cuenta Contable de acuerdo al Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

Referencias

- 1 Verificado en sistema de nóminas.
- 2 Verificado en Diario Mayor General.
- 3 Verificado en recibo presentado al IGSS.

Marcas de Auditoría

- ✓ Se cumple con el requisito.

Conclusión

En la conciliación realizada con las cuotas patronales y laborales IGSS, se obtuvieron resultados satisfactorios, ya que no se observaron diferencias significativas entre la nómina, los registros contables y lo reportado al IGSS. Así mismo los pagos mensuales fueron presentados oportunamente.

| | | |
|---|---|--|
| Banco Financiero Integral, S. A. Auditoría Interna Verificación de la Admón. del Recurso Humano <u>Conciliación de retenciones ISR</u> Período 2010 | B4-8 1/1 | |
| | Preparó: AJ Revisó: CA | Fecha: 02/02/11 Fecha: 03/02/11 |

Objetivos

- Conciliar el monto de ISR retenido según nómina y según lo reportado a la SAT, mediante Formulario SAT No. 1054.
- Verificar la declaración mensual oportuna de las retenciones ISR a la SAT.

Resultados

Derivado de la conciliación de las retenciones ISR realizada y a la verificación de la declaración oportuna de dichas retenciones, se obtuvieron los resultados siguientes:

| No. | Mes del año 2010 | Retención mensual ISR | | | | | | Fecha presentación recibo |
|-----|------------------|-----------------------|---|-------------------------|---|------------|------------|---------------------------|
| | | Nómina | 1 | Formulario SAT No. 1054 | 2 | Diferencia | | |
| 1 | Enero | Q 178,564.34 | ✓ | Q 178,564.34 | ✓ | Q - | 03/02/2010 | |
| 2 | Febrero | Q 178,998.25 | ✓ | Q 178,998.25 | ✓ | Q - | 04/03/2010 | |
| 3 | Marzo | Q 179,433.22 | ✓ | Q 179,433.22 | ✓ | Q - | 05/04/2010 | |
| 4 | Abril | Q 179,869.24 | ✓ | Q 179,869.24 | ✓ | Q - | 03/05/2010 | |
| 5 | Mayo | Q 180,306.32 | ✓ | Q 180,306.32 | ✓ | Q - | 06/06/2010 | |
| 6 | Junio | Q 180,744.47 | ✓ | Q 180,744.47 | ✓ | Q - | 04/07/2010 | |
| 7 | Julio | Q 181,183.68 | ✓ | Q 181,183.68 | ✓ | Q - | 05/08/2010 | |
| 8 | Agosto | Q 181,623.95 | ✓ | Q 181,623.95 | ✓ | Q - | 05/09/2010 | |
| 9 | Septiembre | Q 182,065.30 | ✓ | Q 182,065.30 | ✓ | Q - | 03/10/2010 | |
| 10 | Octubre | Q 182,507.72 | ✓ | Q 182,507.72 | ✓ | Q - | 04/11/2010 | |
| 11 | Noviembre | Q 182,951.21 | ✓ | Q 182,951.21 | ✓ | Q - | 06/12/2010 | |
| 12 | Diciembre | Q 183,395.78 | ✓ | Q 183,395.78 | ✓ | Q - | 05/01/2011 | |

REFERENCIAS

- 1 Verificado en sistema de nóminas.
- 2 Verificado en Formulario físico

MARCAS DE AUDITORIA

- ✓ Se cumple con el requisito

Conclusión

En la conciliación realizada con las retenciones laborales del ISR, se obtuvieron resultados satisfactorios, ya que no se observaron diferencias significativas entre la nómina y los formularios SAT No. 1054 presentados mensualmente, los fueron presentados oportunamente.

5.2.6 Comunicación de Resultados - Informe Final de Auditoría Interna

BANCO FINANCIERO INTEGRAL, S. A.

Departamento de Auditoría Interna

Informe AI-5-2011

Verificación del Cumplimiento y Efectividad de las Políticas y Procedimientos para la Administración del Recurso Humano

Guatemala, 8 de febrero de 2011.

Lic. Ramiro Izaguirre

Director Departamento de Recursos Humanos

Presente.

Lic. Izaguirre:

Hemos concluido la verificación del cumplimiento y efectividad de las políticas y procedimientos implementados y ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos para la administración del recurso humano en el Banco, por lo cual presentamos los resultados obtenidos a continuación:

ALCANCE Y LIMITACIONES

La verificación se realizó del 6 de enero al 2 de febrero de 2011, tomando como base la información del período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010 y abarcó aspectos relacionados con registro, inducción, capacitación y remuneración del personal.

No se tuvieron limitaciones al alcance.

ASPECTOS A MEJORAR / ACCIONES A TOMAR

De acuerdo con procedimientos aplicados, se detectaron algunos aspectos a mejorar, los cuales se mencionan a continuación:

1. REGISTRO DEL PERSONAL

1.1 Políticas y procedimientos escritos para el registro de empleados

Aspectos a mejorar

Causa

Las políticas y procedimientos escritos para el registro de empleados, autorizados por funcionarios competentes, están encaminados a documentar los antecedentes personales, académicos, laborales y patrimoniales del colaborador, sin embargo no toman en cuenta lo relacionado con la documentación que se debe completar en caso de renuncia o despido de un colaborador.

Efecto

No es posible establecer la documentación que en la práctica se debe recabar, en caso de despido o renuncia de un colaborador.

Acciones a tomar

Incluir las políticas y procedimientos relacionados con la documentación que se debe recabar por la baja de un colaborador por renuncia o despido, tomando como base lo realizado en la práctica.

1.2 Expedientes físicos del personal activo

Aspectos a mejorar

Causa

En la revisión efectuada a una muestra de 50 expedientes de colaboradores activos al 31 de diciembre de 2010, se pudo establecer lo siguiente:

- Falta de evidencia de actualización anual de la información del empleado en 7 expedientes.
- No se encontró informe de estudio socioeconómico en 16 expedientes.
- No se encontró informe de prueba poligráfica en 5 expedientes.
- En 6 casos no se obtuvo evidencia de que el contrato de trabajo haya sido enviado al Ministerio de Trabajo.
- En 5 expedientes las constancias de carencia de antecedentes policíacos y penales tenían 2 ó 3 años de haber sido emitidas, tomando en cuenta la fecha de contratación del colaborador.
- En 34 expedientes no se observaron constancias de las capacitaciones que el colaborador recibió durante el año 2010, en especial las relacionadas con prevención y detección de lavado de dinero u otros activos.

Efecto

Al no contar con toda la información y documentación necesaria, no es posible obtener un adecuado conocimiento del empleado, en lo relacionado con su nivel de integridad y sus antecedentes económicos, laborales, penales y policíacos.

Acciones a tomar

Elaborar un plan de trabajo para verificar la integridad de los expedientes físicos de los colaboradores activos a la fecha, a efecto de asegurar que dicho expedientes estén completos y que cuente con la información y documentación

necesaria para el adecuado conocimiento del empleado, además se deberá observar lo siguiente:

- Se deberá dejar constancia de la actualización anual de la información del colaborador, no obstante que no haya variado su información.
- No obstante la alta rotación del personal de agencias, se deberá realizar el estudio socioeconómico de dicho personal, debido a los riesgos a que está expuesto por la naturaleza de sus actividades.

1.3 Expedientes físicos de candidatos que se sometieron al proceso de selección de personal, que no fueron contratados

Aspectos a mejorar

Causa

En la revisión efectuada a una muestra de 25 expedientes de candidatos que se sometieron al proceso de selección de personal, durante el año 2010 y que no fueron contratados, se observó que en 12 no se contaba con evidencia del resultado de la última entrevista realizada al candidato durante el proceso (4 entrevista inicial, 8 entrevista con el futuro jefe), previo a dar por finalizado el mismo.

Efecto

Se hace difícil establecer las causas por las cuales los candidatos desistieron de continuar en el proceso o no fueron tomados en cuenta, lo cual limita la capacidad de identificar aspectos a mejorar en el proceso de selección del personal.

Acciones a tomar

Documentar todas las entrevistas realizadas a los candidatos durante el proceso de selección, con el objetivo de contar con información para establecer las

causas por las cuales los candidatos desistieron de continuar en el proceso o no fueron tomados en cuenta, con lo cual se podrán identificar aspectos a mejorar en el proceso.

1.4 Expedientes físicos de ex-colaboradores

Aspectos a mejorar

Causa

En la revisión efectuada a una muestra de 10 expedientes de ex-colaboradores dados de baja durante el año 2010 (4 por despido y 6 por renuncia), se pudieron establecer los aspectos a mejorar que se indican a continuación:

- En los 4 casos en los que los ex-colaboradores fueron despedidos, no se cuenta con evidencia de entrevista de salida.
- En 3 de los 4 casos de ex-colaboradores despedidos, no se cuenta con finiquito administrativo, en el cual conste que el ex-colaborador entregó el mobiliario, equipo y llaves a su cargo.

Efecto

Con lo anterior, se hace difícil establecer las causas por las cuales los candidatos fueron despedidos, lo cual limita la capacidad de identificar aspectos a mejorar en los procesos de administración de recursos humanos. Asimismo, se corre el riesgo de pérdidas innecesarias, en el caso de la falta de finiquito administrativo que garantice que el ex-colaborador entregó el mobiliario, equipo y llaves a su cargo.

Acciones a tomar

Documentar todo el proceso de despido o renuncia de un colaborador, a efecto de contar con información que permita detectar aspectos a mejorar en el proceso, debiendo poner especial atención en lo siguiente:

- Documentar la entrevista de salida con el colaborador, aún en caso de despido y si no es posible entrevistar al colaborador, se deberá entrevistar al jefe inmediato, a fin de obtener información importante sobre los motivos de su despido.
- Elaborar finiquito administrativo en caso de despido, aún en caso de que no sea posible elaborarlo en presencia del colaborador despedido, en cuyo caso lo deberá elaborar el jefe inmediato, contando con la presencia de Auditoría Interna.

1.5 Área de archivo de expedientes de colaboradores, ex-colaboradores y candidatos no contratados

Aspectos a mejorar

Causa

En la inspección física realizada al área de archivo de expedientes de colaboradores activos, ex-colaboradores y candidatos no contratados, se estableció que la misma es adecuada, segura, ordenada y de acceso restringido, sin embargo, las boletas de préstamo y el control de entradas y salidas de expedientes no se llenan en todos los casos, únicamente cuando los expedientes son prestados a personas ajenas al Banco, tal como Auditoría Externa y la Superintendencia de Bancos.

Efecto

El no contar con registros del ingreso y salida de expedientes del personal puede provocar la pérdida de dichos expedientes, lo cual implica pérdida de documentación e información importante para conocer al empleado.

Acciones a tomar

Cumplir con el procedimiento de llenar las boletas de préstamo y el control de entradas y salidas de expedientes de colaboradores, ex-colaboradores y candidatos no contratados en todos los casos, a efecto de poder establecer la cantidad de expedientes dados en préstamo al personal del banco y e identificar a los responsables de su devolución.

2. Inducción del Personal

2.1 Políticas y procedimientos escritos para la inducción del personal

Aspectos a mejorar

Causa

El Manual de Inducción, autorizado por funcionarios competentes, está encaminado a proporcionar a los colaboradores de nuevo ingreso información que les permita conocer al Banco en sus aspectos más importantes, a excepción de lo relacionado con el plan estratégico del Banco.

Efecto

El desconocimiento de los empleados sobre la visión, misión y objetivos del Banco, provoca que el desarrollo de las actividades de estos, no esté encaminado a cumplir con dichos objetivos.

Acciones a tomar

Incluir en el Manual de Inducción, información relacionada con el plan estratégico del Banco, ya que el cumplimiento de dicho plan es responsabilidad tanto de los funcionarios del Banco, como de los colaboradores.

2.2 Proceso de inducción del personal de nuevo ingreso

Aspectos a mejorar

Causa

En la revisión efectuada al proceso de inducción de una muestra de 15 colaboradores activos, que ingresaron al Banco durante el año 2010, se pudieron establecer algunos aspectos a mejorar, tal como los siguientes:

- El personal de agencias elegido en la muestra (8 colaboradores), no fue sometido al proceso de inducción.
- No se obtuvo evidencia de que el Manual de Cumplimiento haya sido entregado al personal, ni se obtuvo evidencia de que el personal lo haya leído.

Efecto

El personal está expuesto a ineficiencia en su trabajo, o a otros riesgos, por no contar con la información necesaria para el desempeño de sus atribuciones.

Acciones a tomar

- No obstante la alta rotación del personal de agencias, se deberá incluir a dicho personal en el proceso de inducción, dada la importancia de las actividades desempeñadas por dicho personal, las cuales requieren de inducción adecuada para su desarrollo eficiente.
- Derivado que el Manual de Inducción está publicado en la Intranet Corporativa y todos los colaboradores tienen acceso al mismo, deberá indicar por escrito a los colaboradores de nuevo ingreso sobre la ubicación del Manual de Inducción, haciendo énfasis en la obligatoriedad de su lectura. Asimismo, los colaboradores de nuevo ingreso deberán indicar por escrito

que se les fue proporcionado el Manual y que lo leyeron, lo cual se archivará en el expediente de cada colaborador.

3. Capacitación del Personal

3.1 Políticas y procedimientos escritos para la capacitación del personal

Aspectos a mejorar

Causa

Las políticas y procedimientos escritos para la capacitación del personal, autorizados por funcionarios competentes, están encaminados a aumentar los conocimientos y habilidades de los empleados para el desempeño de determinado puesto, sin embargo se observó lo siguiente:

- No incluyen lo relacionado con la detección de las necesidades de capacitación del personal.
- En cuanto al registro y control de capacitaciones sobre prevención y detección de lavado de dinero u otros activos, el Manual no establece lo relacionado con la constancia de capacitación que se debe archivar en el expediente del colaborador, ni con lo relacionado con el informe semestral que se debe enviar a la Superintendencia de Bancos, a través de la Intendencia de Verificación Especial.

Efecto

La falta de procedimientos escritos para detectar necesidades de capacitación no permite establecer los métodos utilizados en la práctica para dicho propósito. Asimismo, la falta de algunos procedimientos por escrito para el registro y control de capacitaciones puede provocar que no se lleven a cabo dichos controles en la práctica.

Acciones a tomar

Incluir en las políticas y procedimientos para la capacitación del personal los temas indicados anteriormente, tomando como base lo realizado en la práctica.

3.2 Programas de capacitación

Aspectos a mejorar

Causa

Los programas de capacitación fueron autorizados por el Gerente General y el Consejo de Administración y establecen el contenido de las capacitaciones a impartir, de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación de las necesidades de capacitación del personal, a excepción de lo relacionado con prevención y detección del lavado de dinero u otros activos, ya que en cuanto a dicho tema únicamente se programaron dos capacitaciones semestrales con contenido general para todos los colaboradores, basado en conceptos generales.

Efecto

Los colaboradores no contarán con los conocimientos necesarios para apoyar en la prevención y detección del lavado de dinero u otros activos, lo cual hace vulnerable al banco, en cuanto a que sus productos y servicios sean utilizados para dicho ilícito.

Acciones a tomar

Proporcionar a la Unidad de Cumplimiento los resultados obtenidos en la evaluación de las necesidades de capacitación, relacionados con prevención y detección del lavado de dinero u otros activos, a efecto de que ésta establezca el contenido de las capacitaciones relacionadas con el tema, tomando en cuenta dicha información.

3.3 Controles y registros de capacitación

Aspectos a mejorar

Causa

- El Área de Capacitación y Desarrollo cuenta con listados de asistencia a las capacitaciones internas y externas a las que han asistido los colaboradores, sin embargo, los mismos no indican a que capacitación pertenecen, lo cual se puede determinar únicamente verificando el leitz en el que están contenidos.
- No se observó que en los expedientes de colaboradores se archiven constancias de las capacitaciones recibidas, a excepción de los colaboradores de agencias que recibieron capacitación del INTECAP, asimismo, no se obtuvo evidencia de la existencia de alguna base de datos en la cual se detallen las capacitaciones recibidas por cada colaborador.
- El reporte semestral de capacitación correspondiente al período de enero a junio de 2010 fue enviado a la Intendencia de Verificación Especial fuera del plazo establecido. Asimismo, los reportes del primer y segundo semestre de 2010, no contienen toda la información requerida por la Intendencia de Verificación Especial.

Efecto

- Descontrol en cuanto a las capacitaciones impartidas y los empleados que asistieron a dichas capacitaciones, lo cual impide establecer el avance del programa anual de capacitación.
- Falta de historial de capacitaciones recibidas por cada empleado.
- Riesgo de multas y sanciones por parte del ente supervisor, por la falta de envío oportuno de los reportes semestrales de capacitación.

Acciones a tomar

- Incluir en los listados de capacitación información que permita establecer a que capacitaciones pertenecen.
- Implementar algún mecanismo que permita establecer el historial de capacitaciones recibidas por cada uno de los colaboradores, en especial lo relacionado con prevención y detección del lavado de dinero u otros activos, ya que este aspecto está sujeto a verificación por parte de la Intendencia de Verificación Especial. Dicho mecanismo puede consistir en constancias de capacitación archivadas en el expediente del colaborador o en una base de datos con información de cada colaborador.
- Enviar oportunamente a la Intendencia de Verificación Especial los reportes semestrales de capacitación, con toda la información solicitada por ésta, ya que el incumplimiento de esta obligación puede dar lugar a multas y sanciones.

3.4 Evaluación del conocimiento adquirido por el personal

Aspectos a mejorar

Causa

- Falta de un mecanismo para evaluar el conocimiento adquirido por el personal en las capacitaciones impartidas.
- Al evaluar por nuestra parte el conocimiento adquirido por el personal en 5 aspectos incluidos en las capacitaciones impartidas en el año 2010, tomando como base una muestra de 20 colaboradores, se estableció que en todos los aspectos, algunos colaboradores reprobaron el examen por haber obtenido puntuaciones menores a 60, siendo los temas más reprobados el de nuevas normativas y el de prevención y detección del lavado de dinero u otros activos, sin embargo se debe tomar en cuenta el tiempo transcurrido desde que se impartieron dichas capacitaciones, lo cual puede ser un factor que influyó en estos resultados.

Efecto

- El desconocimiento de los empleados sobre temas relacionados con el desempeño de sus atribuciones los expone a ineficiencia y errores.
- No es posible impartir capacitaciones acordes a las necesidades del personal, debido a que no se ha realizado la medición correspondiente.

Acciones a tomar

- Implementar algún mecanismo que permita evaluar el conocimiento adquirido por los colaboradores en las capacitaciones impartidas, ya que los resultados obtenidos pueden ser utilizados para establecer necesidades de capacitación, para hacer mejoras en el método de impartir capacitaciones, establecer la capacidad de los capacitadores, entre otros beneficios.
- Establecer la obligatoriedad de recibir nuevamente una capacitación cuando el colaborador repruebe la evaluación del conocimiento adquirido.

4. Remuneración del Personal

4.1 Políticas y procedimientos escritos para la remuneración del personal

Aspectos a mejorar

Causa

Las políticas y procedimientos para la remuneración del personal fueron autorizadas por funcionarios competentes y están encaminados a establecer controles efectivos para el cálculo, pago y registro de los sueldos y prestaciones, sin embargo no incluyen lo relacionado con el plan de incentivos del Banco.

Efecto

El desconocimiento de los empleados del plan de incentivos, provoca falta de motivación por alcanzar las metas y objetivos establecidos.

Acciones a tomar

Incluir lo relacionado al plan de incentivos del Banco, o bien hacer referencia al documento que contiene dicha información.

4.2 Sueldo mínimo

Aspectos a mejorar

Causa

No obstante que el Consejo de Administración autorizó realizar los ajustes necesarios en el sueldo de los colaboradores que correspondan, para cumplir con lo establecido en el Acuerdo Gubernativo No. 388-2010, a la fecha aún no se han realizado dichos ajustes en la nómina, ya que 6 colaboradores tienen un sueldo base menor al sueldo mínimo establecido.

Efecto

Multas y sanciones por parte de las instancias correspondientes, por no cumplir con las disposiciones legales correspondientes.

Acciones a tomar

Realizar los ajustes necesarios para cumplir con la normativa citada y emitir las cartas de aumento correspondientes.

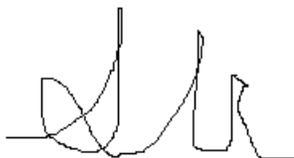
CONCLUSIÓN

De acuerdo al trabajo realizado y a los resultados obtenidos, se concluye que el Departamento de Recursos Humanos ha desarrollado e implementado políticas y procedimientos efectivos para la administración del personal en el Banco, los cuales, a excepción de los aspectos a mejorar que se detectaron, se han cumplido y son efectivos.

SEGUIMIENTO

Los aspectos a mejorar y las acciones a tomar, dados a conocer en el presente informe, deberán ser atendidos a la brevedad posible, elaborando un plan de acción que deberá ser enviado a esta Auditoría Interna, a más tardar el 15 de febrero de 2011.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a final vertical stroke, representing the name Salvador Hernández.

Lic. Salvador Hernández
Director Departamento de Auditoría Interna

5.2.7 Plan de Acción

BANCO FINANCIERO INTEGRAL, S. A.
Departamento de Recursos Humanos

Guatemala, 15 de febrero de 2011.

Lic. Salvador Hernández
Director Departamento de Auditoría Interna
Presente.

Lic. Hernández:

En respuesta a su Informe AI-5-2011, de fecha 8 de febrero del año en curso, que contenía los resultados de la verificación del cumplimiento y efectividad de las políticas y procedimientos para la Administración del Recurso Humano en el Banco, por este medio le remito el plan de acción solicitado, en el cual se establecen las acciones a tomar, responsables y plazos establecidos, para atender los aspectos a mejorar señalados en su informe.

| Ref. | Aspecto a mejorar | Acción a Tomar | Responsable | Fecha Cumplimiento |
|----------|--|--|---|--------------------|
| 1 | Registro del Personal | | | |
| 1.1 | Las políticas y procedimientos escritos para el registro de empleados no toman en cuenta la documentación correspondiente a la baja de un colaborador por renuncia o despido. | Se incluirán las políticas y procedimientos relacionados con la documentación que se debe recabar por la baja de un colaborador por renuncia o despido. | Jefe del Área de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal | Marzo 2011 |
| 1.2 | En la revisión de una muestra de 50 expedientes de colaboradores activos al 31 de diciembre de 2010, se establecieron deficiencias, tal como la falta de algunos documentos en algunos expedientes. | Se elaborará un plan de trabajo para verificar la integridad de los expedientes físicos de los colaboradores activos a la fecha. | Jefe del Área de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal | Junio 2011 |
| 1.3 | En la revisión de una muestra de 25 expedientes de candidatos que se sometieron al proceso de selección de personal, durante el año 2010 y que no fueron contratados, se observaron deficiencias tal como falta de evidencia del resultado de la última entrevista realizada al candidato. | Se giraron instrucciones para documentar todas las entrevistas realizadas a los candidatos durante el proceso de selección, aunque el candidato no sea contratado. | Jefe del Área de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal | Cumplido |

| Ref. | Aspecto a mejorar | Acción a Tomar | Responsable | Fecha Cumplimiento |
|----------|---|--|--|--------------------|
| 1.4 | En la revisión de una muestra de 10 expedientes de ex-colaboradores dados de baja durante el año 2010, se establecieron deficiencias, tal como falta de entrevista de salida y falta de finiquito administrativo. | Se giraron instrucciones para documentar el proceso completo de despido o renuncia de un colaborador, lo cual incluirá la entrevista de salida y el finiquito. | Jefe del Área de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal | Cumplido |
| 1.5 | En la inspección física del área de archivo de expedientes de colaboradores activos, ex-colaboradores y candidatos no contratados, se estableció que las boletas de préstamo y el control de entradas y salidas de expedientes no se llenan en todos los casos. | Se cumplirá sin excepción con el procedimiento de llenar las boletas de préstamo y el control de entradas y salidas de expedientes de colaboradores, ex-colaboradores y candidatos no contratados. | Encargado de archivo de Recursos Humanos | Cumplido |
| 2 | Inducción del Personal | | | |
| 2.1 | El Manual de Inducción no contempla lo relacionado con el plan estratégico del Banco. | Se incluirá en el Manual de Inducción, información relacionada con el plan estratégico del Banco. | Jefe del Área de Capacitación y Desarrollo | Marzo 2011 |
| 2.2 | En la revisión del proceso de inducción de una muestra de 15 colaboradores activos, que ingresaron al Banco durante el año 2010, se establecieron deficiencias, tal como falta de inducción de colaboradores de agencias y falta de entrega del Manual de Cumplimiento al personal de reciente ingreso. | Se incluirá al personal de agencias en el proceso de inducción y se les dará la instrucción de consultar el Manual de Cumplimiento a través de la intranet, haciendo énfasis en la obligatoriedad de su lectura. Asimismo, se solicitará a los colaboradores de nuevo ingreso firmar una constancia en la que se indique que se les fue proporcionado el Manual y que lo leyeron, lo cual se archivará en el expediente de cada uno. | Jefe del Área de Capacitación y Desarrollo | Cumplido |
| 3 | Capacitación del Personal | | | |
| 3.1 | Las políticas y procedimientos escritos para la capacitación del personal no incluyen lo relacionado con la detección de necesidades de capacitación del personal y en lo relacionado con el registro y control de capacitaciones no establece el archivo de constancias de capacitación en el expediente del empleado, ni el envío del informe semestral a la IVE. | Se incluirán en las políticas y procedimientos para la capacitación del personal los temas indicados anteriormente, tomando como base lo realizado en la práctica. | Jefe del Área de Capacitación y Desarrollo | Marzo 2011 |
| 3.2 | Los programas de capacitación no contemplan el resultado de las evaluaciones de necesidades de capacitación del personal, relacionadas con prevención y detección del lavado de dinero u otros activos. | Se establecerán capacitaciones relacionadas con los resultados obtenidos en la evaluación de las necesidades de capacitación, en especial en lo relacionado con prevención y detección del lavado de dinero u otros activos. | Jefe del Área de Capacitación y Desarrollo | Marzo 2011 |
| 3.3 | Los listados de asistencia a las capacitaciones internas y externas a las que han asistido los colaboradores, no indican a que capacitación pertenecen. | Se incluirá en los listados de capacitación información que permita establecer a que capacitaciones pertenecen. | Asistente de Capacitación | Cumplido |
| 3.4 | No se observó que en los expedientes de colaboradores se archiven constancias de las capacitaciones recibidas, a excepción de los colaboradores de agencias que recibieron capacitación del INTECAP, asimismo, no se obtuvo evidencia de la existencia de alguna base de datos en la cual se detallen las capacitaciones recibidas por cada colaborador. | Se implementará un historial de capacitaciones recibidas por cada uno de los colaboradores, consistente en constancias de capacitación archivadas en el expediente del colaborador, además se implementará una base de datos con información de cada colaborador. | Jefe del Área de Capacitación y Desarrollo Jefe del Área de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal | Febrero 2011 |

| Ref. | Aspecto a mejorar | Acción a Tomar | Responsable | Fecha Cumplimiento |
|------------------------------------|--|---|---|--------------------|
| 3.5 | El reporte semestral de capacitación correspondiente al período de enero a junio de 2010 fue enviado a la Intendencia de Verificación Especial fuera del plazo establecido. Asimismo, los reportes del primer y segundo semestre de 2010, no contienen toda la información requerida. | Se enviará oportunamente a la Intendencia de Verificación Especial los reportes semestrales de capacitación, con toda la información solicitada por ésta. | Jefe del Área de Capacitación y Desarrollo | Julio 2011 |
| 3.6 | Falta de un mecanismo para evaluar el conocimiento adquirido por el personal en las capacitaciones impartidas. | En cada capacitación impartida, se implementarán evaluaciones del conocimiento adquirido por el colaborador, estableciendo un puntaje mínimo para aprobar el curso, de lo contrario el colaborador deberá repetir el mismo. | Jefe del Área de Capacitación y Desarrollo | Abril 2011 |
| 3.7 | Al evaluar el conocimiento adquirido por el personal en aspectos incluidos en las capacitaciones impartidas en el año 2010, tomando como base una muestra de 20 colaboradores, se estableció que algunos reprobaban el examen por haber obtenido puntuaciones menores a 60. | | | |
| 4 Remuneración del Personal | | | | |
| 4.1 | Las políticas y procedimientos para la remuneración del personal fueron autorizadas por funcionarios competentes y están encaminados a establecer controles efectivos para el cálculo, pago y registro de los sueldos y prestaciones, sin embargo no incluyen lo relacionado con el plan de incentivos del Banco. | En las políticas y procedimientos para la remuneración del personal se hará referencia al instructivo específico del plan de incentivos del Banco. | Jefe del Área de Sueldos y Prestaciones Laborales | Marzo 2011 |
| 4.2 | No obstante que el Consejo de Administración autorizó realizar los ajustes necesarios en el sueldo de los colaboradores que correspondan, para cumplir con lo establecido en el Acuerdo Gubernativo No. 388-2010, a la fecha aún no se han realizado dichos ajustes en la nómina, ya que 6 colaboradores tienen un sueldo base menor al sueldo mínimo establecido. | Se realizarán los ajustes necesarios al sueldo de los colaboradores para cumplir con la normativa correspondiente y se emitirán las cartas de aumento. | Jefe del Área de Sueldos y Prestaciones Laborales | Marzo 2011 |

Esperando que el anterior plan de acción cubra los requerimientos de Auditoría Interna, me despido.

Atentamente,



Lic. Ramiro Izaguirre

Director Departamento de Recursos Humanos

CONCLUSIONES

1. Las normas, políticas y procedimientos para la administración del recurso humano en un banco privado nacional deben establecer medidas que permitan promover el desempeño eficiente del personal, la falta de éstas por escrito puede provocar que el desarrollo de las atribuciones del personal responsable de su aplicación se vea afectado, o bien que los controles no se apliquen adecuadamente debido al desconocimiento que pueda generarse.
2. Las deficiencias en los registros del personal, dificultan contar con un adecuado conocimiento del nivel de integridad del mismo y de sus antecedentes personales, económicos y laborales, así como del desempeño de sus atribuciones, lo cual puede incrementar los riesgos a que está expuesto un banco privado nacional. Además, la importancia de los registros del personal se extiende al personal dado de baja y a los candidatos no contratados, ya que su adecuado registro permitirá al banco mejoras en sus procedimientos de administración del recurso humano.
3. La efectividad del personal está relacionada con la adecuada implementación de políticas y procedimientos de administración del recurso humano que le provea los conocimientos, habilidades y motivación necesarios para el buen desarrollo de sus atribuciones, la falta de un programa de capacitación acorde a las necesidades del personal pueden provocar errores e ineficiencia en el mismo, y a su vez, la falta de controles en la política salarial, puede provocar desmotivación en el personal al verse afectado su desarrollo personal.

4. Con base en el caso práctico desarrollado, se confirma la importancia de la Auditoría Interna en la debida diligencia en la administración del recurso humano en un banco privado nacional, debido que al contar con un adecuado plan de trabajo para evaluar el cumplimiento y efectividad de las políticas y procedimientos establecidos para la administración del recurso humano, monitoreo constante y observancia a las leyes y normas aplicables, se hace factible detectar oportunidades de mejora, que al ser atendidas, disminuyen los riesgos a que está expuesta la organización y los empleados.

RECOMENDACIONES

1. Las autoridades de un banco privado nacional, deben documentar las normas, políticas y procedimientos para la administración del recurso humano en la entidad, de manera que constituyan una fuente de consulta para el personal responsable de su aplicación. Además, esto permitirá conocer detalladamente el sistema de control interno implementado en la entidad, pudiéndose hacer los ajustes necesarios para que dicho sistema de control permita promover el desempeño eficiente del personal.
2. Para un adecuado conocimiento del nivel de integridad del personal y de sus antecedentes personales, económicos y laborales, el Departamento de Recursos Humanos debe implementar un mecanismo para el registro del personal, que permita contar con información y documentación para el conocimiento del empleado, así como para el conocimiento del desarrollo de sus atribuciones. Además, se recomienda llevar a cabo una revisión anual, como mínimo, de los registros de empleados, con el objetivo de actualizar la información y verificar la integridad de la documentación contenida en los mismos.
3. Para promover la efectividad del personal, se hace necesario que las autoridades de un banco privado nacional, les provea de los conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de sus atribuciones, implementando y desarrollando un programa de capacitación a la medida, que como mínimo permita proveer capacitación constante al personal y contar con controles de capacitación que permitan detectar los ajustes y actualizaciones necesarios. Además se debe procurar la motivación del personal implementando adecuados controles en la política salarial que le permita al personal alcanzar sus objetivos personales.

4. Auditoría Interna deberá incluir dentro de su plan de trabajo, procedimientos detallados para la verificación de las políticas y procedimientos establecidos para la administración del personal, que permitan establecer su cumplimiento y efectividad; y deberá hacer del conocimiento de las instancias que corresponda los aspectos que se deben mejorar, dando seguimiento a la implementación de las mejoras correspondientes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala y sus Reformas, 1986.
2. Arthur W. Sherman Jr. y George W. Bohlander (1994). Administración de los Recursos Humanos. Versión en español de la obra Managing Human Resources (9th Edition). México: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.
3. Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos (8va. Edición). México: Mc Graw Hill Interamericana.
4. Chiavenato Idalberto (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración (7ma. Edición), Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
5. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 295, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, 1946.
6. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 1,441, Código de Trabajo y sus Reformas, 1961.
7. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 76-78, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, 1978.
8. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 42-92, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, 1992.
9. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 37-2001, Ley de la Bonificación Incentivo, 2001.

10. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 67-2001, Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, 2001.
11. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 16-2002, Ley de Orgánica del Banco de Guatemala, 2002.
12. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 17-2002, Ley Monetaria, 2002.
13. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 18-2002, Ley de Supervisión Financiera, 2002.
14. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros, 2002.
15. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 58-2005, Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, 2005.
16. Eyssautier de la Mora, Maurice (2006). Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia, (5ta. Edición en español), Cengage Learning Editores.
17. Instituto de Auditores Internos, Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, 2010.
18. Junta Monetaria, Resolución JM-150-2006, Manual de Instrucciones Contables para Entidades Sujetas a la Vigilancia e Inspección de la Superintendencia de Bancos, 2006.
19. Paniagua Bravo, Víctor; Paniagua Pinto, Miriam; Paniagua Pinto María de los Ángeles (2007). Auditoría Integral (Reimpresión de la 1era. Edición). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

20. Presidencia de la República de Guatemala, Acuerdo Gubernativo No. 118-2002, Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, 2002.
21. Presidencia de la República de Guatemala, Acuerdo Gubernativo No. 86-2006, Reglamento de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo.

Referencias electrónicas

22. Banco de Guatemala
<http://www.banquat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/info/historica&e=52915>
23. Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala
<http://www.mintrabajo.gob.gt/org/preguntas-frecuentes/como-calcular-las-prestaciones-laborales>
24. Superintendencia de Administración Tributaria de Guatemala
www.sat.gob.gt
25. Superintendencia de Bancos de Guatemala
http://www.sib.gob.gt/ES/estandares/IASB/Estandares_Auditoria_Interna_2004.pdf

ANEXO 1

Contenido de Expedientes de Empleados

El expediente físico de cada uno de los empleados de un banco privado nacional, debe contener como mínimo lo siguiente:

- **Información de ingreso**
 - Curriculum vitae
 - Solicitud de empleo
 - Documento de identificación (cédula de vecindad, pasaporte)
 - Constancias del nivel académico
 - Cartas de recomendación
 - Resultados de las pruebas realizadas
 - Informe de estudio socioeconómico
 - Constancias de carencia de antecedentes penales y policíacos
 - Informes de entrevistas
 - Informe médico
 - Ficha de datos personales
 - Estado patrimonial
 - Contrato de trabajo
 - Otra documentación requerida en puestos especializados (licencia de conducir, certificaciones, entre otros.)

- **Capacitación y desarrollo**
 - Constancias de inducción (constancia de lectura de manuales, código de ética y reglamentos, constancias de compromisos con el Banco, entre otros.)
 - Resultado de la evaluación del período de prueba
 - Constancias de capacitaciones (internas, externas)

- Certificaciones y diplomas obtenidos derivado de capacitaciones recibidas
- Resultados de las evaluaciones del desempeño del empleado

- **Documentos administrativos**
 - Constancias de trámites administrativos (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala –IRTRA-, entre otros.)
 - Constancias de vacaciones gozadas por el personal
 - Constancias de suspensiones del IGSS
 - Constancias de licencias
 - Constancias laborales solicitadas por el personal

- **Record del personal**
 - Constancias de aumentos, ascensos, promociones, entre otros.
 - Llamadas de atención escritas
 - Cartas de agradecimiento, felicitación y motivación al personal