

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA EVALUACIÓN
DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA
SELECCIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO
HUMANO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN
DE BEBIDAS CARBONATADAS”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

SILVERIO GONZÁLEZ RIVERA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXAMENES DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Contabilidad	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Auditoría	Lic. Carlos Roberto Mauricio García

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
Secretario	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Examinador	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales

Guatemala, 01 de septiembre de 2016

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12

Señor Decano:

Con base en el nombramiento DICTAMEN-AUDITORÍA No. 010-2014 de fecha veinte de enero de 2014, con el cual la decanatura me designó para actuar como Asesor del Perito Contador SILVERIO GONZÁLEZ RIVERA en el trabajo de investigación denominado "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA EVALUACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS CARBONATADAS"; tengo el agrado de dirigirme a usted, para informarle que he procedido a revisar y orientar al mencionado sustentante, sobre el contenido de dicho trabajo.

El trabajo que se presenta ha sido investigado técnica y metodológicamente para garantizar la calidad de su contenido, siendo un tema de relevancia para las empresas distribuidoras de bebidas carbonatadas del país, toda vez que propone un modelo de manual de políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo de personal; en tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis previo a optar el título profesional como Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

Agradezco la confianza que se brindó al suscrito para colaborar de esta forma con las actividades académicas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Servelio Barrera González
Colegiado No. 8010



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO "S-8"

Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
ONCE DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.8, subinciso 5.8.1 del Acta 18-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 04 de octubre de 2016, se conoció el Acta AUDITORÍA 153-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 9 de agosto de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA EVALUACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS CARBONATADAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante **SILVERIO GONZÁLEZ RIVERA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Por la vida, la salud y ser mi Angel de la guarda en todo momento.
- A MIS PADRES: Asunción González y González y Maura Rivera Gudiel por su amor incondicional e incomparable y hacer de mí una persona de principios y valores.
- A MI ESPOSA: Sindy Bellanira Ramírez Soto quien con su amor, comprensión y apoyo en todo momento ha contribuido con este logro.
- A MIS HIJOS: Allison y Joan quienes son el motor que me impulsa a ser mejor persona y luchar para cumplir mis objetivos.
- A MIS HERMANOS: Malvi, Edy, José, Emilio, Linda, Aura, Sandra, Mayra y Asunción, por sus consejos y buen ejemplo y especialmente a Josefina y Emérita por su especial vocación y tenerme siempre en sus oraciones.
- A LA USAC: Por facilitarme la oportunidad de formarme profesionalmente.
- A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Por permitir mi crecimiento académico y contribuir al logro de mis objetivos.
- A MI PRIMO: Nery García por el apoyo durante mi formación académica y ser un amigo incondicional.
- A LA EMPRESA DONDE LABORO: Por permitirme el crecimiento laboral, profesional y económico y ser parte fundamental en el logro de mis metas y objetivos.

ÍNDICE

No.	DESCRIPCIÓN	Página
-----	-------------	--------

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS CARBONATADAS

1.1	Definiciones	01
1.2	Clasificación de las empresas según la actividad económica	02
1.3	Definición de distribución	03
1.4	Objetivos de la distribución	04
1.5	Importancia de distribución	05
1.6	Estructura organizacional de la empresa distribuidora de bebidas carbonatadas	06
1.7	Principales leyes aplicables a las empresas distribuidoras de bebidas carbonatadas	14
1.7.1	Constitución Política de la República de Guatemala	14
1.7.2	Ley de Actualización Tributaria. Decreto 10-2012	14
1.7.3	Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 y sus Reformas.	15
1.7.4	Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto 73-2008	15
1.7.5	Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles. Decreto 15-98	16
1.7.6	Código Tributario. Decreto 6-91 y sus Reformas	16
1.7.7	Código de Comercio de Guatemala. Decreto 2-70 y sus Reformas	16
1.7.8	Código de Trabajo. Decreto No. 1441 y sus Reformas	17
1.7.9	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto Número 295	18
1.7.10	Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público Decreto 42-92	18
1.7.11	Ley Reguladora de la Prestación de Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado. Decreto 76-78	19
1.7.12	Bonificación Incentivo. Decreto 78-89 y sus reformas	19
1.7.13	Reglamento de salud y seguridad ocupacional	19

No.	DESCRIPCIÓN	Página
-----	-------------	--------

CAPÍTULO II

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

2.1	Definición de políticas	21
2.2	Definición de procedimientos	21
2.3	Definición de norma	22
2.4	Definición de manual	22
2.5	Clasificación de manuales	22
2.5.1	Por su función específica	22
2.5.2	Por su ámbito de aplicación	25
2.5.3	Por su contenido	25
2.6	Importancia de los manuales	27
2.7	Objetivos de los manuales	27
2.8	Ventajas y desventajas de los manuales	28
2.9	Estructura de un manual de políticas y procedimientos	29
2.10	Planificación y proceso de elaboración	30
2.10.1	Etapa de planificación	30
2.10.2	Etapa de elaboración	31

CAPÍTULO III

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR Y SU RELACION CON EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

3.1	Definición de auditoría	35
3.2	Antecedentes de la profesión	36
3.3	Normas aplicables a los Contadores Públicos y Auditores	38
3.3.1	Normas Internacionales de Auditoría	38
3.3.2	El Código de Ética Profesional del Colegio de Economistas Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas	39
3.3.3	Código de Ética de IFAC para Contadores Profesionales	40
3.3.4	Ley de Colegiación Profesional Obligatoria	41
3.4	Definición de Contador Público y Auditor	42
3.5	Perfil de Contador Público y Auditor	43
3.5.1	Conocimientos adquiridos	43
3.5.2	Las actitudes	44

No.	DESCRIPCIÓN	Página
3.5.3	Los valores	44
3.5.4	Habilidades y destrezas	45
3.6	Campos de actuación profesional	46
3.6.1	Como profesional independiente	46
3.6.2	Como profesional dependiente	47
3.7	El Contador Público y Auditor y su relación con el área de recursos humanos	47
3.8	Funciones que el Contador Público y Auditor debe evaluar en el área recursos humanos	48
3.8.1	Reclutamiento de personal	49
3.8.2	Selección de personal	49
3.8.3	Capacitación de personal	51
3.8.4	Desarrollo de personal	52

CAPÍTULO IV

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA EVALUACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS CARBONATADAS (CASO PRÁCTICO)

4.1	Introducción	64
4.2	Nombramiento	67
4.3	Planificación del trabajo	68
4.4	Evaluación	69
4.5	Informe de auditoría interna	88
4.6	Nuevos procedimientos	91
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES	106
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el departamento de recursos humanos juega un papel importante en las empresas para el logro de sus objetivos, para el adecuado funcionamiento de este departamento y de las instituciones en general es fundamental contar con manuales de políticas y procedimientos, para que el personal que es el motor principal de las empresas cuente con una guía para realizar sus actividades de manera eficiente y con esto poder lograr los resultados propuestos.

En tal sentido, en una empresa de distribución de bebidas carbonatadas, se hace indispensable contar con manual de políticas y procedimientos de recursos humanos para la adecuada selección de personal, definición de las funciones de puestos y realización de las tareas de manera organizada.

Para lograr una buena selección, capacitación y desarrollo del personal es necesario implementar lineamientos que permitan realizar dentro del área, funciones de forma ordenada y uniforme, por lo cual es importante profundizar en la investigación de las personas a contratar; así como, contar con herramientas que permitan el apropiado crecimiento laboral, personal y profesional.

En una empresa es importante contar con herramientas para la apropiada selección del personal y su crecimiento debido a que esto contribuye a la estabilidad laboral y así mejorar los aspectos económicos financieros.

Dentro de las funciones del profesional de Contaduría Pública y Auditoría está validar el funcionamiento de los procesos operativos; así como, darle seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en los manuales internos, como profesional dependiente puede fungir como Auditor interno en cualquier organización.

Es importante que en los procesos de selección, capacitación y desarrollo de personal se incluya la participación de Auditoría interna, esto con el objetivo que se cumpla con lo establecido en el manual de políticas y procedimientos existente.

Esta tesis ha sido diseñada en cuatro capítulos, en el primer capítulo se describen las generalidades de las empresas distribuidoras de bebidas carbonatadas, también se da a conocer la importancia que juega la distribución en la producción de bebidas para llegar a los consumidores finales, asimismo se analizan las leyes a las que están afectas las empresas distribuidoras de bebidas carbonatadas.

El segundo capítulo trata sobre los manuales de políticas y procedimientos, la clasificación de los mismos, se da a conocer la importancia de los manuales, los objetivos que persigue, así como sus ventajas y desventajas.

En el tercer capítulo se da a conocer la relación que existe entre el Contador Público y Auditor con el área de recursos humanos, se inicia conociendo los antecedentes de la profesión de auditoría, las normas aplicables a los Contadores Públicos y Auditores, el perfil que debe tener y los campos de aplicación, también se describen las funciones que un Contador Público y Auditor debe realizar como Gerente de recursos humanos.

Por último, en el capítulo cuatro se presenta el caso práctico que trata sobre la evaluación que un Auditor interno debe realizar a las políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo de personal en una empresa distribuidora de bebidas carbonatadas, para esto se tomó como base el manual de políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo de personal proporcionado por la Gerencia de recursos humanos de la empresa objeto de estudio, luego de la evaluación se proponen nuevos procedimientos para el adecuado cumplimiento.

Para finalizar el documento se presentan las conclusiones y recomendaciones que se derivan del trabajo efectuado, así como la base teórica y referencias bibliográficas

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS CARBONATADAS

1.1 Definiciones

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene dentro de sus objetivos principales obtener ganancias a través de su intervención en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos trabajo, tierra y capital, contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

García Casanueva define a las empresas de la manera siguiente:

“Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (18:3).

Según las definiciones anteriores las empresas son organizaciones conformadas por capital humano, financiero y técnico que satisfacen necesidades de la sociedad para lograr beneficios económicos.

Según Decreto No. 2-70 Código de Comercio de Guatemala, en su artículo 655 define a las empresas mercantiles de la forma siguiente:

“Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios” (7:112).

1.2 Clasificación de las empresas según actividad económica

Las empresas se clasifican en diferentes tipos, de acuerdo a su constitución jurídica, dependiendo de la titularidad del capital y según la actividad económica que desarrollan.

De acuerdo con la actividad económica que desarrollen las empresas se dividen en empresas del sector primario, secundario y terciario.

1.2.1 Empresas del sector primario

El sector primario se puede definir como aquel compuesto por los trabajadores, comerciantes y compañías que se dedican a la obtención de los recursos directamente de la naturaleza, tomando como base la definición anterior se puede asegurar que dentro las actividades que se realizan en este sector están la minería, agricultura, ganadería, pesca, avicultura, entre otras, muchos productos de este sector no llegan al consumidor final si no que pasan a ser procesados por el sector secundario.

1.2.2 Empresas del sector secundario

En el sector secundario se encuentran las empresas que se dedican a la transformación de la materia prima que obtiene el sector primario, es decir, mientras el sector primario se limita a obtener de manera directa los recursos de la naturaleza el sector secundario aplica procedimientos industriales para transformar dichos recursos.

Ejemplo el caso de una empresa dedicada a producir refrescos de frutas, aquellos que se dedican a plantar y cosechar las frutas, desarrollan su actividad dentro del marco del sector primario en la economía. La empresa del ejemplo adquiere las frutas, agrega diversos procesos y demás conservantes y así elabora sus

productos, estas actividades hacen que la empresa se clasifique dentro del sector secundario.

1.2.3 Empresas del sector terciario

Dentro del sector terciario se encuentra la unidad de análisis y conocido como el sector de servicios o sector terciario. Es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios materiales no productores de bienes. No compran bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y servicios públicos prestados por el Estado o la iniciativa privada tales como sanidad, educación, atención a la dependencia.

Asimismo, el sector terciario organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario), su papel principal se centra en la actividad económica para la distribución y el consumo.

1.3 Definición de distribución

La distribución incluye toda la logística necesaria para trasladar el producto desde su elaboración por el fabricante hasta que se tiene disponible para el consumo final, por lo tanto, es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor. Para que la distribución sea exitosa, el producto debe estar a disposición del potencial comprador en el momento y en el lugar indicado. Por ejemplo: la distribución de una bebida refrescante debe reforzarse durante el verano ya que aumenta su demanda. En dicha temporada, la bebida tiene que llegar a los centros turísticos y a los destinos de veraneo, entre otros lugares de concentración masiva de gente.

Se conoce como cadena de distribución o canales de distribución a los distintos agentes que completan las etapas para que el producto llegue al consumidor final. Los más frecuentes son los mayoristas (que compran el producto al fabricante y venden al minorista) y los minoristas (que compran al mayorista y venden al cliente final), aunque puede haber otros agentes intermedios.

Es importante también conocer a los consumidores finales quienes son las personas que realmente tienen la necesidad de los productos en tiempo y lugares específicos y los utiliza, a diferencia de los clientes que no necesariamente compran los productos para consumir si no que los obtiene para revender o generar ganancias posteriormente.

1.4 Objetivos de la distribución

La distribución tiene como objetivo principal hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor. La distribución comercial es responsable que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien. Por ejemplo, una bebida refrescante tiene un valor por su calidad, marca e imagen y la distribución comercial aumenta el valor tiempo y valor lugar poniéndola a disposición del cliente en el momento y lugar en que la necesita o desea comprarla.

Para que las ventas se produzcan no basta con tener un producto bueno, a un precio conveniente y que sea conocido por los consumidores, sino que es necesario además que sea accesible para los consumidores. En este sentido, es preciso situar el producto en los puntos de venta donde los consumidores adquieren los bienes.

Así también una empresa de fabricación tendrá que decidir sobre los canales de distribución que utiliza, las funciones que asume, las condiciones y el grado de participación que quiere que tengan sus productos en el mercado, mientras que,

para una empresa de distribución, las decisiones se centran en la selección de proveedores, la negociación con ellos de las condiciones de las transacciones, la búsqueda de un mercado rentable y la lealtad de sus consumidores y clientes.

1.5 Importancia de la distribución

Con frecuencia se formula una crítica contra las estructuras de distribución, basada en la diferencia que existe entre el precio de venta del fabricante o productor y el precio de venta al consumidor final. Esta crítica normalmente es infundada, en la medida en que esa diferencia de precios o margen debe servir para retribuir el conjunto de funciones asumidas en el proceso de distribución y no constituye, salvo una pequeña parte, beneficio para el intermediario. Por otra parte, cuanto mejor es el servicio ofrecido en la distribución, será más costoso dicho proceso. Así, por ejemplo, un sistema de distribución con un mayor número de puntos de venta, lo que supone al consumidor desplazamientos más cortos para adquirir el producto, es decir que para el consumidor significa beneficios en tiempo y esfuerzo, pero para el distribuidor implica un sistema de distribución más costoso que influye en el precio de venta.

En los procesos de desarrollo se observa una doble tendencia. De una parte, la distribución se racionaliza, reduciendo sus costos mediante establecimientos de mayor tamaño, mejor gestión de compras, reducción de inventarios, sistemas de transporte más eficientes, lo que supone una posibilidad de aumentar los márgenes comerciales. Por otra parte, los consumidores exigen un mejor servicio en los establecimientos de distribución, y la respuesta a esta exigencia es incurrir en mayores costos de distribución. Estas tendencias coexisten en el mercado, en la medida en que los consumidores no son todos homogéneos y existen segmentos diferenciados.

La distribución conlleva beneficios a los consumidores debido a que por la disponibilidad y acceso a los bienes y servicios satisfacen sus necesidades de una forma inmediata, muchas veces a menor costo por el ahorro de tiempo y esfuerzo para obtener el producto, asimismo contribuye al desarrollo del país porque en la cadena de distribución se crean más fuentes de empleo que contribuyen al desarrollo de la economía.

1.6 Estructura organizacional de una empresa de distribución de bebidas

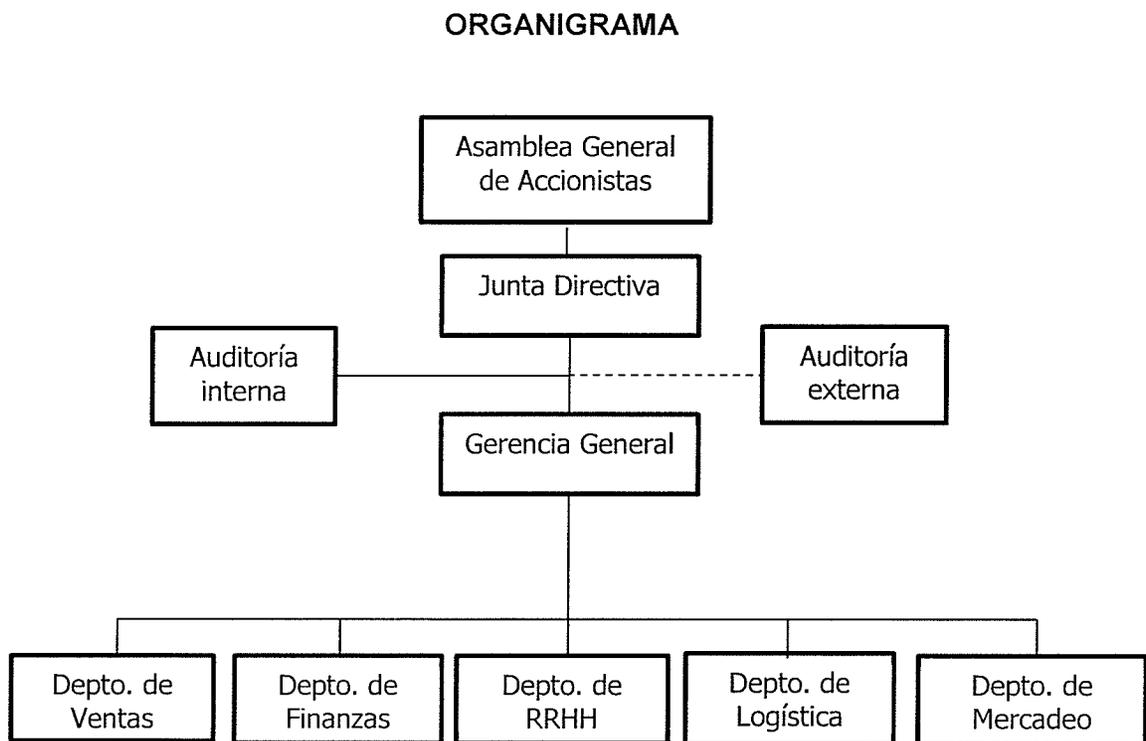
En la actualidad es muy importante que todas las medianas empresas cuenten con una estructura organizacional que les permita una mejor administración y desempeño.

En la siguiente página se ilustra el organigrama sugerido para una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en Guatemala, éste incluye los principales departamentos que las integran para un desempeño óptimo de sus funciones y así cumplir con el logro de sus objetivos, para esto se toma como base una empresa mediana.

Los departamentos que lo integran son:

- Asamblea de accionistas
- Junta directiva
- Auditoría interna
- Auditoría externa
- Gerencia general
- Departamento de ventas
- Departamento de finanzas
- Departamento de recursos humanos
- Departamento de logística
- Departamento de mercadeo

Figura número 01



Fuente: elaboración propia con base a normas APA

A continuación, la descripción de la estructura organizacional:

Asamblea general de accionistas:

Integrado por los accionistas o inversores, quienes persiguen el objetivo de incrementar su capital y generar fuentes de empleo.

Junta directiva:

Conformada por el presidente, dos directores y un tesorero. Los objetivos de la junta directiva son:

- Velar y proteger las inversiones de los accionistas, frente a cualquier tipo de riesgo que enfrente la empresa.
- Contratar servicios de asesoría legal y Auditoría externa.
- Promover el crecimiento de la empresa.
- Brindar estabilidad y seguridad a los clientes internos y externos de la empresa.
- Definir y/o aprobar las políticas y procedimientos.
- Nombrar funcionarios de alto nivel y representante legal

Auditoría interna:

Integrada por un profesional que trabaja en el ámbito interno de la empresa y reporta resultados directamente a la junta directiva, entre los objetivos que persigue se encuentran: Salvaguardar los activos de la empresa, aplicar medidas de control interno y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados por la administración.

El trabajo de Auditoría comprende el examen y evaluación de la idoneidad y efectividad del sistema de control interno y de su eficacia para alcanzar los objetivos encomendados.

Además, es asesorar a diferentes niveles, con el objeto de proteger y mejorar el funcionamiento de la organización.

Las funciones principales son:

- Desarrollo de programas de trabajos, definición de objetivos, alcances, metodología e informes.

- Los auditores internos deben revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa y los medios utilizados para identificar, medir, evaluar, recomendar y entregar resultado de dicha información.
- Cumplimiento de las políticas internas, planes promocionales, procedimientos de ventas, normas y reglamentos.
- Los auditores internos deben revisar los sistemas de contabilidad y demás sistemas de información, para verificar la fiabilidad y razonamiento de los mismos.
- Los auditores internos deben revisar los medios de salvaguarda de los activos y verificar la existencia de dichos activos.
- Verificar el cumplimiento de la normativa y leyes aplicables.

Para actuar en el departamento de auditoría interna el profesional debe cumplir con las características siguientes:

- a) Cumplimiento de las normas profesionales de conducta.
- b) Debe poseer los conocimientos técnicos y disciplinarios para la realización de las auditorías internas.
- c) Los auditores internos deben capacitarse y mantener una formación permanente.
- d) Los auditores internos deben poseer buenas relaciones humanas y comunicación.
- e) Los auditores internos deben actuar con el debido cuidado profesional, discreción y trabajo en grupo.
- f) La auditoría interna debe reportar los hallazgos directamente a la junta directiva.

Auditoría externa:

El principal objetivo de la auditoría es la investigación sobre la integridad y autenticidad de los expedientes, documentos y toda aquella información producida por los sistemas de información en una empresa y emitir una opinión sobre si las cifras muestran el estado patrimonial de la empresa.

La auditoría externa es realizada por un contador independiente al negocio, el análisis de la razonabilidad de los estados financieros está destinado para terceras personas, tiene facultad legal de dar fe pública, tiene responsabilidad penal y es contratada por los accionistas.

Gerente general:

Persona designada por la junta directiva, que tiene la responsabilidad de la administración general y adecuado funcionamiento de la empresa, que rinde cuentas ante la junta directiva.

Las funciones son:

- Supervisar funciones de las gerencias a su cargo.
- Responsable de la administración del negocio.
- Revisar y aprobar reportes financieros.
- Utilización económica y eficiente de los recursos, se trata de valorar la economía y la eficiencia con la que se emplean los recursos de la empresa.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad, efectividad de los procesos, funciones, sistemas utilizados y entrega de información.
- Revisar y evaluar las operaciones o transacciones para determinar si la información entregada es correcta y oportuna para la toma de decisiones y proponer implementación o mejorar los sistemas y funciones que permita elevar la efectividad en la empresa.

Área de ventas:

Departamento que se encarga de la promoción, publicidad y venta de las bebidas carbonatadas, brindar servicio de atención al cliente, llevar registro y control de clientes y ventas a los mismos, realizar presupuesto mensual y anual de ventas así también tienen la responsabilidad de aumentar el volumen de ventas para lograr la rentabilidad deseada.

Funciones:

- Buscar nuevos clientes y retener los existentes.
- Seguimiento a solicitudes de clientes.
- Cumplir con el presupuesto y seguimiento metas de ventas.
- Supervisar el trabajo vendedores y despachadores.
- Capacitar al personal de ventas.
- Autorizar programas de publicidad.

Área financiera:

Departamento encargado de la ejecución económico financiera y presupuestaria de la entidad.

Las funciones de esta área se resumen en:

- Asignación eficiente de los fondos dentro de la empresa.
- Obtención de fondos en términos favorables.
- Fiscalización y control de los fondos.
- Seguimiento a la recuperación de la cartera de créditos.
- Control de documentos contables y liquidación de las ventas.
- Elaboración y control de ejecución de presupuestos.
- Responsable de las liquidaciones del producto distribuido.

Área de recursos humanos:

Departamento que se encarga del reclutamiento, contratación, capacitación y desarrollo del personal operativo y administrativo de la empresa.

Funciones:

- Identificar áreas potenciales para reclutamiento de candidatos a plazas vacantes.
- Ejecutar el proceso completo de selección, investigación de personal para presentar candidatos idóneos a los clientes internos.
- Contratar al personal seleccionado por las áreas interesadas dotando del equipo necesario para la realización de sus tareas.
- Capacitar al personal de reciente ingreso en temas de filosofía de la empresa, así como en políticas generales y prestaciones e integrarlos a la misión y visión de la empresa.
- Realizar programas de inducción al puesto para el personal de nuevo ingreso.
- Elaborar diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Elaborar planes de capacitación anuales según las necesidades de los clientes internos.
- Ejecutar planes de capacitación.
- Elaborar planes de carrera.
- Realizar evaluaciones de desempeño.
- Proponer planes de incentivos y ascensos.

Área de logística:

Dentro de funciones de esta área está el control de las existencias de producto en bodega, así también dar el servicio al departamento de ventas en el abastecimiento de producto a despachar a los clientes.

Funciones:

- Control de inventarios
- Ingresos de producto a bodega
- Salidas de producto
- Control de vencimientos de producto

También es encargada de mantener en óptimas condiciones la flota de camiones para una adecuada distribución, también debe controlar el abastecimiento de lubricantes, combustibles y repuestos para los vehículos, para atender los requerimientos del departamento de ventas para la apropiada distribución del producto.

Área de mercadeo:

Es el área sobre la cual giran todas las áreas operativas de la empresa, este departamento es el más importante de ella, es el área que más conocimiento tiene del entorno del mercado, como del ambiente interno, conoce la totalidad del funcionamiento empresarial y además es la imagen corporativa con su fuerza de ventas.

Mercadeo informa al departamento de finanzas, cuánto se va a vender y a qué precio de venta, de esta forma finanzas se encarga de generar los presupuestos de ingresos y egresos para que la empresa funcione en forma efectiva, económica, financiera y contable, si el departamento de mercadeo falla, se van a presentar problemas en todo el funcionamiento operativo de la empresa.

1.7 Principales leyes aplicables a las empresas distribuidoras de bebidas carbonatadas

Las principales leyes que deben observar las empresas guatemaltecas son las que se mencionan a continuación:

1.7.1 Constitución Política de la República de Guatemala

El artículo número 43 de esta ley define la libertad de industria, comercio y trabajo. “Se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.” (2:12)

En el artículo anterior se establece el derecho de toda persona individual o jurídica a emprender un negocio o empresa, observando la reglamentación vigente para no contravenir al interés nacional o de la sociedad.

1.7.2 Ley de Actualización Tributaria. Decreto 10-2012.

El Libro 1 de esta ley trata el impuesto sobre la renta, en su artículo 1 establece que “se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean estos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país”. (10:01)

Esta ley regula el gravamen directo que se aplica a la renta que obtengan en el país todas las personas o empresas guatemaltecas o extranjeras domiciliadas o no en el territorio nacional.

Esta ley fue considerada necesaria por el Congreso de la República de Guatemala, para adecuar y sistematizar las normas tributarias de tal forma que puedan ser más comprensibles para el contribuyente y le ayude a la Administración Tributaria con relación a la administración, control y fiscalización de los impuestos.

En dicha ley, la renta se grava según la procedencia siguiente:

- Las rentas de actividades lucrativas
- Las rentas del trabajo
- Las rentas de capital y las ganancias de capital.

1.7.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 y sus Reformas.

Ley que establece un impuesto sobre la venta de mercancías y la prestación de servicios en el territorio nacional. Esta ley fue reformada a través de la Ley de Actualización Tributaria, decreto número 10-2012, del 1 de marzo de 2012.

El artículo 10 de esta ley describe lo siguiente “Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios”. (11:10)

1.7.4 Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto 73-2008

Este impuesto es aplicable a todas las actividades mercantiles o agropecuarias que se realicen en el territorio nacional, por personas individuales o jurídicas, fideicomisos, contratos de participación, las sociedades irregulares, sociedades de hecho, sucursales, agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento de sus ingresos brutos, la base imponible será la que resulte mayor entre la cuarta parte del monto del activo neto y la cuarta parte de los ingresos brutos y el porcentaje a aplicar es el 1%.

1.7.5 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles. Decreto 15-98 y sus Reformas

El artículo primero de esta ley estipula lo siguiente:

“ARTICULO 1. Impuesto Único. Se establece un impuesto único anual sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la república”. (15:2)

Para determinar este impuesto anual, fueron establecidas las tasas del dos, seis y nueve por millar, dependiendo del valor inscrito del bien inmueble según el artículo 11 de esta ley. Tasas al valor. Para la determinación del impuesto anual sobre inmuebles, se establecen las escalas y tasas siguientes:

Hasta Q 2,000.00 Exento, de Q 2,000.01 a Q.20,000.00 2 por millar, de Q. 20,000.01 a Q.70,000.00 6 por millar, de Q. 70,000.01 en adelante 9 por millar.

1.7.6 Código Tributario. Decreto 6-91 y sus Reformas

Decreto que rige las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

El objeto de este código es velar que las leyes de materia tributaria sean armónicas y unitarias, se sujeten a lo preceptuado por la Constitución Política de la República y que exista uniformidad en los procedimientos y disposiciones que sean aplicables a cualquier tributo, evitando así la contradicción, repetición y falta de técnica legislativa en las leyes ordinarias.

1.7.7 Código de Comercio de Guatemala. Decreto 2-70 y sus Reformas

En esta ley se regulan las relaciones mercantiles de las personas individuales y jurídicas, así como la forma de organización de las empresas distribuidoras de bebidas carbonatadas. Lo anterior se puede observar en su artículo número 1, el cual establece lo siguiente:

“ARTÍCULO 1. APLICABILIDAD. Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este Código, y, en su defecto, por las del Derecho Civil, que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil”.
(7:2)

Por su parte el artículo 86 define el concepto de Sociedad Anónima como sigue: “Sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las que hubiere suscrito, La sociedad anónima se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S.A.”

1.7.8 Código de Trabajo. Decreto No. 1441 y sus Reformas

Este Código regula las relaciones entre el empleador y los empleados y la forma de resolver los conflictos entre los mismos, así como los contratos de trabajo, individuales y colectivos que se celebren para iniciar la relación laboral.

El artículo 2 define que: “Patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo” (8:7).

Asimismo, el artículo 3 establece que: “Trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo” (8:7).

No se puede limitar el derecho al trabajo a ninguna persona, al respecto el artículo 6 indica lo siguiente: “Sólo mediante resolución de autoridad competente basada en ley, dictada por motivo de orden público o de interés nacional, podrá limitarse a una persona su derecho al trabajo. Como consecuencia, ninguno podrá impedir a otro que se dedique a la profesión o actividad lícita que le plazca” (8:7).

Adicionalmente el artículo 197 en su inciso “h” obliga a los patronos a capacitar en temas de seguridad e higiene a todos los trabajadores.

1.7.9 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto Número 295

Mediante el Decreto 295 se creó el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, el cual se constituyó en beneficio del pueblo de Guatemala.

Esta ley es aplicable a todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de los artículos o servicios, quienes deberán contribuir al sostenimiento del régimen de Seguridad Social, en proporción de sus ingresos teniendo el derecho de recibir protección y beneficios para sí mismos o para sus familiares que dependan económicamente de ellos, en los siguientes casos:

- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Maternidad.
- Enfermedades generales.
- Invalidez.
- Orfandad.
- Viudez.
- Vejez.
- Muerte (gastos de entierro).

1.7.10 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público Decreto 42-92

Ley que tiene como objetivo mejorar la situación económica y social estableciendo una remuneración anual adicional a sus sueldos y salarios, que permita al

empleado completar la satisfacción de sus necesidades y que además permita al patrono su cumplimiento oportuno para no afectar el desarrollo empresarial. Esta bonificación debe ser equivalente al cien por ciento del sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, y se pagará a los trabajadores que hubieran trabajado durante un año ininterrumpido con el patrono.

1.7.11 Ley Reguladora de la Prestación de Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado. Decreto 76-78

Ley que tiene como objeto la regulación del pago de aguinaldo, cumpliendo con el mandato constitucional. Esta prestación se otorgará anualmente a los trabajadores y será equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que se devengue por un año de servicios continuos con el patrono.

1.7.12 Bonificación Incentivo. Decreto 78-89 y sus reformas

El objeto de esta ley es aumentar la productividad y eficiencia laboral e incrementar los beneficios laborales de los trabajadores, mejorando el nivel de vida de los habitantes y el bienestar familiar.

1.7.13 Reglamento de salud y seguridad ocupacional.

Este reglamento regula las condiciones generales de salud y seguridad ocupacional, en que deben efectuar sus labores los trabajadores de patronos privados, del Estado, de las municipalidades y de las instituciones autónomas, con el fin de proteger la vida, la salud y la integridad, en las actividades de producción y prestación de servicios.

La aplicación del presente reglamento en las entidades y dependencias del Estado, autónomas descentralizadas y municipalidades, tendrá lugar siempre que no

contravenga las regulaciones internas existentes en la materia, que superen lo establecido en él.

Es importante mencionar que el 13 de enero de 2016 se emitió el Acuerdo Gubernativo 33-2016 que modifica muchos de los artículos del reglamento antes citado, mismos que deben tomarse en cuenta debido al impacto de sus cambios.

Como se puede apreciar en el presente capítulo, se da a conocer que las empresas distribuidoras de bebidas carbonatadas se encuentran clasificadas por su actividad económica, en el sector económico terciario, y les aplica la legislación guatemalteca emitida para las empresas mercantiles, así como se deben cumplir leyes aplicables a las empresas distribuidoras en el país también es importante contar con manuales administrativos internos que sirvan de guía para el buen desempeño de las empresas y sus trabajadores.

CAPÍTULO II

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

2.1 Definición de políticas

Es una disposición o directriz que debe ser pronunciada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

2.2 Definición de procedimientos

Un procedimiento consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

Es una secuencia o serie de actos que se desarrollan progresivamente con el fin de cumplir con una tarea determinada, se destaca la importancia de la unión de estos actos que constituyen el proceso encaminado a determinado fin.

2.3 Definición de norma

Se puede definir como una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades, las normas son aplicadas en diferentes lugares, por ejemplo, en el hogar los hijos no pueden salir de casa después de las 22:00 horas, en las empresas la hora de entrada a labores es a las 07:00 horas, así como estos ejemplos hay infinidad de normas que se pueden aplicar a la manera de actuar del ser humano.

2.4 Definición de manual

Rodríguez Valencia define manual como “un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. (21:55)

Según la definición anterior se puede decir que un manual es un instrumento de control que define los procedimientos a realizar en las distintas actividades y sirve de guía debido a que indica la forma de actuar del personal, además, ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

Los manuales representan un medio de comunicación a los empleados de las decisiones administrativas, con relación a los objetivos, funciones, normas, políticas y procedimientos de la empresa.

2.5 Clasificación de los manuales

El tipo de manual que se elabore se determina dependiendo del propósito que se desee lograr, por lo que los manuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Por su función específica.

- Por su ámbito de aplicación.
- Por su contenido.

2.5.1 Por su función específica

De acuerdo a esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales. Estos manuales pueden ser:

Manual de producción:

El objetivo de un manual de producción es describir paso a paso la elaboración de un producto desde su inicio hasta el final, en el mismo se detalla todo lo necesario para producir un insumo.

Manual de compras:

Ayuda a la empresa a tener el control del departamento de compras y contiene los procedimientos correspondientes para el proceso de compras para que sean una guía para el personal de dicho departamento.

Manual de ventas:

El manual de ventas es llamado también el manual del vendedor, este manual contiene las normas claras para que cada vendedor realice con éxitos su labor profesional de ventas.

Manual de nóminas:

El objetivo del manual de nóminas es planear, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para la elaboración de la nómina, en él también se detallan las políticas internas de sueldos y salarios.

Manual de finanzas:

El objetivo de este manual es describir las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene instrucciones específicas para el personal de la empresa involucrado con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad:

Es un instrumento que contiene las políticas y procedimientos contables y prácticas encaminados a desarrollar de manera eficiente los procesos contables en una empresa comercial o persona jurídica, incluyendo la clasificación de cuentas, sirve de guía para el personal que labora en el departamento contable.

Manual de créditos y cobranzas:

En este manual se describen los procedimientos y requisitos para el otorgamiento de un crédito, estos requisitos y procedimientos pueden variar según el giro de las empresas, asimismo incluye el procedimiento para el cobro de los mismos.

Manual de recursos humanos:

En la actualidad el departamento de recursos humanos juega un papel muy importante en las empresas, es por ello que se hace indispensable contar con manuales que describan claramente las actividades a realizar, dentro de este manual también pueden existir políticas y procedimientos para las diferentes áreas que componen el departamento de recursos humanos, como lo es el departamento de nóminas, capacitación, selección, compensaciones, desarrollo de talento humano, entre otros.

Manual de seguridad e higiene industrial:

En la legislación laboral vigente en Guatemala existen leyes que regulan la higiene y seguridad en los lugares de trabajo, para tener un mejor control de este tema es

sumamente importante contar con un manual de procedimientos para el adecuado desarrollo de estas funciones y así cumplir con las leyes laborales.

2.5.2 Por su ámbito de aplicación

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas, de acuerdo con su ámbito de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades, estos manuales se clasifican en:

- Generales
- Específicos

2.5.3 Por su contenido

Los manuales administrativos dependiendo del contenido que presenten se pueden clasificar de la siguiente forma:

Manual de organización:

Los manuales de organización contienen, fundamentalmente, una descripción de los puestos, lo cual es lo más importante. Además, señalan los fines de una empresa y de cada una de las unidades principales de la estructura organizativa. Los manuales contienen también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa o de la unidad administrativa, un organigrama de ésta y hasta de sus unidades principales, las funciones de las unidades y de los cargos las responsabilidades y la autoridad de los mismos. Asimismo, describen las actividades específicas que se enumeran y que son un conjunto de tareas y labores.

En los manuales de organización no se acostumbra describir todos los cargos de la organización, es recomendable incluir los cargos correspondientes hasta el nivel técnico auxiliar, que incluye unidades como divisiones y departamentos, para el sector público; departamentos, secciones y divisiones para el sector privado.

Manual de contenido múltiple:

Un manual de contenido múltiple es el que contiene material de todo tipo, es decir puede abarcar todas las áreas de la empresa.

Manual de políticas:

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

Manual de procedimientos:

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o varias unidades administrativas. Además, incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener, información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Manual administrativo:

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

2.6 Importancia de los manuales administrativos

Los manuales administrativos son importantes para las organizaciones porque permiten desarrollar e implementar las normas, políticas y procedimientos necesarios para obtener un sistema administrativo confiable, para la adecuada administración de las empresas.

2.7 Objetivos de los manuales

Los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo que, su propósito es señalar de forma ordenada y sistemática la información administrativa.

Los manuales administrativos cumplen con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, entre otros.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Definir las atribuciones de cada perfil de puesto de trabajo y las responsabilidades del mismo.

2.8 Ventajas y desventajas de los manuales

Los manuales administrativos pueden ofrecer una serie de beneficios que reflejan la importancia de éstos, asimismo, tienen ciertas limitaciones que se deben considerar para reducir sus efectos.

A continuación, se mencionan las ventajas y desventajas que conlleva contar con manuales administrativos en las empresas.

2.8.1 Ventajas

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Simplifica la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias para la organización.
- Permite alinear las políticas y procedimientos al plan estratégico y a los objetivos estratégicos de la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos internos y de funciones.
- Define claramente las fuentes de aprobación y el grado de autoridad y responsabilidad de los diversos niveles administrativos.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación.
- Sirve como una guía en el adiestramiento y capacitación del personal de reciente ingreso.

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones y las normas aplicables a la empresa.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación de funciones efectiva.

2.8.2 Desventajas

- Para algunas empresas puede ser demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los empleados.
- Existe temor que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, puede perder efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando fuera los aspectos informales.

2.9 Estructura de un manual de políticas y procedimientos

Básicamente los manuales administrativos contienen la siguiente estructura:

- Carátula
- Portada
- Tabla de contenido
- Introducción

Objetivos del manual
Alcance
Como usar el manual
Revisiones y recomendaciones

- Organigrama
- Cuerpo
 - Declaración de políticas
 - Descripción narrativa de los procedimientos
- Flujograma

2.10 Planificación y proceso de elaboración

Para que un manual satisfaga las necesidades de los usuarios y justifique el tiempo y dinero que se invierte en su elaboración es necesario hacerse las siguientes interrogantes en la planificación:

- ¿Cuál es el objetivo de la empresa al crear el manual?
- ¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?
- ¿Qué espera el departamento de recursos humanos con la creación del manual?

Cuando se determinen los objetivos del manual y se aseguren las metas en común que son obtener resultados, haciendo que el personal se apegue a las políticas y procedimientos establecidos en el manual, este será un verdadero éxito.

A continuación, se listan los pasos generales para la planeación y elaboración de los manuales administrativos:

2.10.1 Etapa de planificación

Para que la planificación cumpla con sus objetivos se deben considerar los siguientes aspectos:

- Definición del personal responsable de la elaboración de los manuales.
- Análisis de la elaboración de plan
- Programación del plan
- Elaboración de presupuesto

2.10.2 Etapa de elaboración

En la etapa de elaboración es muy importante definir responsables para las siguientes actividades:

Recopilación de la información:

Es la etapa de conocimiento de los procesos, esto se puede realizar por medio de entrevista al personal involucrado en la realización de los procedimientos del área estudiada para la elaboración del manual, dicho de otra manera, es conocer los procesos actuales para poder proponer mejoras y dejarlas plasmadas en el manual próximo a elaborar.

Procesamiento de la información:

Luego de concluida la etapa de recopilación de información es necesario ingresar la información recabada en base de datos, para este proceso se usarán los ciclos siguientes:

- Origen
- Entrada
- Procesamiento
- Salida
- Distribución
- Almacenamiento

Redacción:

La redacción debe ser en el idioma nacional observando y respetando las reglas ortográficas, utilizando lenguaje técnico y de fácil comprensión para los usuarios, evitando frases y palabras de difícil interpretación, esta tarea estará a cargo del gerente de recursos humanos de la empresa, con la participación de las áreas competentes.

Elaboración de gráficas:

Para la elaboración de gráficas se debe designar a personal competente que tenga los conocimientos técnicos y tecnológicos, las gráficas deben representar en forma resumida los resultados de un procedimiento.

Formato y composición:

En la actualidad existe una gran variedad de formas de presentar un manual políticas y procedimientos, por estas razones, resulta conveniente definir claramente su formato, composición y su forma de presentación.

A continuación, se mencionan los elementos que se considera debe integrar el manual de políticas y procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración.

- Carátula
- Portada
- Tabla de contenido
- Introducción
 - Objetivos del manual
 - Alcance
 - Como usar el manual

- Revisiones y recomendaciones
- Organigrama
- Cuerpo
 - Declaración de políticas
 - Descripción narrativa de los procedimientos
- Flujogramas

Revisión y aprobación:

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa, cumpla con los objetivos generales y específicos y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias. Después de efectuar esta revisión, es conveniente someter el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes, con el fin de que sea expedido.

Distribución y control:

Luego que el manual ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.

Así también, resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso del mismo conozcan a detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento de las políticas y procedimientos en él contenidas y puedan consultarlo siempre que sea necesario.

La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión que se haga del manual, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deben contar con este instrumento, si la empresa cuenta con intranet debe grabarlo en la misma para consultas rápidas.

La distribución, divulgación y control del manual estará a cargo del comité de manuales de la empresa quien también controlará la adecuada implementación y dará seguimiento a la continua aplicación.

Revisión:

La utilidad del presente manual radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerlo permanentemente actualizado, a través de revisiones periódicas.

La revisión estará a cargo del departamento de Auditoría interna y el comité de manuales de la empresa y velarán porque se cumplan las políticas y procedimientos internos que dicta el presente manual, así también deben proponer los cambios al manual según las necesidades de la empresa.

Los manuales administrativos definen las políticas y procedimientos para realizar las actividades de forma sistemática y ordenada; asimismo, los manuales de puestos delimitan las funciones y responsabilidades de los trabajadores y los procesos para su evaluación, capacitación y desarrollo, el Contador Público y Auditor debido a su preparación profesional cuenta con los conocimientos necesarios para la elaboración de manuales y en su calidad de gerente de recursos humanos puede asumir la responsabilidad para la elaboración, implementación y seguimiento de un manual de políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo de personal para una empresa dedicada a la distribución de bebidas carbonatadas.

CAPÍTULO III

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR Y SU RELACION CON EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Definición de auditoría

Auditoría es el examen o verificación de la información financiera y control interno de una empresa o una entidad, realizado por un auditor independiente con el fin de comprobar si sus cuentas reflejan el patrimonio, la realidad financiera y los resultados obtenidos por dicha empresa o entidad en un determinado periodo contable y así emitir una opinión respecto de la razonabilidad de las cifras presentadas.

La auditoría de estados financieros consiste en el examen de la información y cifras reportadas por la administración quien es la responsable de su preparación e información. El propósito de este examen es determinar si los estados financieros fueron preparados sobre bases o principios estandarizados de contabilidad o de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera. Originalmente surge de la necesidad de las empresas de validar su información financiera, por parte de un servicio o empresa independiente para darle fiabilidad o algún grado de certeza, tanto a los accionistas o propietarios como al público usuario de dicha información. En las empresas grandes es habitual la existencia de un departamento de auditoría interna, pero también existen numerosas empresas dedicadas a la prestación de servicios de auditoría.

Según la norma internacional de auditoría 530, muestreo en la auditoría y otros procedimientos de pruebas selectivas, al diseñar los procedimientos de auditoría, el auditor deberá determinar los medios apropiados para seleccionar las partidas

sujetas a prueba a fin de reunir evidencia en la auditoría, el auditor debe usar su juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar procedimientos de auditoría para asegurar que este riesgo se reduzca a un nivel aceptablemente bajo.

Al establecer los procedimientos de auditoría, el auditor deberá determinar los medios apropiados de seleccionar partidas para las pruebas que le permitan satisfacerse y obtener certeza razonable para poder emitir su opinión con base a las pruebas selectivas realizadas.

Los medios disponibles al auditor son:

- Seleccionar todas las partidas (examen del 100%).
- Seleccionar partidas específicas.
- Muestreo estadístico en la auditoría.

Una vez realizados los procedimientos que el auditor haya definido para el examen y que le han permitido confiar en la información contenida y tener algún grado de certeza, debe emitir una opinión sobre si los estados financieros reflejan razonablemente la realidad patrimonial y financiera de la empresa auditada. En cada caso emitirá una opinión favorable o desfavorable por parte de un Contador Público y Auditor.

3.2 Antecedentes de la profesión

La contabilidad ha venido evolucionando conforme el desarrollo de las civilizaciones y el incremento en las transacciones mercantiles, y como consecuencia el desarrollo de la profesión de Contaduría Pública y Auditoría. Este desarrollo ha sido estimulado con la aparición de nuevas empresas que necesitan de una mejor organización.

En Guatemala, la profesión de Contador Público y Auditor se inicia con la creación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el año de 1937.

En el año 1950, se constituyó formalmente el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas. Creado por el Decreto No. 332 del año 1947, el cual obliga a la colegiación profesional, este fue derogado por el Decreto 72-2001, que se encuentra actualmente vigente.

El 7 de noviembre de 1968, se fundó el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores –IGCPA-, el cual contribuyó al desarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas, dicho Instituto cuenta con sus propios pronunciamientos acorde a la legislación y práctica profesional guatemalteca.

El 15 de noviembre de 2002 se constituye el Colegio de Contadores Públicos y Auditores en Guatemala, conforme a la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, Decreto número 72-2001 del Congreso de la República publicada del 21 de noviembre de 2001, este colegio está integrado por los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, egresados de las universidades legalmente autorizadas para funcionar en Guatemala y aquellos Contadores Públicos y Auditores graduados en universidades extranjeras cuyo ejercicio en Guatemala está previsto en la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria citada anteriormente.

Con el proceso de globalización, ha sido necesario la sustitución de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Guatemala, por la aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's) emitidas por la International Accounting Standards Committee (IASC). Lo anterior se debió a que los reportes financieros generados en el país deben proporcionar información financiera sobre bases estandarizadas para que la misma sea homogénea y

permita su comparación con otras empresas para su adecuado análisis, interpretación, consolidación y toma de decisiones, asimismo para estandarizar el trabajo de Auditoría a nivel internacional, se adoptaron en Guatemala por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores –IGCPA- las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's).

3.3 Normas aplicables a los Contadores Públicos y Auditores

3.3.1 Normas Internacionales de Auditoría

El Comité Internacional de Prácticas de Auditoría es el órgano autorizado para la emisión de las Normas Internacionales de Auditoría, las cuales tienen como objetivo primordial desarrollar, modificar y reformular normas claras de fácil entendimiento y aplicación, con el fin de proporcionar un mayor nivel de aseguramiento en lo que respecta a la uniformidad de la práctica de auditoría en todo el mundo.

Las Normas Internacionales de Auditoría contienen objetivos, requerimientos y una guía de aplicación y otras anotaciones explicativas que tienen como finalidad ayudar al auditor a alcanzar una seguridad razonable. Las Normas Internacionales de Auditoría requieren que el auditor aplique su juicio profesional y mantenga un escepticismo profesional durante la planificación y ejecución de la auditoría y, entre otras cosas:

- Identifique y valore los riesgos de incorrección material, debido a fraude o error, basándose en el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad.
- Obtenga evidencia de auditoría suficiente y adecuada sobre si existen incorrecciones materiales, mediante el diseño y la implementación de respuestas adecuadas a los riesgos valorados.

- Se forme una opinión sobre los estados financieros basada en las conclusiones alcanzadas a partir de la evidencia de auditoría obtenida.

El auditor cumplirá todas las Normas Internacionales de Auditoría aplicables a la auditoría que esté realizando, una Norma Internacional de Auditoría es aplicable a la auditoría cuando está en vigor y concurren las circunstancias a las que se refiere la misma.

3.3.2 El Código de Ética Profesional del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas

Este código fue aprobado por la Directiva del Colegio de Profesionales de las Ciencias Económicas, en Asamblea General en octubre de 1975, cuyo objetivo es proporcionar instrumentos necesarios al profesional para la correcta prestación de servicios en las distintas disciplinas que agrupa el Colegio, en este código desarrollan las normas de ética profesional para Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas.

En este código se indica la forma de actuar del Contador Público y Auditor con relación a:

- Actuar en función del interés nacional
- Responsabilidad ante la sociedad
- Responsabilidad hacia quien contrata los servicios
- Responsabilidad hacia la profesión
- Relaciones con los miembros del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas.

- Relaciones de trabajo con organismos estatales, instituciones y personas que solicitan sus servicios profesionales.
- Simultaneidad de cargos y funciones
- Emisión de criterio, dictamen y/u opinión
- Respaldo profesional
- Principio de confidencialidad
- Asociación profesional
- Honorarios profesionales
- Función docente

3.3.3 Código de Ética de IFAC para Contadores Profesionales

La misión de la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants - IFAC), tal como se estableció en el momento de su constitución, es servir al interés público, seguir fortaleciendo la profesión contable en el mundo, contribuir al desarrollo de economías internacionales sólidas mediante el establecimiento de normas profesionales de alta calidad y la promoción de la adherencia a las mismas, fomentar la convergencia internacional de dichas normas y pronunciarse sobre cuestiones de interés público allí donde la especialización de la profesión es más relevante. En cumplimiento de dicha misión, el Consejo de la IFAC ha establecido el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (International Ethics Standards Board for Accountants) cuya finalidad es desarrollar y emitir, bajo su propia autoridad, normas de ética de alta calidad y otros pronunciamientos, para que sean utilizados por los profesionales de la contabilidad en todo el mundo.

El Código de Ética IFAC para contadores profesionales fue adoptado en el año 2013 por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores en Guatemala según consta en acta No. AGE-4-JDCCPAG-2011/2013, quedando derogado el Código

de Ética Profesional de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, considerando que la profesión del Contador Público y Auditor, por sus distintas actividades, debe estar ajustada a normas éticas y morales que exijan la aplicación de principios, valores y políticas que contemplen las relaciones que se establecen dentro del marco de la contabilidad y la auditoría.

A continuación, se mencionan los principios fundamentales del código de ética IFAC:

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

3.3.4 Ley de Colegiación Profesional Obligatoria

El Decreto Número 72-2001, "Ley de Colegiación Profesional Obligatoria", tiene como objetivo la superación moral, científica, técnica y material de los profesionales universitarios y el control de su ejercicio. El artículo número 1 de la ley, indica que la colegiación de los profesionales universitarios es obligatoria y define la colegiación de la siguiente forma: "se entiende por colegiación la asociación de graduados universitarios de profesiones afines, en entidades gremiales." (14:2), entendiéndose como entidad gremial a los Colegios Profesionales.

En el artículo 1 establece que las universidades deberán enviar obligatoriamente a cada colegio profesional, durante los meses de enero y junio de cada año, la nómina de profesionales que se hayan graduado en el periodo.

Cabe mencionar que según el artículo 2 de esta ley, se otorga un periodo de gracia de seis meses posteriores a la fecha de graduación del profesional de cualquier

universidad, para la respectiva colegiación, debiendo presentar el título profesional que lo acredita como egresado de la universidad correspondiente, en el grado de licenciado, asimismo indica que el incumplimiento de la colegiación obligatoria en el tiempo estipulado, se sanciona con una multa acordada y revisada por la Junta Directiva del Colegio Profesional que corresponda, la cual no puede ser mayor a un mil quetzales. (Q. 1,000.00).

3.4 Definición de Contador Público y Auditor

Los Contadores Públicos y Auditores, son personas que prestan sus servicios en forma individual o son miembros de despachos de contadores públicos que ofrecen sus servicios profesionales de auditoría a sus clientes. Por tal razón, de su educación, entrenamiento y experiencia los auditores independientes están capacitados para realizar auditorías de estados financieros y de cumplimiento de procesos operativos.

El Contador Público y Auditor es un dictaminador financiero, que además de verificar el cumplimiento de los principios de contabilidad y aplicación de normas auditoría es un analista, diagnostica y pronostica resultados sobre la base del comportamiento o tendencia de la información financiera de la empresa, ya sea como profesional independiente o como gerente general, gerente financiero y/o administrativo, gerente de recursos humanos, contralor, auditor interno, contador general, colabora con el Estado, la banca, la industria, el comercio y el agro en la evaluación de los planes, presupuestos y logro de metas y objetivos asimismo asesora para incrementar el nivel de productividad y rentabilidad de las empresas e imprime con su desempeño credibilidad a los estados financieros en vista que evalúa el control interno y determina el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos, así como la adecuación de los manuales y procesos implementados por la empresa.

3.5 Perfil del Contador Público y Auditor

El perfil del Contador Público y Auditor comprende tres elementos importantes que son: los conocimientos adquiridos, las actitudes y los valores. Este conjunto de elementos le permite desarrollar funciones y roles en varios campos laborales, en esta tesis tendrá el rol Auditor interno en la evaluación de un manual de políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo de personal dentro la institución.

3.5.1 Conocimientos adquiridos

Dentro de los conocimientos académicos del Contador Público y Auditor están: Contabilidad, auditoría, presupuestos, finanzas, entre otros. Así también debe poseer habilidades y actitudes creativas, amplios conocimientos del entorno económico, capacidad de análisis sobre responsabilidades legales y profesionales.

Se refiere a los estudios universitarios que le permitan al Contador Público y Auditor desarrollar sus competencias profesionales. El Contador Público y Auditor debe ser un profesional universitario preparado de forma integral por lo que debe poseer conocimientos sociales, científicos y tecnológicos.

La formación académica es determinante para su participación en el desarrollo económico y social, esto le permite poseer conocimiento de responsabilidades morales, conceptos básicos y bases técnicas para la presentación y análisis de la información que es requerida por los diferentes usuarios a los que presta sus servicios.

3.5.2 Las actitudes

Es necesario que el Contador Público y Auditor posea los conocimientos y experiencia apropiada para que desempeñe un papel relevante en todo el proceso económico, por lo que debe reforzar los conocimientos adquiridos y mantener habilidades acordes al entorno económico político y financiero. La forma de actuar del Contador Público y Auditor se manifiesta en acciones concretas hacia sus clientes, colegas y gremio. Estas acciones se muestran a través de las siguientes actitudes y habilidades:

- Capacidad técnica y financiera.
- Capacidad para tomar decisiones razonadas y fundamentadas.
- Elevado interés social.
- Capacidad de sistematizar el proceso contable.
- Manejo de cifras y símbolos en el área financiera y de auditoría.
- Capacidad de análisis.
- Conocer y practicar el secreto profesional.
- Buenas relaciones personales.
- Debe ser una persona escéptica.
- Empatía

3.5.3 Los valores

Estos se refieren a los principios morales, los cuales pueden ser:

- Responsabilidad: cumplir y trabajar en base a leyes, normas y reglamentos vigentes.
- Honradez y honestidad: actuar en forma recta y clara apegado a las leyes y normas establecidas.

- Solidaridad: apoyar el desarrollo de la profesión a través de la difusión de los conocimientos
- Respeto: no ofender ni difamar a sus colegas o al gremio. Si observa alguna situación irregular debe reportarla al ente encargado.
- Integridad: actuar correctamente en todas las acciones y trabajos que realice.

3.5.4 Habilidades y destrezas

Para un adecuado ejercicio de su profesión, el Contador Público y Auditor debe tener en cuenta las siguientes características:

- Alto conocimiento, el dominio y aplicación de la legislación guatemalteca.
- Amplio dominio del diseño e implementación de manuales contables en las diferentes áreas de una empresa.
- Conocimiento del entorno y del giro normal de las empresas.
- Capacidad científica y técnica para realizar, participar y dirigir actividades de investigación en el campo contable, financiero y social, con el objeto de administrar y utilizar eficientemente los recursos de los cuales se disponen.
- Capacidad para identificar, analizar e interpretar los fenómenos y problemas de tipo contable, financiero y administrativo, a efecto de poder plantear las diferentes opciones de solución de acuerdo al contexto.
- Poseer conocimientos, habilidades y criterios para tomar decisiones en materia contable y financiera.
- Formación especializada y continua para asesorar a los niveles de conducción en el campo operativo, contable, fiscal y financiero, con el objeto de que se tome la opción más adecuada a las condiciones de la empresa.

- Registrar, mediar, comprobar e interpretar la información relacionada con actividades económico-financieras susceptibles de ser cuantificadas generadas por los agentes económicos de la sociedad.
- Examinar, analizar, y dictaminar la información financiera preparada por las empresas que requieren sus servicios.
- Asesorar en aspectos fiscales financieros y administrativos a las personas involucradas en el rol económico-financiero del país.
- Habilidad en la elaboración de manuales de políticas y procedimientos y en la verificación del cumplimiento de los mismos.

3.6 Campos de actuación profesional

En cuanto al campo de acción el Contador Público y Auditor puede desarrollarse como profesional dependiente en todo tipo de empresas ya sean públicas, privadas o de servicio, sin importar la magnitud o capacidad de las mismas. También puede desempeñarse de manera independiente presentando sus servicios profesionales, así como a la investigación.

A continuación, se detallan algunos de sus campos de acción:

3.6.1 Como profesional independiente

- Auditor externo
- Asesor de sociedades
- Director de proyectos de inversión
- Auditor forense
- Analista de costos
- Docencia universitaria
- Analista contable

- Analista financiero
- Analista de impuestos
- Asesor fiscal

3.6.2 Como profesional dependiente

- Auditor interno
- Contador general
- Jefe de contabilidad
- Gerente financiero
- Gerente general
- Gerente administrativo
- Gerente de recursos humanos

Para desarrollar la investigación es necesario profundizar en el tema del Contador Público y Auditor y su relación con el área de recursos humanos y así establecer los conocimientos necesarios para la evaluación del manual de políticas y procedimientos para la selección, contratación, capacitación y desarrollo del recurso humano.

3.7 El Contador Público y Auditor y su relación con el área de recursos humanos

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, en el desarrollo de la Auditoría, el Auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos u otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas; sin embargo, los cambios financieros y el avance de la tecnología hicieron que las empresas crecieran en tamaño y que la Auditoría ampliara su estudio, motivada por las exigencias sociales pasa a ser un elemento

vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia del control interno y cumplimiento de manuales.

El Contador Público y Auditor con base a los conocimientos adquiridos en su formación profesional, puede conocer todo el entorno económico de la empresa así como los procesos administrativos internos, esto le faculta para tener la capacidad de ocupar diversos puestos importantes dentro de una organización como el cargo de Gerente de recursos humanos cuyo puesto es relevante en toda empresa, en vista que el recurso humano actualmente es considerado el principal activo de las organizaciones y en el proceso de contratación es clave la selección del personal idóneo para lograr agenciarse del recurso humano de calidad que le permitirá a la organización alcanzar las metas y objetivos trazados.

Adicionalmente resulta importante el seguimiento al cumplimiento de las funciones del personal y la delimitación de las responsabilidades asumidas para cada puesto, así como la adecuada ejecución de los controles implementados en la empresa, aspectos que corresponden al área de auditoría.

3.8 Funciones que el Contador Público y Auditor debe evaluar en el área recursos humanos

La administración de recursos humanos es un sistema o proceso de gestión que se ocupa de reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, desarrollar y retener al personal en una organización.

La administración de recursos humanos es un área de estudio relativamente nueva, es aplicable perfectamente a cualquier tipo y tamaño de organizaciones.

A continuación, se definen las principales gestiones que el auditor debe evaluar en el área de recursos humanos:

3.8.1 Reclutamiento de personal

Es un conjunto de técnicas y procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados, capaces y que cumplan los requisitos para ocupar puestos dentro de la empresa. Es un sistema de información, utilizado por las empresas para dar a conocer los puestos vacantes que pretende llenar al mercado de recurso humano.

En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección de los candidatos.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige.

3.8.2 Selección de Personal

La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien y con ello clasificar, investigar y seleccionar los candidatos más adecuados que se adapten a la filosofía de la empresa.

3.8.2.1 Importancia del área de selección de personal

En el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir previamente entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre/trabajo. Por otro lado, hay que distinguir la cualificación profesional, definida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de

formación y a través de la experiencia laboral. Por tanto, una persona cualificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

3.8.2.2 Funciones del área de selección de personal

- ✓ Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- ✓ Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de entrevista, evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- ✓ Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- ✓ En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.
- ✓ Enviar expedientes de los candidatos que aplican a la vacante a la unidad de investigación de referencias laborales, sociales y crediticias.
- ✓ Trasladar a los candidatos que cumplan con el proceso para entrevista de la jefatura del área donde se encuentra la vacante.
- ✓ Contratar a los candidatos seleccionados por la jefatura inmediata.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, entre otros. Así también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y cuestionarios confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

3.8.3 Capacitación de personal

3.8.3.1 Definición de capacitación

Significa la preparación de la persona en el cargo que va desempeñar, es una actividad sistemática, planificada y continua cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la empresa.

3.8.3.2 Importancia de la capacitación

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad, este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además, aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

3.8.3.3 Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso para ofrecer y desarrollar conocimientos, habilidades y conductas necesarias para cumplir con los requerimientos del puesto de trabajo y así cumplir con los objetivos de la empresa.

Un proceso de entrenamiento planeado y sistemático puede contribuir en forma importante a que las empresas mejoren sus competencias y a cumplir con sus objetivos de calidad.

El entrenamiento es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas, también desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore la autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo.

El entrenamiento ayuda de varias maneras dentro de la empresa, como:

- Desarrollar las habilidades de los empleados.
- Identificar problemas de desempeño.
- Corregir el desempeño pobre.
- Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
- Fomenta relaciones laborales.
- Brinda asesoría.
- Mejora el desempeño y la actitud.

Para seleccionar e implementar el entrenamiento y eliminar brechas entre las competencias requeridas y las existentes, la empresa debe implementar y supervisar las siguientes etapas:

- Detección de las necesidades de entrenamiento
- Diseño y planeación del entrenamiento

- Ofrecimiento del entrenamiento
- Evaluación de los resultados del entrenamiento

3.8.3.4 Objetivos de la capacitación

El mejoramiento continuo de una empresa, incluyendo el desempeño de su personal, pueden verse afectados por factores internos y externos, incluyendo cambios en los mercados, la tecnología y los requerimientos de los clientes y accionistas, tales cambios pueden requerir que la empresa analice sus necesidades relativas a las competencias del personal es por ello que definimos los principales objetivos que conlleva la capacitación y desarrollo:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, en sus cargos actuales y para nuevas oportunidades para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

3.8.3.5 Beneficios de la capacitación

La capacitación proporciona beneficios a todas las personas en torno a la empresa, clientes, colaboradores y sociedad. A continuación, se detallan según los entes favorecidos:

Beneficios para la empresa:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el trabajador que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

3.8.4 Desarrollo de personal

El desarrollo de recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

Se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo, tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere implementar.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros, la capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y en la intensidad de los procesos, ambas son actividades educativas.

3.8.4.1 Evaluación del desempeño laboral.

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar diferentes tipos de desempeño por ejemplo el financiero, operacional, técnico, de ventas, de mercadeo y principalmente el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

Los objetivos de la evaluación de desempeño eran verificar el expediente personal de cada empleado en función del desempeño en el pasado y premiarlo salarialmente, así como verificar posibles carencias o necesidades de entrenamiento. Como el gerente no tenía posibilidad de modificar los salarios de los subordinados ni de establecer programas de entrenamiento, estos objetivos simplemente no se cumplían.

La evaluación de desempeño es un proceso que consiste en revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo.

Existen preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño, como las que se detallan a continuación:

- ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo, sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Las principales razones para que las organizaciones se interesen en evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

- Abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- Hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales, empeño y desempeño son cosas distintas.
- Debe ser aceptada por ambas partes evaluador y evaluado, ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
- Utilizarse para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

- Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior.
- Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso, la falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
- Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la armonía porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente, el principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto, lo ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática, las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación.

A continuación, se examina cada una de estas alternativas.

Autoevaluación de desempeño: lo ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso, en organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y con esto reforzar y mejorar resultados personales.

El gerente: corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del departamento de recursos humanos que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El departamento de recursos humanos asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

Comisión de evaluación de desempeño: en algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversas áreas o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el gerente del área de recursos humanos y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior.

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano, dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación. Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de

verificación, para la empresa objeto de estudio se analizará el método de escalas gráficas.

Escalas gráficas: es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño, los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados, el primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados, los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización, el número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, en consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, en el que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores, cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio, el segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación.

Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (excelente, muy bueno, bueno, regular, deficiente) para cada factor.

Tabla 1

Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño laboral

Habilidades, capacidades, necesidades y rasgos	Comportamiento	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	Personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	Sociabilidad	Enfoque en los resultados

Fuente: elaboración propia con base a información recabada en internet.

Tabla 2

Ejemplo de Escala gráfica de evaluación de desempeño laboral:

Factores	Excelente (=5)	Muy bueno (=4)	Bueno (=3)	Regular (=2)	Deficiente (=1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera las metas	A veces supera las metas	Cumple con las metas	A veces por debajo de las metas	Siempre está por debajo de las metas
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco del trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colaboración normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Óptima capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar
Servicio al Cliente (capacidad de atención al cliente.	Siempre supera las expectativas de los clientes	Todos los clientes satisfechos con el desempeño	La mayoría de los clientes satisfechos con la atención	Pocos clientes satisfechos con el servicio	Pésima actitud de servicio

Fuente: elaboración propia con base a información recabada en internet.

Ventajas de la evaluación de escalas gráficas:

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización
- Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados
- Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado

Desventajas de la evaluación de escalas gráficas:

- Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño
- Produce efecto generalizador (efecto de halo) si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores
- Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales
- Limitación de los factores de evaluación, funciona como sistema cerrado
- Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación

Tomando en cuenta que el recurso humano es el motor principal de la actividad de cualquier empresa, resulta indispensable realizar la adecuada selección para la contratación del personal; asimismo, es importante propiciar un adecuado clima organizacional y proveer de capacitación y desarrollo a los empleados para lograr estabilidad laboral y crecimiento de la empresa, para alcanzar el desarrollo del personal y de la organización de forma ordenada, se hace necesario contar con manuales administrativos que definan claramente los lineamientos, políticas y procedimientos, aplicables a todos los niveles de la empresa.

CAPÍTULO IV

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA EVALUACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS CARBONATADAS (CASO PRÁCTICO)

4.1 Introducción

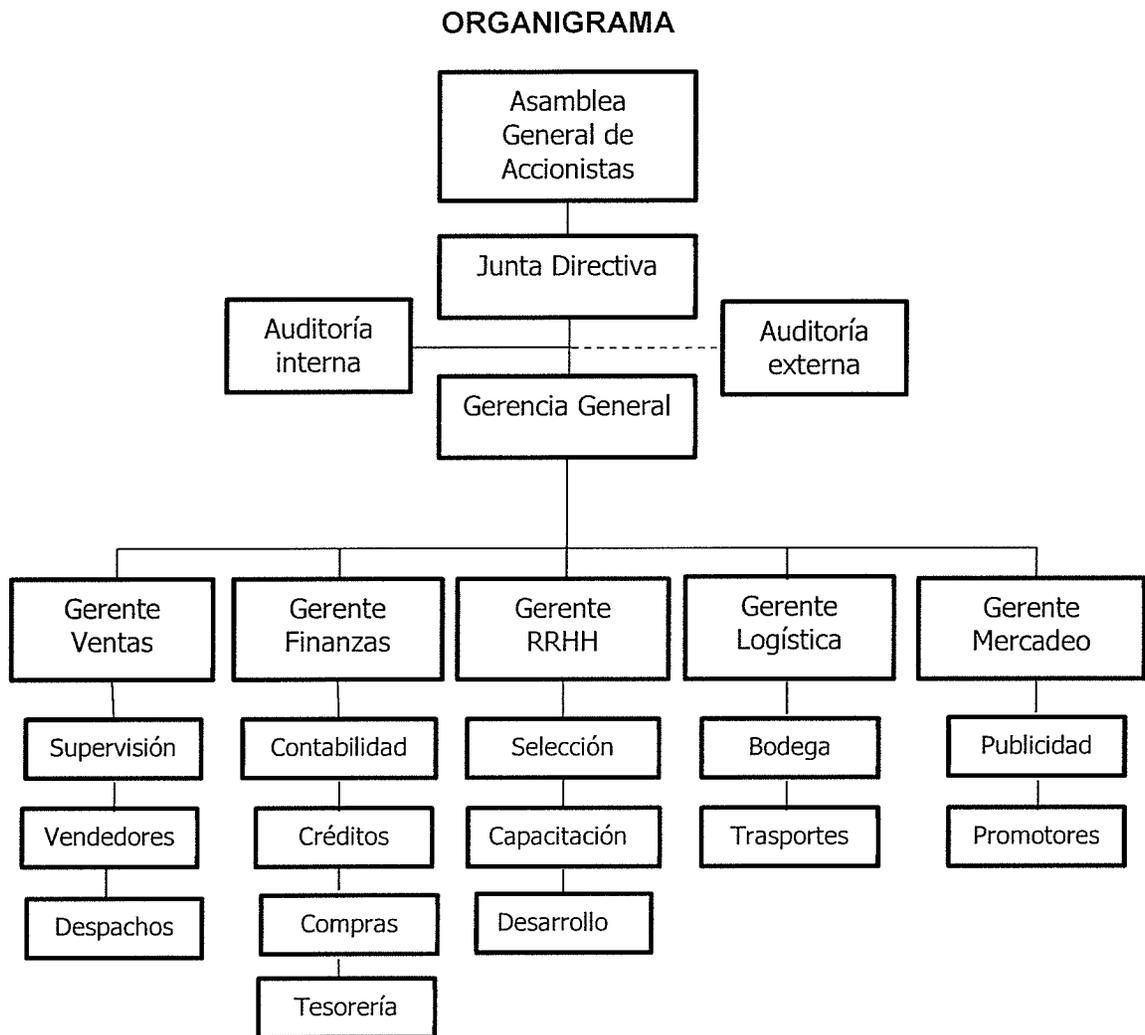
En este capítulo se desarrolla el caso práctico de la investigación, sobre una empresa denominada Distribución Efectiva, S.A., con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo del personal contratado en la empresa y emitir una opinión en base a dicha evaluación.

Asimismo, se desarrollará un ejemplo hipotético sobre los procedimientos de selección, capacitación y desarrollo del recurso humano en la empresa antes mencionada, para tal efecto se tendrá a la vista el manual que describe las políticas y procedimientos antes mencionados proporcionado por la empresa objeto de estudio, dicho trabajo será realizado por el auditor interno de la empresa en base a la programación anual ya establecida.

La empresa fue fundada en el año de 1982 y es una intermediaria entre las principales plantas de producción de bebidas carbonatadas en Guatemala y los clientes para poder llegar al consumidor final en el departamento de Santa Rosa, Guatemala. Los clientes son tiendas de conveniencia, restaurantes, mini mercados, supermercados, hoteles y todo tipo de negocio donde el consumidor final puede adquirir bebidas carbonatas. Ha tenido un aceptable crecimiento durante los últimos años, cuenta con instalaciones propias, una flotilla de distribución de 20 camiones y un total de 120 colaboradores, cuenta con un departamento de recursos humanos

en el cual trabajan cuatro personas según el inventario de personal, a continuación, se ilustra el organigrama.

Figura 02



Fuente: elaboración propia con base a normas APA

En la empresa también se practica una cultura organizacional la cual se difunde con el personal de todos los niveles y se cuenta con un programa para fortalecer

estos valores en el personal, dentro los principales valores que se practican están la honorabilidad, el respeto por las personas y el medio ambiente, amor al trabajo, responsabilidad en todos los actos, entre otros.

- Toda persona que trabaja en la empresa debe tener pasión por el trabajo.
- En todo momento y lugar se debe practicar la honestidad, con clientes, con compañeros, con superiores y con todas las personas en general.
- Siempre se debe practicar el respeto, con clientes, con compañeros, con superiores y con todas las personas en general.
- El personal debe mostrar responsabilidad en su trabajo, así como también en su vida personal
- Ser personas íntegras

Se cuenta con un manual de políticas y procedimientos para selección, capacitación y desarrollo que ha sido diseñado por un comité de manuales, dicho comité está integrado por ejecutivos de todas las áreas funcionales de la empresa.

Dentro de la planificación anual de auditoría interna se encuentra la evaluación de cumplimiento del manual de políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo de personal.

Para el desarrollo de la auditoría se tendrá a la vista el manual antes mencionado, el cual fue proporcionado por el Gerente de recursos humanos quien estará disponible para aclarar cualquier duda que pueda surgir en el desarrollo del trabajo para un resultado más objetivo.

4.2 Nombramiento

Auditoría Interna – Distribución Efectiva, S.A.

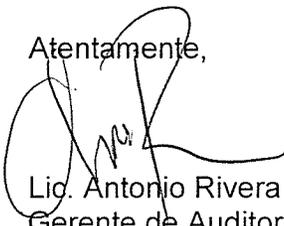
A: Silverio González Supervisor de Auditoría Interna
De: Lic. Antonio Rivera Gerente de Auditoría Interna
Asunto: Evaluación del cumplimiento de las políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo del recurso humano.
Fecha: 04 de julio de 2016

De acuerdo con el plan anual de auditoría interna fue designado para la realización del trabajo de evaluación de cumplimiento a las políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo de personal de la institución.

Para la realización de este trabajo se tiene contemplado un total de 104 horas, dentro los procesos a seguir se detallan los siguientes:

- Entrevistas al gerente de recursos humanos
- Programa de trabajo
- Elaboración de papeles de trabajo
- Discutir hallazgos
- Informes de auditoría

Atentamente,



Lic. Antonio Rivera
Gerente de Auditoría Interna

CC. archivo

4.3 Planificación del trabajo

Como parte de la planificación anual de auditoría interna se tiene la evaluación de las políticas y procedimientos existentes para la selección, capacitación y desarrollo para el recurso humano contratado del 01 de enero de 2016 al 30 de junio 2016, las políticas a revisar son las existentes según manual vigente a la fecha proporcionado por la Gerencia de Recursos Humanos.

Objetivo general

Comprobar el cumplimiento del manual de políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo del personal contratado en empresa y así constatar que se está contratando al personal idóneo para el alcance de objetivos de la empresa.

Objetivos específicos

- Determinar el cumplimiento del manual
- Contribuir con el departamento de recursos humanos para evitar procesos engorrosos y atrasos en la selección, capacitación y desarrollo del personal de la empresa analizada.
- Verificar las funciones y nivel de responsabilidad de cada puesto de trabajo para el cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Coadyuvar a la mejora de las habilidades y potencializar las cualidades y calidad del personal.
- Recomendar mejoras a las políticas y procedimientos establecidos para la selección, capacitación y desarrollo del personal
- Proponer mejoras a los diagramas de flujo

Alcance

- Evaluar todos los procesos en materia de selección, capacitación y desarrollo del recurso humano
- Examinar la funcionalidad de los procesos establecidos
- Analizar mejoras al manual de políticas y procedimientos de selección, capacitación y desarrollo del recurso humano
- Involucrar al área de Auditoría interna en el proceso de selección
- Evaluar diagramas de flujo para la realización de actividades

4.4 Evaluación

En esta etapa se plasman todos los procedimientos de Auditoría interna, realizando todos los papeles de trabajo necesarios que respalden las recomendaciones finales a las políticas y procedimientos de selección, capacitación y desarrollo del personal en la empresa objeto de estudio.

Se iniciará revisando las políticas y procedimientos establecidos, posteriormente se dejará constancia de las cédulas de cumplimiento de cada procedimiento.

A continuación el índice de los papeles de trabajo que reforzarán las recomendaciones hechas al final del trabajo, según referencia (PT A-01)

Índice papeles de trabajo



DISTRIBUCIÓN EFECTIVA, S.A.

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO 2016

P.T. A - 1
Hecho por SGR Fecha 06/07/16
Rev. por AR Fecha 25/07/16

	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>REFERENCIA</u>
	Índice de papeles de trabajo	A - 1
	Programa de auditoría de cumplimiento a las políticas y procedimientos de selección, capacitación y desarrollo del R.H.	A - 2
	Cédula de evaluación al proceso de selección	B
	Cédula de evaluación al proceso de capacitación	C
	Cédula de evaluación al proceso de desarrollo	D
	Cédula de marcas de auditoría	E
	Informe	F

Programa de Auditoría



DISTRIBUCIÓN EFECTIVA, S.A.

PROGRAMA DE AUDITORÍA
 AREA DE RECURSOS HUMANOS
 del 01 de enero al 30 de junio 2016

P.T.	A - 2
Hecho por	SGR Fecha 06/07/16
Rev. por	AR Fecha 25/07/16

No.	DESCRIPCIÓN	HECHO POR	REV. POR	REF. P.T.
	OBJETIVOS: GENERAL: Comprobar el cumplimiento del manual de políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo del personal contratado en empresa ESPECÍFICOS: a) Contribuir a la mejora en los procesos en el área de RRHH. b) Determinar los riesgos al no cumplir con los procedimientos descritos en el manual respectivo c) Comprobar el cumplimiento de funciones de las partes involucradas en los procesos d) Recomendar mejoras al manual de políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo del recurso humano e) Analizar la gestión del departamento de recursos humanos f) Evaluar el alcance o avance de las metas y objetivos establecidos ALCANCE: a) Evaluar todos los procesos en materia, selección, capacitación y desarrollo de personal b) Examinar la funcionalidad de los procesos establecidos c) Analizar mejoras a todo el manual d) Involucrar al área de Auditoría interna en el proceso de selección PROCEDIMIENTOS:			
1	Consultar el manual de procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo del recurso humano			
2	Revisar expedientes de personal con el objetivos de determinar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de selección	SGR	AR	B
3	Verificar programas de capacitación y constancias de capacitación en expedientes al azar.	SGR	AR	C
4	Comprobar el cumplimiento de las políticas y procedimientos para el desarrollo en ascensos realizados en el periodo auditado	SGR	AR	D

POLÍTICAS PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

- 1) Toda acción en materia de reclutamiento, selección y contratación de personal que realice el departamento de recursos humanos de la empresa, deberá estar basada en las políticas definidas en el presente manual.
- 2) La Gerencia de recursos humanos se constituye en el soporte técnico y asesor permanente para la empresa, en materia de reclutamiento, selección y contratación de personal y tiene la responsabilidad de velar porque se cumpla con las políticas establecidas en esta materia.
- 3) Todas las personas involucradas en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, deberán hacer uso de los formatos y velar porque se cumplan las condiciones y requisitos contenidos en el presente manual.

A continuación, se detallan los formularios autorizados, que deben tomarse en cuenta para el proceso de selección de personal, los cuales se adjuntan en los anexos del presente manual.

- Requisición de personal: documento para informar de una vacante y la necesidad de cubrirla presentado por jefe de área.
- Pre-solicitud de empleo: documento a llenar por el candidato al momento de hacer entrega de su currículum vitae.
- Solicitud de empleo: documento que debe llenar el candidato al momento de ser citado a entrevista.
- Informe de entrevista: elaborado por el entrevistador.
- Si la empresa lo considera necesario, podrá ampliar la información mínima contenida en los formatos antes citados.

- 4) Toda información generada en los procesos de selección y contratación se considera de uso confidencial y se restringirá su uso, únicamente estará

disponible para los siguientes ejecutivos: Gerente de recursos humanos, Gerente general y altos directivos.

- 5) Cuando surge una vacante derivado del retiro de un empleado, es responsabilidad del Gerente de recursos humanos, evaluar si el puesto se puede eliminar o fusionar con otro, buscando reducir costos.
- 6) Cuando se requiere la creación de un puesto o una plaza nueva se debe contar con la autorización de la Gerencia general para el incremento de plazas luego iniciar con el proceso de selección y contratación.
- 7) Todos los puestos dentro de la empresa deberán contar con perfil, descripción y sueldo según escala salarial.
- 8) La Gerencia de recursos humanos tendrá bajo su responsabilidad la investigación de referencias sociales, laborales y legales de todos los candidatos que se hayan seleccionado para ingresar a la empresa.
- 9) Los expedientes de los candidatos previo a seleccionarlos deberán contar con la documentación siguiente:

- Solicitud de empleo
- Fotografía reciente
- Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos
- Certificado de estudios del último grado aprobado (mínimo sexto primaria)
- Fotocopia de documento personal de identificación
- Partida de nacimiento
- Tres cartas de recomendación
- Constancias de trabajo
- Recibo de luz o teléfono reciente
- Boleto de ornato vigente
- Entrevista realizada por el departamento de recursos humanos
- Licencia para conducir vehículos (*)

- Tarjeta de pulmones (*)
- Tarjeta de salud (*)
- Hoja de servicio militar (*)
- Pasaporte (**)
- Permiso de trabajo extendido por el Ministerio de Trabajo (**)

*para puestos que lo requieran

**documentos adicionales en caso de personas extranjeras

- 10) La decisión en cuanto a la contratación de los candidatos será del departamento de recursos humanos, siempre que los resultados de las investigaciones y evaluaciones sean positivos, las cuales deben quedar debidamente documentadas en el expediente correspondiente.
- 11) Toda persona que ingresa a la empresa deberá ser evaluada e investigada previamente a su contratación, a excepción de los funcionarios de confianza nombrados por la junta directiva.
- 12) Cualquier gestión de reclutamiento interno deberá realizarse con el consentimiento de los jefes de departamento de la empresa.
- 13) Se debe dar preferencia a la contratación de personas guatemaltecas, autorizándose la contratación de extranjeros cuando, por la especialización de que se trate, no se encuentren candidatos nacionales que llenen los requisitos.
- 14) No se autoriza la contratación de exempleados que hayan sido despedidos o los que hayan decidido por voluntad propia desligarse de la empresa que conforme las opiniones de los jefes inmediatos no hayan tenido un desempeño satisfactorio.
- 15) No se permite la contratación de familiares de trabajadores de la empresa en los grados que establece la legislación guatemalteca.
- 16) Todo cargo a cubrir, deberá contar con el perfil del puesto que permitirá orientar la búsqueda.

- 17) Todo requerimiento de personal, deberá ser efectuado mediante la presentación del formulario de requisición de personal, al responsable del área de recursos humanos.
- 18) Las vacantes de personal estarán abiertas a postulantes externos y trabajadores de la empresa.
- 19) Ningún candidato podrá ser considerado, si no aprueba los exámenes de conocimientos.
- 20) Todo postulante deberá entregar su currículum y complementar la solicitud de empleo, que pasarán a ser propiedad de la empresa.
- 21) Todo candidato, sin excepción de ninguna naturaleza deberá someterse a los procesos de selección.
- 22) Queda terminantemente prohibido transferir currículos a otras instituciones, sin previa consulta al postulante.
- 23) Causas que dan motivo a la no contratación de un candidato:
- Alteración de documentos o información personal que presente a la empresa.
 - Indicios de participación en pandillas o grupos delictivos.
 - Existencia de problemas legales.
 - Problemas de alcoholismo y drogas.
 - Malas referencias sobre desempeño laboral o despido por causas justificadas.
 - Indicios de robo
 - Otros motivos (indicar detalle de la causa)

PROCEDIMIENTOS PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

- 1) Crear un banco de datos con candidatos potenciales para ocupar vacantes según solicitudes de empleo recibidas
- 2) Cuando surja una vacante el jefe de departamento debe solicitar la contratación de personal por medio del formato de requisición de personal al departamento de recursos humanos
- 3) Al momento de recibir la requisición de personal se debe proceder de la forma siguiente:
 - Anunciar la plaza vacante en carteleras y reuniones con el personal
 - Revisar banco de datos para constatar si se cuenta con expedientes que cumplan los requisitos según perfil de puesto en base requisición de personal.
 - Si se cuenta con personal interno para la vacante se inicia el proceso de autorización para la promoción interna del personal.
 - Se procede nuevamente con el proceso de reclutamiento para la nueva vacante.
- 4) Filtrar expedientes que cumplan con el perfil de la vacante, asegurándose que no estén limitados por alguno de los motivos de no contratación que indican las políticas plasmadas en el presente manual.
- 5) Los candidatos que cumplan con los requisitos mínimos se deben citar para llenar solicitud de empleo, realizar pruebas de conocimientos, psicométricas y entrevistas.
- 6) Se entrevista a los candidatos según la información de la solicitud de empleo, profundizando en detalles que llamen la atención como lo son datos familiares, académicos, laborales y socioeconómicos.

- 7) Se elabora el informe de la entrevista y se adjuntan al mismo los resultados e interpretación de las pruebas psicométricas practicadas según formato predefinido.
- 8) Se traslada el expediente al área de investigación de referencias, donde se confirman datos laborales, referencias crediticias, información académica y confirmación de referencias personales, entre otras.
- 9) Si el resultado de la investigación es positivo se cita a los candidatos a entrevista con jefe del área donde se tiene la vacante, se trasladarán como mínimo tres candidatos para que pueda elegir la mejor opción.
- 10) Se procede a la contratación del candidato elegido por el jefe de área, si en algún caso ninguna de las tres opciones cumple con sus expectativas se continúa con el proceso de selección y se le trasladan más candidatos hasta tener su autorización para contratar.

En la página siguiente se detallan los resultados de la verificación de expedientes, con el objetivo de determinar el cumplimiento a las políticas y procedimientos de selección antes descritos, se deja constancia de cédula de cumplimiento del proceso de selección, referencia (PT "B" pag. 78)



DISTRIBUCIÓN EFECTIVA, S.A.

P.T. B
 Hecho por SGR Fecha 08/07/16
 Rev. por AR Fecha 25/07/16

CÉDULA DE CUMPLIMIENTO PROCESO DE SELECCIÓN
 DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO 2016

Exp.	Nombre	Puesto	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
1	Wilson Andrés García	Supervisor Ventas	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N
2	Ericka María López	Recepcionista	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
3	Douglas Emilio Gutierrez Pérez	Vendedor	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
4	Joan Efraín Contreras Díaz	Piloto	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
5	Pedro Luis González Píril	Auxiliar Bodega	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	N
6	Juan de Jesús López Regalado	Auxiliar Despacho	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
7	Nidia Estela Rivera Trejo	Secretaría Gerencia	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
8	Marco Tulio Pineda Barrera	Vendedor	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
9	David Ernesto Tiu Cosaj	Digitador	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
10	Ernesto Julio Escobar Reynoso	Jefe Bodega	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
11	Fidel Arturo Orozco Hernández	Asistente Administrativo	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
12	Iván de Jesús Pocon Nájera	Vendedor	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
13	Gloria Esperanza Martínez Medina	Asistente de RRHH	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
14	Saúl Pablo Enríquez Pérez	Jefe de RRHH	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
15	José Luis Soto Sierra	Jefe de Transportes	N	S	N	S	S	N	S	S	S	S	S	S	N
16	Jaime Leonel Caal Sutuj	Mecánico	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
17	Otoniel de Jesús Molina Pérez	Cajero	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
18	Sonia Bellanira Samayoa Ulises	Encargada de Créditos	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
19	Samuel Diego Vásquez López	Piloto	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
20	Kevin Joan Sagasturne Godoy	Auxiliar de Ventas	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S

- a Requisición de personal
- b Solicitud de empleo
- c Informes de entrevista
- d Documento personal de identificación
- e Partida de nacimiento
- f Carencia de antecedentes penales y policíacos
- g Fotografía
- h Constancia de estudios
- i Cartas de recomendación
- j Boleto de ornato
- k Licencia de conducir (pilotos)
- l Tarjeta de salud y pulmones
- m Informes de investigación de referencias

Total grupo	30
Revisados	20
No revisados	10
Cumplen	10
No cumplen	10

S = Cumplimiento comprobado
 N = Incumplimiento

POLÍTICAS PARA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- 1) El personal debe ser entrenado para cumplir con los requisitos del puesto en el que fue contratado.
- 2) Para seleccionar e implementar un proceso de entrenamiento se deben tomar en cuenta las siguientes etapas:
 - Detección de necesidades de entrenamiento
 - Diseño y planeación del entrenamiento
 - Ofrecimiento del entrenamiento
 - Evaluación de los resultados del entrenamiento
- 3) Todo proceso de entrenamiento debe iniciarse después de haber realizado un análisis de la empresa y reportado aspectos relacionados con las competencias del personal según el análisis de detección de entrenamiento indicadas en el numeral anterior.
- 4) Para el entrenamiento a personal de puestos específicos para el cual se requieren conocimientos especiales y que no se cuente con facilitadores internos competentes en la empresa, se debe contratar los servicios de un profesional externo experto.
- 5) Es obligatorio que todos los colaboradores participen en las capacitaciones que se programen, de acuerdo a la asignación y la convocatoria del jefe inmediato con conocimiento de la Gerencia de recursos humanos y el área de capacitación.
- 6) Recursos humanos será responsable de la coordinación y ejecución de capacitación. Debido a ello velará porque se tenga los planes y presupuestos necesarios y se comprometerá con su ejecución. En este caso la Gerencia de recursos humanos será responsable de la coordinación de las actividades de capacitación y el área de capacitación brindará la asesoría necesaria para el

cumplimiento de los planes y programas establecidos. Cada jefe inmediato será responsable de la participación e involucramiento del personal a su cargo.

- 7) Toda la capacitación que se otorgue al personal deberá documentarse y registrarse en el sistema destinado para el efecto.
- 8) Todo colaborador que reciba capacitación en instituciones externas con recursos de la empresa, deberá en un plazo no mayor de treinta días a partir de la fecha de recibida la capacitación efectuar lo siguiente:
 - Entregar al área de capacitación, copia del material recibido en el curso.
 - Elaborar una presentación con el contenido necesario para capacitar a otros colaboradores en este tema.
 - Tener disponibilidad para ser instructor del material recibido para cuando se le requiera por parte de la empresa o de la persona encargada de capacitación.
- 9) Todo evento de capacitación que se programe en la empresa deberá ser del conocimiento del Gerente general, de la jefatura de capacitación y de la Gerencia de recursos humanos.
- 10) La administración de los presupuestos respectivos, asignados para capacitación, es responsabilidad de recursos humanos.
- 11) Todo colaborador de nuevo ingreso deberá participar en su primer mes de labores, en los programas de inducción al puesto que desempeñará, para el efecto, la Gerencia de recursos humanos deberá contar con el apoyo de las gerencias, jefaturas y mandos medios de todos los departamentos.
- 12) Los pilotos de nuevo ingreso deben participar en el programa de escuela de manejo desarrollado por el departamento de capacitación y coordinado por el departamento de trasportes.
- 13) Los operadores de monta carga deben ser capacitados por medio de la empresa que provee los servicios de dicha maquinaria.

- 14) La inducción será responsabilidad de la Gerencia de recursos humanos de la empresa, conforme a los lineamientos del programa de inducción definido por capacitación, cubriendo el contenido mínimo establecido.
- 15) La inducción al puesto será responsabilidad del jefe inmediato con el apoyo y seguimiento del área de capacitación.
- 16) El cumplimiento del programa de inducción para cada empleado deberá hacerse constar en el formulario diseñado para el efecto.
- 17) Capacitación es responsable con cada jefatura de área de la preparación de los planes y programas de capacitación, recursos humanos los gestiona con la gerencia que corresponda y posteriormente, se hace responsable de darle seguimiento a la ejecución de los mismos.
- 18) Es responsabilidad de capacitación y desarrollo el proponer nuevas y mejores metodologías en materia de capacitación y desarrollo para el personal.
- 19) Todo trabajador de la empresa debe ser capacitado como mínimo dos horas mensuales
- 20) Todo profesional con puesto de gerente o superior, debe ser capacitado en los procesos operativos y comerciales de la empresa al momento de su inducción.

PROCEDIMIENTOS PARA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

- 1) Para la inducción inicial del personal de nuevo ingreso se procederá a impartir el día de su contratación los temas siguientes:
 - Bienvenida
 - Historia de la empresa
 - Filosofía organizacional de la empresa
 - Objetivos de la empresa
 - Productos que distribuye la empresa
 - Estructura funcional

- Recorrido de las instalaciones
 - Forma de pago y horarios de trabajo
 - Descuentos de IGSS e Impuesto Sobre la Renta
 - Prestaciones que tendrá el nuevo empleado
 - Normas y reglamentos de la empresa
- 2) Para la inducción al puesto del personal de nuevo ingreso se procederá con los temas siguientes:
- Presentación y bienvenida con el equipo de trabajo por parte del jefe inmediato
 - Objetivos del departamento
 - Normas del departamento
 - Funciones del departamento
 - Estructura del departamento
 - Relación con otras áreas de trabajo
 - Manuales que regulan las actividades a realizar
 - Insumos y equipo de trabajo
 - Entrega de programación y designación de compañero de trabajo que lo capacitará en las actividades específicas de su puesto.
- 3) El personal participará en el programa de entrenamiento en distribución previamente diseñado por el departamento de capacitación con duración de dos días donde se impartirá toda la teoría del puesto de trabajo, así como casos prácticos, también se capacitará en temas de servicio al cliente y procesos administrativos para la liquidación del producto distribuido, esto se hará con el apoyo de la jefatura inmediata del colaborador de nuevo ingreso, también se contará con el apoyo de la jefatura administrativa para el proceso de liquidación de las ventas.

- 4) El jefe inmediato es responsable de coordinar la asistencia a las capacitaciones que programe el departamento de capacitación asimismo llenará el listado de asistencia para el registro en los indicadores de capacitación.
- 5) El departamento de capacitación llevará el registro y las estadísticas de la capacitación impartida y las trasladará a las jefaturas al cierre de cada mes.
- 6) El departamento de capacitación evaluará el impacto de la capacitación al transcurrir dos meses de impartida la misma esto con la finalidad de evaluar su efectividad
- 7) Las jefaturas de área deberán evaluar sus necesidades de capacitación y trasladarlas al departamento capacitación para que sean programadas.
- 8) Las jefaturas de área deben estar disponibles para fungir como capacitadores al momento que se les solicite.
- 9) De no contar con capacitadores internos se deben contratar capacitadores externos.
- 10) La responsabilidad de contratar capacitadores externos es del área de capacitación actuando en base al presupuesto disponible para el efecto.

En base a la revisión y análisis de las políticas y procedimientos para la capacitación en la siguiente página se ilustra la cédula de verificación de cumplimiento del proceso de capacitación del personal. (referencia PT "C")



DISTRIBUCIÓN EFECTIVA, S.A.

P.T. C
 Hecho por SGR Fecha 10/07/16
 Rev. por AR Fecha 25/07/16

CÉDULA DE CUMPLIMIENTO PROCESO DE CAPACITACIÓN
 DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO 2016

Exp.	Nombre	Puesto	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1	Wilson Andrés García	Supervisor Ventas	S	N	N	S	N	X	S	X	S	N
2	Ericka María López	Recepcionista	S	S	N	N	N	X	X	X	N	N
3	Douglas Emilio Gutierrez Pérez	Vendedor	S	S	N	S	N	X	S	X	S	S
4	Joan Efraín Contreras Díaz	Piloto	N	S	N	S	N	S	S	S	S	S
5	Pedro Luis González Piril	Auxiliar Bodega	S	S	N	S	N	X	S	X	N	S
6	Juan de Jesús López Regalado	Auxiliar Despacho	S	S	N	S	N	X	S	X	S	S
7	Nidia Estela Rivera Trejo	Secretaria Gerencia	S	S	N	S	N	S	X	X	N	S
8	Marco Tulio Pineda Barrera	Vendedor	S	S	N	S	N	X	S	X	S	S
9	David Ernesto Tiu Cosaj	Digitador	S	S	N	N	N	X	X	X	N	S
10	Ernesto Julio Escobar Reynoso	Jefe Bodega	S	S	N	N	N	X	S	X	N	S
11	Fidel Arturo Orozco Hernández	Asistente Administrativo	S	S	N	N	N	X	X	X	N	S
12	Iván de Jesús Pocon Nájera	Vendedor	N	S	N	S	N	X	S	X	S	S
13	Gloria Esperanza Martínez Medina	Asistente de RRHH	S	S	N	S	N	S	S	X	S	S
14	Saúl Pablo Enríquez Pérez	Jefe de RRHH	S	S	N	S	N	S	S	X	S	S
15	José Luis Soto Sierra	Jefe de Transportes	S	S	N	N	N	N	X	X	N	S
16	Jaime Leonel Caal Sutuj	Mecánico	S	S	N	S	N	N	X	X	N	S
17	Otoniel de Jesús Molina Pérez	Cajero	S	S	N	N	N	N	X	X	N	S
18	Diego Salomón de la Rosa	Operador de montacargas	S	S	N	N	N	N	X	X	N	S
19	Samuel Diego Vásquez López	Piloto	N	S	N	S	N	S	S	S	S	S
20	Oscar Emilio Rivera Regalado	Operador de montacargas	S	S	N	N	N	N	X	X	N	S

- a Inducción inicial
- b Inducción al puesto
- c Constancias de capacitaciones en expediente
- d Participación en programas de capacitación
- e Evaluación de impacto de capacitación
- f Constancia de entrenamiento funciones especiales
- g Entrenamiento en distribución
- h Participación en escuela de manejo
- i Cumplimiento de meta de capacitación
- j Capacitaciones externas

Total grupo	30
Revisados	20
No revisados	10
Cumplen	0
No cumplen	20

S = Cumplimiento comprobado
 N = Incumplimiento
 X = No aplica

POLÍTICAS PARA DESARROLLO DE PERSONAL

- 1) El área de desarrollo de personal debe elaborar o diseñar el formato de evaluación de desempeño.
- 2) El jefe de cada departamento debe evaluar el desempeño del personal a su cargo, como mínimo una vez al año.
- 3) Para los efectos de promociones internas, deberá tomarse como criterio de decisión, el resultado de las evaluaciones de desempeño y las capacitaciones recibidas.
- 4) Criterios para promociones:
 - Resultado de las evaluaciones de desempeño
 - Capacitaciones recibidas
 - Evaluaciones de conocimientos
 - Aplicación de la filosofía de la empresa, valores éticos y morales.
 - Apoyo al logro de metas y objetivos de la empresa
 - Antigüedad y experiencia en el puesto
 - Reconocimientos obtenidos
 - Perfil y requisitos del puesto
- 5) Al momento de autorizarse una promoción o ascenso el departamento de desarrollo será responsable de dar acompañamiento y entrenamiento al colaborador ascendido en su nuevo puesto.
- 6) Todo colaborador que haya sido promocionado o ascendido quedará sujeto a evaluaciones de desempeño en su nuevo puesto
- 7) El departamento de desarrollo de personal debe llevar un registro de las capacitaciones y entrenamientos al personal que se está preparando para ocupar nuevos cargos

PROCEDIMIENTOS PARA DESARROLLO DE PERSONAL

- 1) El departamento de desarrollo de personal entrenará a colaboradores potenciales con el objetivo de mejorar las actividades en su puesto de trabajo, así como prepararlos para puestos de mayor jerarquía
- 2) El departamento de desarrollo de personal propondrá al departamento de selección de personal candidatos internos potenciales para ocupar puestos de mayor jerarquía y/o responsabilidad dentro de la empresa
- 3) El departamento de selección de personal debe promocionar en los diferentes medios que existen en la empresa las plazas que surjan las cuales pueden ser atractivas para colaboradores internos.
- 4) Si un colaborador está interesado en aplicar a una plaza vacante dentro de la empresa lo debe hacer del conocimiento de su jefatura inmediata.
- 5) La jefatura inmediata debe comunicar al área de recursos humanos para la evaluación correspondiente.
- 6) Recursos humanos a través del departamento de desarrollo de competencias laborales hará las pruebas correspondientes, se basará en los criterios para promociones internas y trasladará los resultados la gerencia o departamento donde se encuentra la vacante y al gerente de recursos humanos
- 7) La gerencia de recursos humanos en conjunto con las gerencias que intervienen en el cambio autorizarán al ascenso siempre que se haya cumplido con las políticas y procedimientos establecidas en el presente manual.
- 8) El departamento de desarrollo de personal dará entrenamiento al colaborador en su nuevo puesto con el objetivo que se adapte a sus nuevas funciones y nivel de autoridad.
- 9) Por último, el departamento de desarrollo hará la primera evaluación de desempeño después de seis meses de haber sido el ascenso.

A continuación, la cédula de validación del proceso de desarrollo del recurso humano. (referencia PT "D")



DISTRIBUCIÓN EFECTIVA, S.A.

P.T. D
Hecho por SGR Fecha 15/07/16
Rev. por AR Fecha 25/07/16

CÉDULA DE CUMPLIMIENTO A LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO 2016

Exp.	Nombre	Puesto	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1	Wilson Andrés García	Supervisor Ventas	N	S	S	S	S	S	S	N	S	S
2	Ana María Teo López	Asistente Administrativo	N	S	N	S	X	N	N	N	N	S
3	José Luis Soto Sierra	Jefe de Transportes	N	S	S	S	S	S	S	N	S	S

- a Evaluaciones de desempeño
- b Capacitaciones recibidas
- c Evaluaciones de conocimientos
- d Aplicación de filosofía de la empresa
- e Apoyo en logro de objetivos
- f Antigüedad
- g Experiencia
- h Reconocimientos obtenidos
- i Cumple con el perfil
- j Entrenamiento en nuevo puesto

Total grupo	3
Revisados	3
No revisados	0
Cumplen	0
No cumplen	3

- S = Cumplimiento comprobado
- N = Incumplimiento
- X = No aplica

4.5 Informe de Auditoría Interna



DISTRIBUCIÓN EFECTIVA, S.A.

INFORME DE AUDITORÍA
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO 2016

P.T.:	F
Hecho por:	SGR Fecha 26/07/16
Rev. por:	AR Fecha 28/07/16

Guatemala, 01 de agosto de 2016

Licenciado
Antonio Rivera
Gerente Auditoría Interna
Distribución Efectiva, S.A.

Respetable Licenciado

Atendiendo a su solicitud de acuerdo al programa anual de auditoría le informo que he concluido con la evaluación de las políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo en el departamento de recursos humanos. La evaluación cubrió el período del 01 de enero al 30 de junio 2016, dicha evaluación fue realizada por su servidor en los meses de julio y agosto 2016.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la auditoría, a continuación, se describen los objetivos, alcance, hallazgos, recomendaciones y comentarios de la gerencia de recursos humanos.

Al final se proponen los nuevos procedimientos en diagramas de flujo para que sean puestos es práctica en el departamento de recursos humanos siempre que sean considerados viables por la alta dirección de la empresa.

Objetivo general

Comprobar el cumplimiento del manual de políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo del personal contratado en empresa y así constatar que se está contratando y desarrollando al personal idóneo para el alcance de objetivos de la empresa.

Objetivos específicos

- Determinar el cumplimiento del manual
- Contribuir con el departamento de recursos humanos para evitar procesos engorrosos y atrasos en la selección, capacitación y desarrollo del personal de la empresa analizada.
- Verificar las funciones y nivel de responsabilidad de cada puesto de trabajo.
- Coadyuvar a la mejora de las habilidades y potencializar las cualidades y calidad del personal.
- Recomendar mejoras a las políticas y procedimientos establecidos para la selección, capacitación y desarrollo del personal

Alcance

- Evaluar todos los procesos en materia de selección, capacitación y desarrollo del recurso humano
- Examinar la funcionalidad de los procesos establecidos
- Analizar mejoras al manual de políticas y procedimientos de selección, capacitación y desarrollo del recurso humano
- Involucrar al área de Auditoría interna en el proceso de selección
- Proponer nuevos procedimientos en diagramas de flujo

Conclusión

Luego de finalizar la revisión de las políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo de personal se determinó que no se cumplen en todos los procesos, en el proceso de selección de la muestra seleccionada existen ocho casos que no cumplen los requisitos de contratación.

Al verificar el cumplimiento de la políticas y procedimientos de capacitación se constató que no hay constancia de cumplimiento en los expedientes del personal, al verificar se constató que en ninguno de los expedientes revisados se encontró constancias de capacitación y evaluación del impacto de la capacitación.

Se revisaron tres expedientes de colaboradores que fueron ascendidos en el periodo auditado, se confirmó que ninguno de los casos cumple con las políticas de desarrollo de personal, al consultarle al jefe del área de desarrollo de competencias indicó que se procedió con los ascensos por solicitudes de las gerencias del área donde se dieron los ascensos.

En base a los resultados obtenidos en la auditoría, se recomienda reforzar los controles e incluir al departamento de auditoría interna en los procesos de selección, capacitación y desarrollo de personal con el objetivo de confirmar los procedimientos establecidos previo a contratar y ascender al personal, derivado de lo anterior se proponen nuevos procedimientos.



AUDITORÍA INTERNA
DISTRIBUCIÓN EFECTIVA, S.A.

NUEVOS PROCEDIMIENTOS PARA LA
SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
DEL RECURSO HUMANO

4.6 Nuevos procedimientos

- Antes de proceder con la contratación de un candidato se debe trasladar el expediente al departamento de Auditoría Interna quien debe evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de selección y emitir un informe, si el informe es satisfactorio recursos humanos procede con la contratación, si es insatisfactorio debe completar los requisitos y trasladar nuevamente a departamento de Auditoría interna.
- Para promociones o ascensos previo a confirmar el ascenso se debe trasladar el expediente del colaborador involucrado al departamento de auditoría interna quien validará el cumplimiento de los requisitos contenidos en el manual de políticas y procedimientos para desarrollo de personal, Auditoría emitirá informe y trasladará al departamento de desarrollo de personal, si el informe es satisfactorio se procede con el ascenso de lo contrario debe completar los requisitos hasta contar con el visto bueno de Auditoría interna.

Para el mejor desempeño de las funciones y contar con mayor información se proponen los formatos siguientes:

- Requisición de personal (página 98)
- Solicitud de empleo (página 99)
- Preguntas a realizar en entrevistas (página103)
- Informe de entrevista (página 104)

A continuación, se ilustran los diagramas de flujo incluyendo los nuevos procedimientos recomendados para el manual de políticas y procedimientos para selección, capacitación y desarrollo de personal de la empresa objeto de estudio.

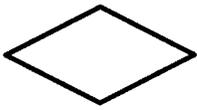
SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMAS



Inicio/Final



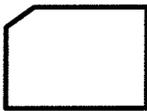
Proceso



Decisión



Conector fuera de página

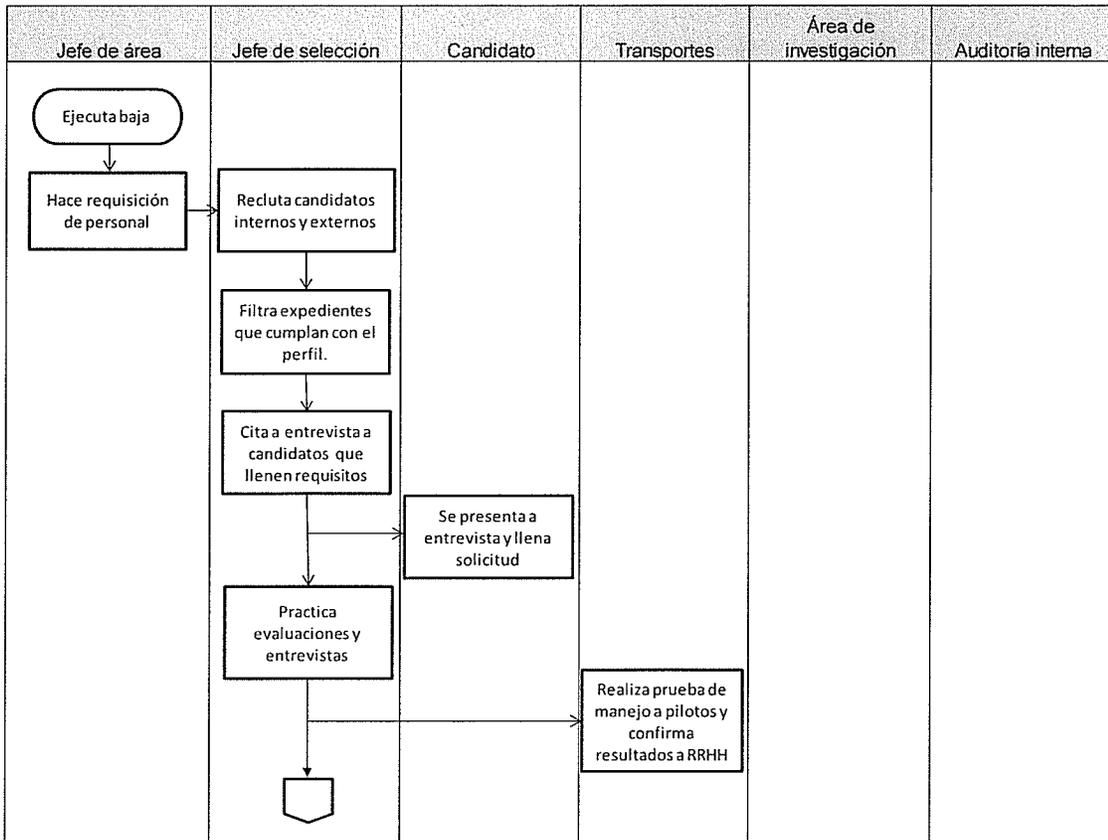


Tarjeta

Fuente: Material de apoyo a la docencia Universidad de San Carlos 2015

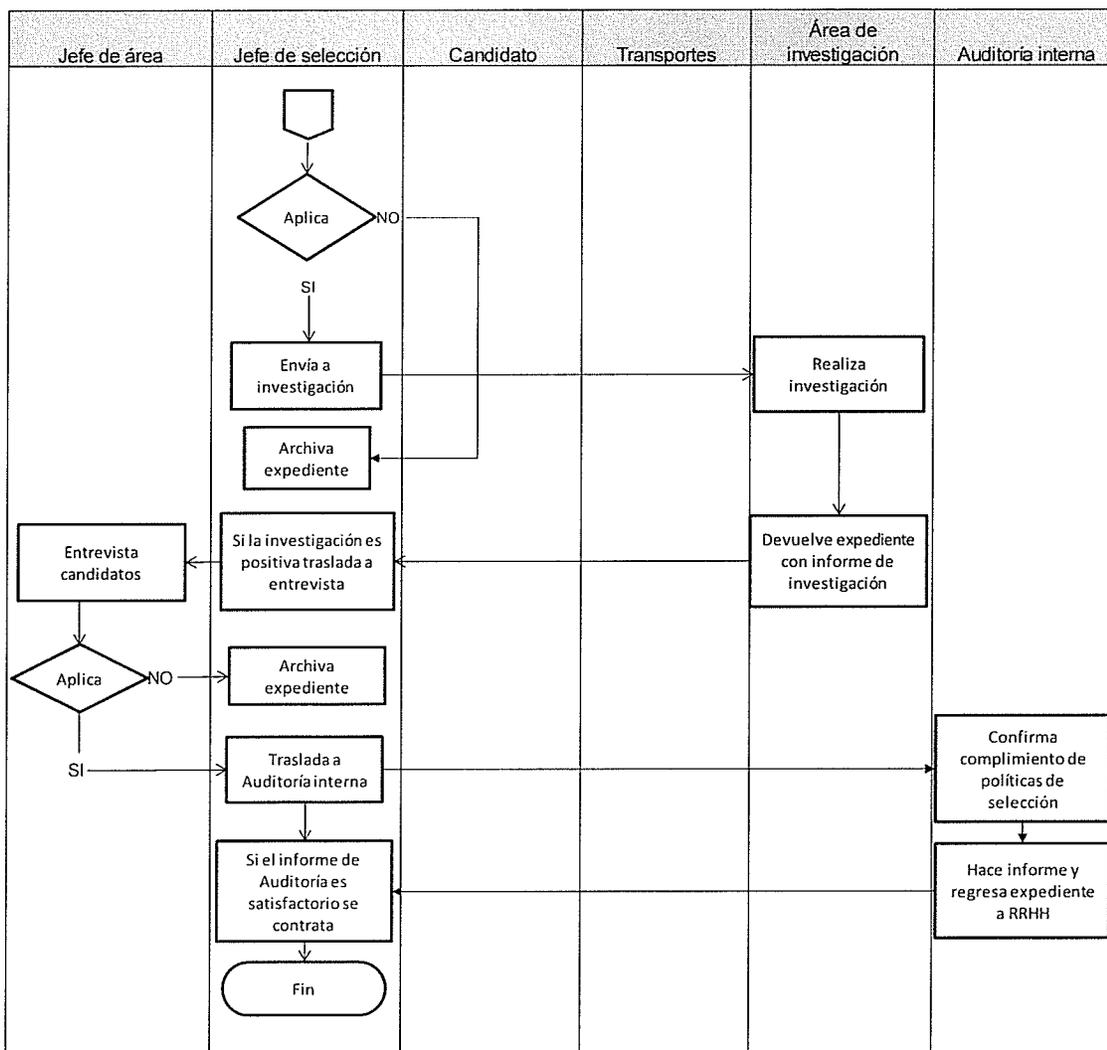
Figura 2

Distribución Efectiva, S.A.
Flujograma para selección de personal.



Distribución Efectiva, S.A.

Flujograma para selección de personal.

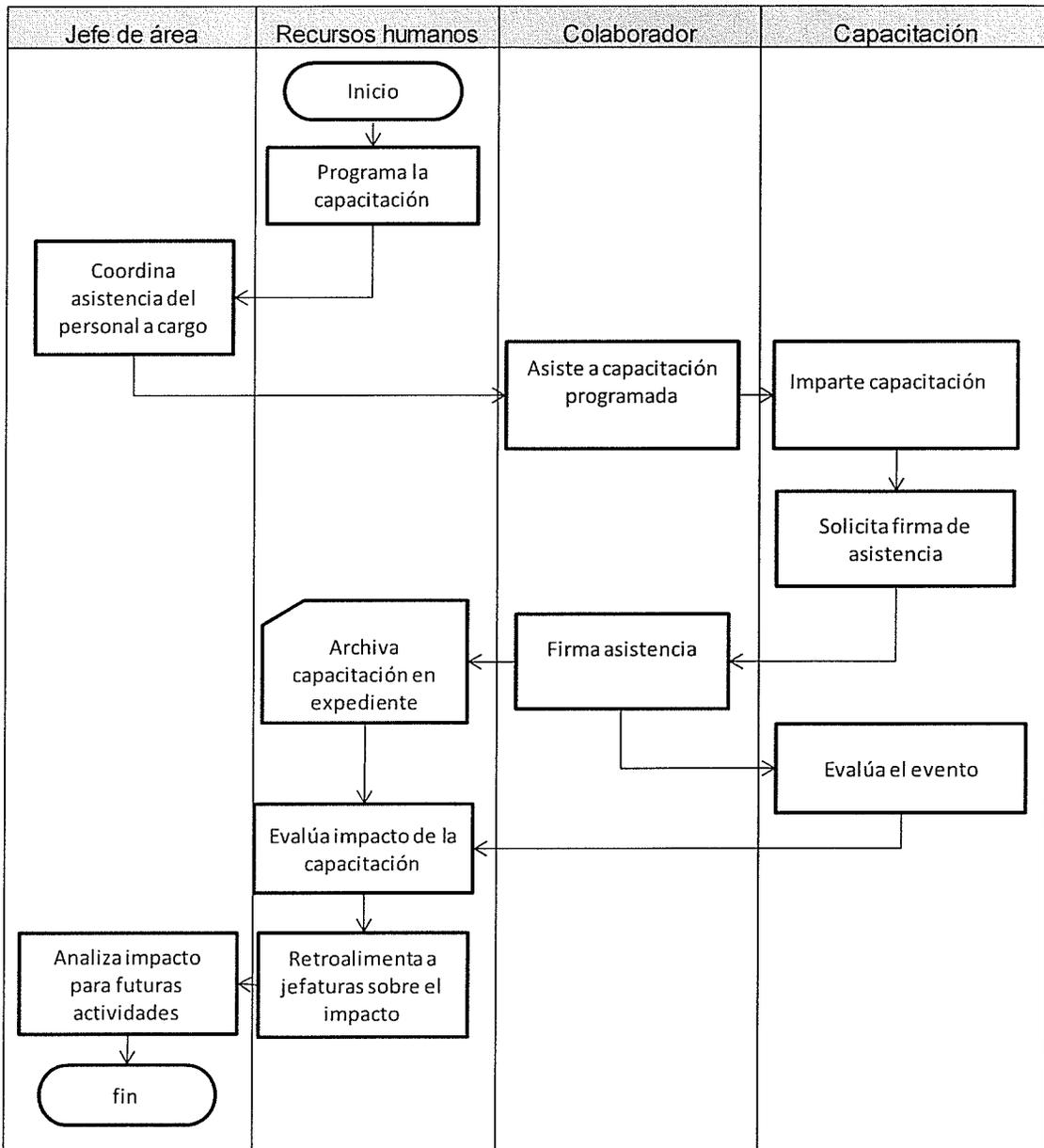


Fuente: Elaboración propia en base a normas APA

Figura 3

Distribución Efectiva, S.A.

Flujograma para capacitación de personal

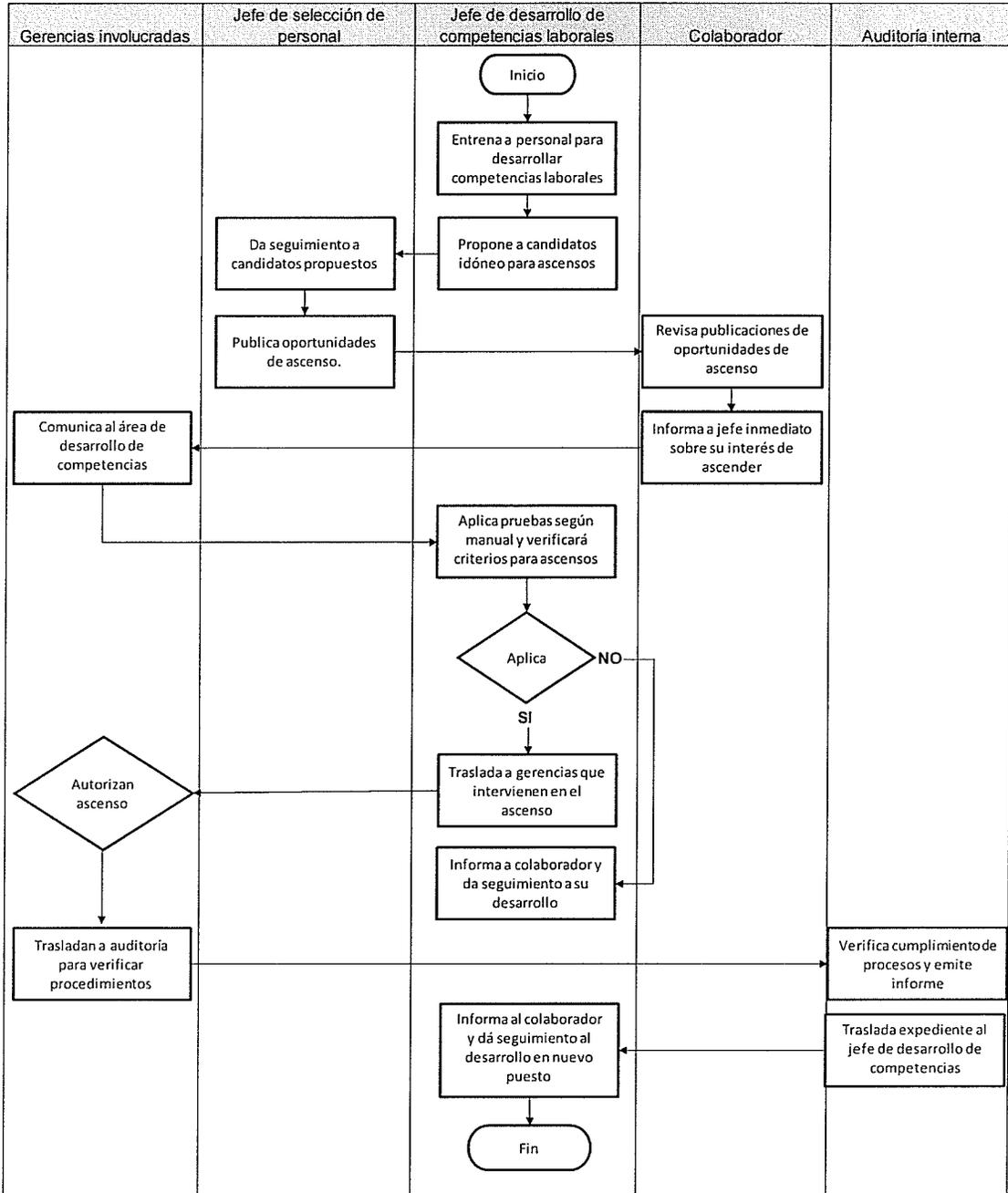


Fuente: Elaboración propia en base a normas APA

Figura 4

Distribución Efectiva, S.A.

Flujograma para desarrollo de personal



Fuente: Elaboración propia en base a normas APA



Formulario de Requisición de Personal

No. _____

Fecha en que surgió la vacante _____

DATOS GENERALES

Fecha: _____ Área solicitante: _____ Puesto: _____
Tipo de plaza: Tiempo indefinido ____ Temporal ____ ¿Cuánto tiempo? _____
Estado de la vacante: Existente ____ Nueva ____ Si es nueva adjuntar copia de autorización de la gerencia
Reemplaza a: _____ Puesto al que reportará _____

CONDICIONES DEL PUESTO

Tipo de salario: Base ____ Comisión ____ Horas extras ____
Jornada de trabajo: Diurna ____ Nocturna ____ Rotativo ____
Ambiente de trabajo: Oficina ____ Planta ____ Ventas ____ Especifique _____
Uso de vehículo propio:

S	N
---	---

 Tipo, marca y modelo: _____
Uso de vehículo de la empresa:

S	N
---	---

 Tipo de licencia: _____ Tiempo de tenerla: _____
Disponibilidad de viajar:

S	N
---	---

 Ocasionalmente

REQUISITOS DEL PUESTO

Sexo:

M	F
---	---

 Edad: Mínima ____ Máxima ____ Estado civil _____
Escolaridad mínima: _____ Carrera: _____
Poseer capacitación de: _____
Bilingüe:

S	N
---	---

 Idioma: _____ Porcentaje: _____
Experiencia en manejo de camión

S	N
---	---

 Tonelaje mínimo: _____ Tonelaje máximo: _____

AUTORIZACIÓN

_____	_____	_____
JEFE DE ÁREA	GERENCIA DE ÁREA	VISTO BUENO RRHH

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DE LA PERSONA CONTRATADA	FECHA DE INICIO DE LABORES
_____	_____

OBSERVACIONES

--



Formulario de Solicitud de Empleo

**Nota:**

Toda la información que se solicita será tratada por la Empresa de manera confidencial.

Lugar y fecha: _____

INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre completo: _____

Fecha de nacimiento: _____

Lugar de nacimiento: _____

Dirección domiciliar actual: _____

Número de DPI: _____

Correo electrónico: _____

Número de teléfono: _____

Perfil de FACEBOOK: _____

Licencia (clase y número): _____

¿Es propietario de vehículo?

S	N
---	---

 Tipo, marca y modelo: _____

¿Tiene conocidos en la empresa?

S	N
---	---

 Nombre: _____

Talla de pantalón: _____ Talla de camisa:

Peso en libras: _____ Señas particulares: _____

Estatura en metros: _____

NIT: _____

Número de IGSS: _____

Número de IRTRA: _____

¿Posee cuenta bancaria de GyT?

S	N
---	---

 Número: _____

Religión: _____ Tipo de sangre: _____

Alérgico a: _____

Sexo:

M	F
---	---

 Estado Civil _____

¿Habla otro idioma?

S	N
---	---

 ¿Cuál? _____ ¿Porcentaje? _____

HISTORIAL ACADÉMICO

Post Grado

Universitario

Diversificado

Básicos

Estudia actualmente

Que equipos y máquinas ha usado? _____

Carrera	Último grado aprobado	Año de graduación

S	N
---	---

 Carrera: _____ Día y horario: _____

EXPERIENCIA LABORAL: Anote todos sus trabajos formales e informales, empiece por el mas reciente o actual.

Nombre de la empresa:	
A qué se dedica la empresa:	
Dirección:	
Teléfonos:	
Puestos desempeñados:	
Fecha de ingreso y egreso:	
Motivo de retiro:	

Nombre de la empresa:	
A qué se dedica la empresa:	
Dirección:	
Teléfonos:	
Puestos desempeñados:	
Fecha de ingreso y egreso:	
Motivo de retiro:	

Nombre de la empresa:	
A qué se dedica la empresa:	
Dirección:	
Teléfonos:	
Puestos desempeñados:	
Fecha de ingreso y egreso:	
Motivo de retiro:	

Nombre de la empresa:	
A qué se dedica la empresa:	
Dirección:	
Teléfonos:	
Puestos desempeñados:	
Fecha de ingreso y egreso:	
Motivo de retiro:	

Nombre de la empresa:	
A qué se dedica la empresa:	
Dirección:	
Teléfonos:	
Puestos desempeñados:	
Fecha de ingreso y egreso:	
Motivo de retiro:	

DATOS LABORALES

Puesto que solicita: _____

¿Como se enteró de la plaza? _____

Pretensión salarial: _____

Fecha en que podría empezar a trabajar: _____

¿Trabaja algún familiar en la empresa? S N Nombre: _____

¿Ha solicitado trabajo anteriormente? S N En qué año: _____

¿Cuántas personas dependen de usted? _____ ¿Parcialmente? S N

¿Obtiene otros ingresos? S N Cómo: _____ Cuánto: _____

¿Su vivienda es propia, alquilada o de su familia? _____

Anote su promedio de gastos mensual: _____

¿Tiene deudas? S N Total deudas: _____

¿Ha viajado? S N A dónde: _____

¿Padece o ha padecido enfermedades? S N Cuáles: _____

¿Lo han operado alguna vez? S N Motivo: _____

¿Sufre de alguna limitación física? S N Cuál: _____

Anote tres referencias laborales o de personas que lo conozcan que no sean sus familiares

Nombre	Teléfono	Lugar de trabajo	¿Por qué lo refiere?

OBSERVACIONES

En cumplimiento a lo establecido en el artículo 9 y 64 de la Ley de Acceso a la Información Pública, autorizo expresamente a Distribución Efectiva, S.A. así como a las empresas que distribuyen o comercializan con datos personales, para que puedan emitir y distribuir estudios que contengan datos personales concernientes a mi persona, a efecto de verificar la información proporcionada y autorizo a que mis datos personales sean compartidos o distribuidos a otras empresas.

Nombre y firma del solicitante: _____

Para dar trámite a la presente solicitud debe presentar la siguiente documentación en fotocopias porque no se devuelven:

1	Currículum	7	Dos fotos tamaño cedula
2	Constancia de estudios	8	DPI
3	Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos	9	Certificado de nacimiento
4	Licencia de conducir	10	Boleto de ornato
5	Tres cartas de recomendación o laborales	11	Carné de IGSS e IRTRA
6	NIT	12	Tarjeta de salud y pulmones

Principales preguntas a realizar en la entrevista

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Hábleme de sí mismo.	
¿Qué gana la empresa si le contrata a usted y no a otro candidato?	
¿Cuál es la decisión más importante que ha tomado en su vida?	
¿Qué puesto le gustaría ocupar dentro de cinco años? ¿Y dentro de diez años?	
¿Cuáles su salario para este puesto?	
¿Forma parte de alguna entidad o asociación? ¿Por qué se unió a ella? ¿Ocupa algún cargo?	
¿Cómo se describe a sí mismo?	
¿Cuáles son sus deficiencias o puntos débiles?	
¿Termina lo que empieza si surgen dificultades?	
¿Qué rasgos o cualidades admira en su superior inmediato?	
¿Qué situaciones le ponen nervioso o alterado?	
¿Confían fácilmente las personas en usted? ¿Por qué?	
En las reuniones sociales, ¿prefiere dirigir la conversación o limitarse a escuchar?	
¿Qué le preocupa actualmente?	
Si un profesor, amigo o pareja tuviera que decir cómo es usted, ¿qué cree que contestaría?	
¿Cuáles son sus metas a largo plazo?	
¿Cómo consiguió su primer empleo?	
¿Le gustan sus responsabilidades y deberes actuales?	
¿Con qué cosas disfrutaba usted en su anterior empleo?	
¿Qué le agradaba menos de su anterior ocupación?	
¿Cómo describiría a su anterior jefe?	
¿Con qué tipo de jefes prefiere trabajar?	
¿Le agrada que le supervisen?	
¿Ha tenido conflictos con compañeros de trabajo?	
¿Cuánto tiempo ha estado buscando un nuevo empleo?	
¿Qué tipo de trabajo busca?	
¿Qué ventajas tendría para usted el entrar en nuestra compañía?	
¿Prefiere trabajar solo o en equipo?	
¿Qué cree que es lo principal para la buena marcha de una empresa?	
¿Por qué cree que deberíamos contratarle?	



Informe de Entrevista

Nombre completo del candidato: _____

Puesto que solicita: _____

INFORMACIÓN GENERAL

En este espacio se deben colocar datos relevantes del candidato. Como dirección, apariencia personal, edad y otros aspectos importantes para tomar la decisión de contratar.

INFORMACIÓN FAMILIAR

Aquí se deben anotar datos importantes de la familia del entrevistado datos que no se puedan obtener en la solicitud de empleo, por ejemplo si es casado, tiene hijos, a qué se dedica su familia, que opinan los vecinos de su familia, si proviene de una familia unida y trabajadora, entre otros.

INFORMACIÓN ACADÉMICA

Anotar información relevante de la trayectoria de académica, si ha sido continua o ha pasado por diversos centros de estudios, si estudia actualmente en que horario y lugar lo hace, también plasmar capacitaciones y preparaciones extracurriculares.

EXPERIENCIA LABORAL

Plasmar información que no se obtenga en la solicitud de empleo por ejemplo las causas reales de retiro de los trabajos anteriores, así como problemas que pudo tener con sus patronos anteriores, si recibió reconocimientos o realizó algún proyecto, así también detallar las principales tareas realizadas en trabajos previos.

ACTIVIDADES E INTERESES

Describir situaciones como: deudas, religión, problemas legales, condiciones de salud o impedimentos para realizar alguna tarea, si es integrante de alguna agrupación, que vicios tiene, entre otras.

RESULTADO DE PRUEBAS REALIZADAS

Plasmar los resultados de las pruebas realizadas tanto de habilidades generales como psicométricas.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Detallar las fortalezas y debilidades detectadas en entrevista y evaluaciones.

OBSERVACIONES GENERALES Y CONCLUSIÓN

Anotar las observaciones que se puedan tener y al final la conclusión si el candidato aplica o no a la plaza solicitada.

Nombre y firma de la persona que evaluó: _____

CONCLUSIONES

- 1) Se confirmó la hipótesis planteada en el plan de investigación que en la empresa Distribución Efectiva, S.A. no se cumplen las políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo del personal.
- 2) La participación del Contador Público y Auditor en la evaluación del manual de políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo del recurso humano es indispensable para el cumplimiento del mismo.
- 3) Durante la evaluación realizada al departamento de selección de personal se encontraron deficiencias en los procesos de selección, el cuarenta por ciento de los expedientes de la muestra seleccionada no cumplieron los requisitos para ser contratados, lo que permite determinar que no se cumplen los procedimientos.
- 4) El proceso para desarrollo de personal no se cumple, al realizar la evaluación al departamento de desarrollo de personal, el total de expedientes de la muestra seleccionada no cumplió con las políticas y procedimientos establecidos.

RECOMENDACIONES

- 1) La Gerencia de recursos humanos de Distribución Efectiva, S.A. deberá implementar los nuevos procedimientos recomendados para lograr el adecuado cumplimiento a las políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo del recurso humano.
- 2) El departamento de Auditoría interna debe hacer evaluaciones periódicas a los procesos de selección, capacitación y desarrollo del recurso humano para garantizar el cumplimiento del manual destinado para el efecto.
- 3) La empresa Distribución Efectiva, S.A. debe incluir en sus procesos de selección y desarrollo de personal la participación del área de Auditoría interna para garantizar el cumplimiento del proceso en cada área.
- 4) Agregar las modificaciones al manual de políticas y procedimientos para la selección, capacitación y desarrollo de personal según los nuevos procedimientos recomendados y divulgarlos con el personal involucrado para garantizar la estabilidad laboral y mantener un clima organizacional adecuado para el logro de los objetivos de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Alles, Martha. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ed. Granica. Primera Edición. 360 páginas.
- 2 Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala, 96 páginas
- 3 Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning Editores. 14a. Edición 2008. 774 páginas.
- 4 Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Colombia: Normos S.A. Edición 2007. 500 páginas.
- 5 Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala. Código de Ética Profesional. Edición 2008. 8 páginas.
- 6 Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas. Código de Ética Profesional. 1976. 5 páginas.
- 7 Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio de Guatemala. Decreto 2-70 y sus reformas. 170 páginas.
- 8 Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo. Decreto 1441 y sus reformas. 143 páginas.
- 9 Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario. Decreto 6-91. 80 páginas.
- 10 Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria. Decreto 10-2012. 79 páginas.
- 11 Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92. 53 páginas.
- 12 Congreso de la República de Guatemala. Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público. Decreto 42-92. 3 páginas.
- 13 Congreso de la República de Guatemala. Ley de Bonificación Incentivo para Trabajadores del Sector Privado. Decreto 78-89. 1 páginas.

- 14 Congreso de la República de Guatemala. Ley de Colegiación Profesional Obligatoria. Decreto 72-2001. 21 páginas.
- 15 Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles. Decreto 15-98. 17 páginas.
- 16 Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto 295. 44 páginas.
- 17 Congreso de la República de Guatemala. Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado. Decreto 76-78. 4 páginas.
- 18 García, Casanueva. Prácticas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill. Primera Edición. 200 páginas
- 19 International Federation of Accountants. –IFAC-. Código de Ética de IFAC para Contadores Profesionales. Edición 2011. Traducidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 975 páginas.
- 20 International Organization for Standardization. Norma Internacional ISO 10015. Administración de la Calidad – Guías y Lineamientos para el Entrenamiento. Primera Edición 1999. 12 páginas.
- 21 Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera Edición. International Editores, S.A., de C.V. México. 2006. 231 páginas.
- 22 Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Auditoría. Material de apoyo a las pláticas de orientación para la elaboración de tesis. Guatemala. julio de 2008. 67 páginas.

WEBGRAFÍA

- 23 <http://www.cpa.org.gt>, fecha de consulta 05/10/2013
- 24 <http://definicion.de/empresa/> fecha de consulta 05/10/2013
- 25 <http://www.promonegocios.net> fecha de consulta 06/10/2013
- 26 <http://definicion.de/distribucion/>, fecha de consulta 05/10/2013
- 27 <http://definicion.de/sector-primario/> fecha de consulta 05/10/2013
- 28 <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional>, 10/10/2013
- 29 <http://www.gestiopolis.com/recursos/> , fecha de consulta 09/05/2015
- 30 <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/> , fecha de consulta 09/05/2015
- 31 <http://www.oocities.org/es/> , fecha de consulta 10/05/2015
- 32 <http://es.scribd.com/Funciones-Del-Auditor-Interno>, 10/04/2016
- 33 <http://www.monografias.com/gestion-del-talento-humano/>, 11/04/2016