

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

**“AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA DESARROLLADORA DE
PROYECTOS HABITACIONALES”**

TESIS

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

POR

MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ BARILLAS

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2018

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	Lic. MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	P. C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P. C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto García Álvarez
Contabilidad	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Auditoría	Lic. José Antonio Vielman

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. M.Sc. Erick Orlando Hernández Ruiz
Secretario	Lic. Hugo Francisco Herrera Sánchez
Examinador	Lic. Erik Roberto Flores López

Guatemala, 24 de mayo del 2018

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

Con base en el nombramiento DICTAMEN- AUDITORÍA N° 22-2018 de fecha 22 de mayo 2018 con el cual la decanatura me designó, para actuar como Asesor de Tesis en el trabajo de la estudiante **MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ BARILLAS**, en su trabajo de Tesis denominado **“AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA DESARROLLADORA DE PROYECTOS HABITACIONALES”**, me permito informarle que se procedió a brindar la asesoría necesaria para desarrollar dicho trabajo de tesis.

El trabajo que se presenta ha sido investigado técnica y metodológicamente para garantizar la calidad de su contenido, siendo a su vez un tema de relevancia a la fecha y de importancia para la actividad económica orientada sobre un tema trascendente para entidades del sector privado y gubernamental del país, proporciona un aporte y guía técnica para la elaboración de procedimientos para el área de Recursos Humanos de Inmobiliarias dedicadas a Proyectos Habitacionales. Satisface las exigencias académicas en el examen privado de Tesis de la señora González Barillas, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora en el grado Académico de Licenciada.

Agradezco al señor Decano la confianza que brindó al suscrito para colaborar en 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. Luis Ricardo De la Rosa
Colegiado N° 2,547

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0227-2018
Guatemala, 31 de octubre de 2018

Estudiante
MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ BARILLAS
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto TERCERO, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 27-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de octubre de 2018, que en su parte conducente dice:

"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas, de Economía y de Estudios de Postgrado en las que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Contaduría Pública y Auditoría

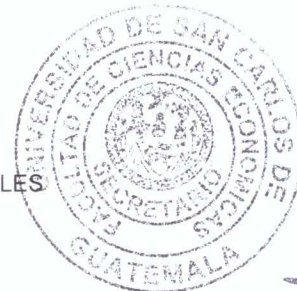
Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ BARILLAS	200722178-1	AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA DESARROLLADORA DE PROYECTOS HABITACIONALES
---------------------------------	-------------	---

3o. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

- A Dios y la Virgen: Por darme la vida e infinita bondad para guiarme y brindarme la fortaleza necesaria para alcanzar este logro.
- A mis padres: Ana Luisa y Henry, con todo mi amor porque hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.
- A mi esposo: Josué por tu amor, paciencia y apoyo incondicional. Gracias por tus palabras de aliento y confianza en mí.
- A mi hija: Jezabel Stephania por ser lo más hermoso que Dios me ha regalado, eres mi razón de inspiración y el motor que me impulsa a ser mejor cada día.
- A mis hermanos: Amanda, Henry y Ader personas importantes en mi vida, que siempre están listas para brindarme todo su amor.
- A mis abuelos: En especial a Martha por brindarme su amor, apoyo y sus sabios consejos.
- A la Universidad: De San Carlos de Guatemala, mi casa de estudios, que me concedió el honor de formar parte de ella y lograr conseguir el título de licenciada.
- A la Facultad: De Ciencias Económicas, cuenta con docentes preparados y calificados, ésta es capaz de formar profesionales de éxito.

	ÍNDICE	Página
	INTRODUCCIÓN	i
	CAPÍTULO I	
	EMPRESA INMOBILIARIA DESARROLLADORA	
	DE PROYECTOS HABITACIONALES	
1.1	Empresa inmobiliaria	1
1.2	Antecedentes históricos	1
1.2.1	Capital e inversión inmobiliaria	1
1.2.2	Historia y evolución	2
1.3	Naturaleza de la empresa	2
1.4	Clasificación de las empresas inmobiliarias	3
1.5	Desarrolladoras de proyectos habitacionales en Guatemala	4
1.5.1	Desarrolladoras de proyectos habitacionales	4
1.5.2	Principales Actividades	4
1.5.3	Objetivos	5
1.6	Leyes que regulan las inmobiliarias en Guatemala	6
1.6.1	Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas	6
1.6.2	Código de comercio, Decreto Número 2-70 y sus reformas	7
1.6.3	Código Tributario, Decreto Número 6-91 y sus reformas	7
1.6.4	Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92, y sus reformas	7

1.6.5	Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012 y sus reformas	8
1.6.6	Ley Contra Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto Número 67-2001	8
1.6.7	Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto Número 118-2002	9
1.6.8	Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto Número 58-2005	10
1.6.9	Reglamento de la ley para prevenir y reprimir el financiamiento al terrorismo Acuerdo Gubernativo Número 86-2006	10
1.7	Obligaciones laborales	11
1.7.1	Código de Trabajo, Decreto Número 1441 y sus reformas	11
1.7.2	Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para los trabajadores del sector privado, Decreto Número 76-78	11
1.7.3	Bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado, Decreto Número 37-2001	12
1.7.4	Ley de bonificación anual para trabajadores del sector privado y público, Decreto Número 42-92	13
1.7.5	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto Número 295 y sus reformas	13

CAPÍTULO II

RECURSOS HUMANOS

2.1	Generalidades	15
2.2	Origen del término recursos humanos	15

2.3	Estructura del departamento	16
2.4	Características	17
2.5	Objetivos del departamento de recursos humanos	18
2.6	Funciones de recursos humanos	19
2.6.1	Gerencia	19
2.6.2	Requisición de personal	20
2.6.3	Reclutamiento	21
2.6.4	Selección del recurso humano	21
2.6.5	Contratación de personal	22
2.6.6	Capacitación	25
2.6.7	Compensación	26
2.6.8	Desvinculación	29
2.6.9	Otras funciones	30

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1	Auditoría Interna	31
3.2	Importancia de la auditoría interna	32
3.3	Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna –NIEPAI-	32
3.3.1	Estructura de las –NIEPAI-	32
3.4	Boletines de Auditoría Operacional	33
3.5	Definición	34
3.6	Propósito de la auditoría operacional	35
3.7	Importancia de la auditoría operacional	36
3.8	Funciones	36
3.9	Necesidad de realizar una auditoría operacional	37
3.10	Objetivos	38

3.10.1	Eficacia	38
3.10.2	Eficiencia	39
3.10.3	Economía	40
3.11	Metodología	40
3.11.1	De organización	41
3.11.2	Funcional	41
3.12	Técnicas de auditoría operacional aplicables	43
3.12.1	Estudio general	44
3.12.2	Análisis	44
3.12.3	Inspección	44
3.12.4	Confirmación	44
3.12.5	Investigación	44
3.12.6	Observación	45
3.12.7	Cálculo	45
3.12.8	Diagrama de flujo	45
3.13	Diferencia entre auditoría administrativa y auditoría operacional	45

CAPÍTULO IV
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA
INMOBILIARIA DESARROLLADORA DE
PROYECTOS HABITACIONALES
(CASO PRÁCTICO)

4.1	Aspectos de la inmobiliaria	47
4.2	Visión de la empresa	49
4.3	Generalidades del departamento de Recursos Humanos	51
4.4	Puntos críticos a evaluar	53
4.5	Desarrollo de la auditoría operacional	53

4.5.1	Nombramiento de asignación del proyecto de auditoría operacional N° 01-2018	54
4.5.2	Planificación de la auditoría	55
4.5.3	Índice de papeles de trabajo	59
4.5.4	Cédula de marcas	61
4.5.6	Ejecución de la auditoría operacional	66
4.5.7	Informe de resultados de la auditoría operacional al departamento de recursos humanos	124
	CONCLUSIONES	137
	RECOMENDACIONES	139
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	140

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1	Estructura del departamento de recursos humanos	16
2	Organigrama de la Inmobiliaria Valle del Sol, S. A	50
3	Documentos de reuniones de gestión	74

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Clasificación de las inmobiliarias y sus conceptos	3
2	Movimiento de personal	49

INTRODUCCIÓN

En todas las empresas la función del departamento de recursos humanos cumple un rol importante debido a que es la responsable de organizar, dirigir, coordinar, distribuir y estudiar las actitudes de los trabajadores de la empresa.

La importancia del departamento de recursos humanos, radica en el éxito o el fracaso de toda organización, dependerá de las aptitudes de cada uno de los colaboradores que ya son parte de la empresa los cuales fueron seleccionados y capacitados para la realización de las distintas actividades que conforman las áreas administrativas indispensables para el buen funcionamiento de la entidad.

Sin embargo, no todas las empresas prestan atención a los problemas operacionales que se originan en las actividades y procedimientos que conforman la responsabilidad del departamento de recursos humanos. Las deficiencias pueden afectar directamente al logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas organizacionales.

Por lo tanto, surge esta investigación dirigida a estudiantes universitarios, la cual está basada en metodología, técnicas y procedimientos para la realización de una auditoría operacional al departamento de recursos

humanos de una empresa inmobiliaria desarrolladora de proyectos habitacionales, la cual tiene como objetivo identificar las brechas existente que pueden impedir alcanzar la eficiencia operativa y la efectividad en los controles operacionales; posteriormente se hará una propuesta con recomendaciones que logren incrementar la eficiencia, eficacia y economía en la operación del departamento de recursos humanos.

El presente trabajo de tesis esta planteado de la siguiente manera:

En el capítulo I se presentan todas las generalidades de las inmobiliarias tales como sus características, sus principales actividades, la organización, estructura, y la importancia de éstos dentro de la economía nacional.

El capítulo II muestra las generalidades del proceso y el conocimiento general de las funciones de las distintas áreas que integran el departamento de recursos humanos.

El capítulo III se desarrolla la importancia de la auditoría operacional, sus características, objetivos y la visualización de la diferencia con otro tipo de auditorías.

El capítulo IV se presenta el caso práctico de la auditoría operacional realizada a Inmobiliaria Valle del Sol, S.A en donde se muestra el desarrollo de la misma a través de la evaluación realizada al departamento de recursos humanos y la comunicación de resultados obtenidos por medio de informe dirigido a la Gerencia General de la empresa

En la parte final del informe se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la auditoría operacional efectuada y las referencias bibliográficas consultadas.

CAPÍTULO I

EMPRESA INMOBILIARIA DESARROLLADORA DE PROYECTOS HABITACIONALES

1.1 Empresa inmobiliaria

Es una empresa dedicada a la construcción, de lo cual se deriva la venta, el alquiler y la administración de viviendas. Cada inmobiliaria puede realizar todas estas actividades o sólo algunas.

“Son empresas que actúan sobre bienes inmuebles, transformándolos para mejorar sus características y capacidades físicas, para luego ofrecerlos en el mercado y así satisfacer las necesidades de alojamiento y sustentación de las actividades de la sociedad en general”. (2:668).

1.2 Antecedentes históricos

Es una situación o hecho que se ha producido en el pasado y que es similar a un elemento cultural presente, y que puede, o no, ser causa de este.

1.2.1 Capital e inversión inmobiliaria

Las inversiones son realizadas a través de fondos de capital privado inmobiliarios, que están formados por estructuras de inversión colectiva y que agrupan capital de diferentes inversionistas.

Estos fondos normalmente tienen una duración de diez años distribuidos en 2 ó 3 años de inversión, durante los cuales se realizan las adquisiciones de activos, y unos períodos de gestión de los activos para crear valor hasta que finalmente este es alcanzado durante los últimos dos años, a los cuales les es denominado período de liquidación.

1.2.2 Historia y evolución

“Al principio, la inversión institucional se realizaba sólo con estrategia "core", cuando las condiciones de los mercados cambiaron en los años noventa, empezaron a surgir los llamados fondos oportunistas y fondos de valor añadido, dirigidos para aprovechar las oportunidades que la caída de precios inmobiliarios ofrecía, adquiriendo activos con descuentos relevantes y creando valor en los mismos a través de una gestión activa. El capital privado inmobiliario apareció como una clase de activo independiente a inicios del siglo XXI y ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años.” (19).

1.3 Naturaleza de la empresa

La actividad principal de las inmobiliarias corresponde a la construcción y venta de bienes inmuebles (proyectos habitacionales, oficinas, bodegas, centros comerciales).

1.4 Clasificación de las empresas inmobiliarias

Las empresas inmobiliarias con base a las diferentes actividades que realizan y los objetivos que persiguen, se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tabla 1

Clasificación de las inmobiliarias y sus conceptos

Actividad	Por la actividad que realizan
Desarrolladoras	Son empresas con fines de promover y desarrollar un proyecto tipo habitacional o comercial.
Constructoras	Son las empresas que se dedican a la construcción de proyectos tipo habitacional o comercial.
Diseñadoras	Se dedican a prestar servicios profesionales de diseño estructural de bienes inmuebles.
Corredores	Dan seguimiento y atención a distintos proyectos inmobiliarios en el manejo y administración de sus instalaciones
Outsourcing	Tienen como fin involucrarse en la comercialización de proyectos inmobiliarios, promoviendo las ventas y acelerando la recuperación de la inversión de las empresas desarrolladoras, es decir este tipo de empresas tienen como principal actividad la intervención en compraventa de inmuebles.

Fuente: elaboración propia, con base en los datos obtenidos de la investigación.

1.5 Desarrolladoras de proyectos habitacionales en Guatemala

“Durante las últimas dos décadas, el crecimiento de Guatemala se puede considerar como modesto. El Producto Interno Bruto –PIB- apenas ha logrado mantener una trayectoria de crecimiento de aproximadamente 3%, escasamente por arriba de la tasa de crecimiento de la población de 2.6% y muy vulnerable a las condiciones externas del país. A este ritmo de crecimiento económico, el país duplicaría sus ingresos en más de 20 años, mientras otros países en desarrollo lo están haciendo en menos de una década. Sin embargo, y todavía más importante, cuando se compara este crecimiento con las tasas de pobreza y otras necesidades sociales, el mismo resulta insuficiente” (3:5).

1.5.1 Desarrolladoras de proyectos habitacionales

Son empresas dirigidas principalmente por el sector privado, cuentan con el conocimiento, experiencia, capacidad financiera y con los recursos humanos, físicos y materiales para desarrollar un proyecto residencial; estas empresas aspiran que los bienes inmuebles elaborados en el futuro sean absorbidos por el mercado y satisfacer la necesidad de vivienda de la sociedad.

1.5.2 Principales Actividades

Las empresas inmobiliarias desarrolladoras de proyectos habitacionales realizan varias actividades comerciales, depende principalmente del objetivo

que persiguen y por el cual fueron constituidas, las cuales se detallan a continuación:

- **Actividades de compra:** son las empresas que se dedican a la compra de terreno y edificios con el fin de realizarles mejoras y ponerlos a la venta.
- **Alquiler de bienes inmobiliarios:** el giro del negocio de estas empresas es el arrendamiento de inmuebles estos pueden ser: viviendas, departamentos propios. Así mismo pueden optar por el arrendamiento de terrenos, inmuebles, locales industriales, entre otros.
- **Otras actividades de inmobiliaria:** dedicadas a la construcción de edificios e instalaciones para uso residencial y no residencial, la rehabilitación de edificios, explotación de instalaciones inmobiliarias complejas.

1.5.3 Objetivos

- Garantizar la calidad de trabajo, el esfuerzo diario y la satisfacción de los clientes, por medio de proyectos que generen bienestar.
- Demostrar el compromiso con el desarrollo sustentable, y sobresalir en el mercado inmobiliario.

1.6 Leyes que regulan las inmobiliarias en Guatemala

Estas empresas también persiguen fines lucrativos, las inmobiliarias están reguladas por leyes, reglamentos e impuestos que aplican desde su constitución y en el proceso de sus operaciones. La normativa que rige a Guatemala en el ámbito laboral y tributario está sujeta a constantes modificaciones, necesarias para adecuar y sistematizar la recaudación del país. Dentro de las leyes que rigen a las empresas inmobiliarias se mencionan las siguientes:

1.6.1 Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas

La vivienda es un derecho humano reconocido y respaldado a nivel nacional e internacional, este dignifica a la persona y le brinda seguridad. El derecho a la vivienda se encuentra respaldado en la constitución política de la república de Guatemala:

“Artículo 105. Viviendas de los trabajadores. El Estado a través de las entidades específicas, apoyará la planificación y construcción de conjuntos habitacionales, estableciendo los adecuados sistemas de financiamiento, que permitan atender los diferentes programas, para que los trabajadores puedan optar a viviendas adecuadas y que llenen las condiciones de salubridad”.

(1:76)

1.6.2 Código de comercio, Decreto Número 2-70 y sus reformas

Contiene normas y procedimientos que dan soporte legal a la actividad mercantil, regula todo lo relacionado al comercio, negocio y empresa, establece la creación, funcionamiento, liquidación de empresas individuales o jurídicas, la forma de realizar la contabilidad, emisión de títulos de crédito, contratos mercantiles entre otros.

1.6.3 Código Tributario, Decreto Número 6-91 y sus reformas

Regula las relaciones jurídicas originarias de los tributos establecidos por el Estado, uniforma los procedimientos y otras disposiciones que son aplicables en forma general a cualquier tributo, para tal efecto definen como tributo a los impuestos, arbitrios, tasas y contribuciones especiales o por mejora. El Código Tributario establece quienes son los sujetos corresponde al Estado como ente público acreedor del tributo y al sujeto pasivo que son los contribuyentes o responsables del cumplimiento de las prestaciones tributarias.

1.6.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92, y sus reformas

Establece un Impuesto al Valor Agregado (IVA) correspondiente al doce por ciento (12%) sobre la compra o venta de bienes o servicios.

1.6.5 Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012 y sus reformas

Esta ley establece un Impuesto Sobre la Renta (ISR) que obtiene toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier patrimonio y bien que señale la ley, que provenga de la inversión del capital, del trabajo o combinación de ambos.

1.6.6 Ley Contra Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto Número 67-2001

Esta ley tiene por objeto prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos originarios de la comisión de cualquier delito.

“Artículo 19 Programas. Las personas obligadas deberán adoptar, desarrollar y ejecutar programas, normas, procedimientos y controles internos idóneos para evitar el uso indebido de sus servicios y productos en actividades de lavado de dinero u otros activos. Estos programas incluirán, como mínimo:

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

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

1.6.7 Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto Número 118-2002

Tiene por objeto desarrollar las medidas establecidas en la Ley contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto Número 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala.

Artículo 10. Registro de empleados. Indica que las personas obligadas, como parte de sus controles internos, deberán llevar un registro de cada uno de sus empleados, en el que se incluyan constancias de los procedimientos utilizados en cumplimiento de lo establecido en el artículo 19 de la Ley, deberán impartir los programas de capacitación a que se refiere el inciso b) del artículo 19 de la Ley, a todo el personal que realice o autorice operaciones a través de las cuales se pueda llevar a cabo el lavado de dinero u otros activos; debiendo llevar un registro de dichas capacitaciones.

**1.6.8 Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo,
Decreto Número 58-2005**

“Artículo 4. Del delito de financiamiento del terrorismo. Comete el delito de financiamiento del terrorismo quien por el medio que fuere, directa o indirectamente, por sí mismo o por interpósita persona, en forma deliberada proporcionare, proveyere, recolectare, transfiriere, entregare, adquiriere, poseyere, administrare, negociare o gestionare dinero o cualquier clase de bienes, con la intención de que los mismos se utilicen, o a sabiendas de que serán utilizados en todo o en parte, para el terrorismo.”

**1.6.9 Reglamento de la ley para prevenir y reprimir el financiamiento al
terrorismo Acuerdo Gubernativo Número 86-2006**

Tiene por objeto desarrollar los criterios que deben observar las personas obligadas y las autoridades competentes en la aplicación de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo.

“Artículo 5. Manuales de cumplimiento. Lo establecido en el artículo anterior deberá incluirse dentro de los manuales que contienen los programas, normas y procedimientos a que se refiere la normativa contra el lavado de dinero u otros activos”. (15:3)

“Artículo 11. Auditoría interna y externa. Las personas obligadas indicadas en el artículo 15 de la Ley que cuenten con auditoría interna deberán incluir como parte de los procedimientos de ésta, los mecanismos tendientes a verificar y evaluar el cumplimiento de los programas, normas y procedimientos adecuados a la prevención y detección del financiamiento del terrorismo.”
(15:5)

1.7 Obligaciones laborales

Las empresas inmobiliarias como toda empresa mercantil legalmente constituida en el territorio nacional, deben velar por el cumplimiento de las principales leyes en materia laboral, las cuales son:

1.7.1 Código de Trabajo, Decreto Número 1441 y sus reformas

Regula todo lo relacionado a los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores en el sector laboral. Norma lo relacionado a los contratos de trabajo, pactos de trabajo, salarios, jornadas de trabajo, descansos, sindicatos, conflictos y procedimientos de resolución legal.

1.7.2 Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para los trabajadores del sector privado, Decreto Número 76-78

“Artículo. 1. Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del

sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios, continuos o la parte proporcional correspondiente” (13:2)

Esta permite pagar el cincuenta por ciento (50%) en la primera quincena del mes de diciembre y el resto en la primera quincena del mes de enero del siguiente año. Del pago del aguinaldo debe dejarse constancia escrita, si el patrono a requerimiento de las autoridades de trabajo, no muestra la respectiva constancia con la firma o impresión digital del trabajador, se presume salvo prueba en contrario, que el aguinaldo no ha sido pagado.

1.7.3 Bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado, Decreto Número 37-2001

“Artículo 1. Se crea a favor de todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen, una bonificación incentiva de doscientos cincuenta quetzales (Q. 250.00) que deberán pagar a sus empleados junto al sueldo mensual devengado, en sustitución de la bonificación incentivo a que se refieren los decretos 78-89 y 7-2000, ambos del congreso de la república”. (11:4)

1.7.4 Ley de bonificación anual para trabajadores del sector privado y público, Decreto Número 42-92

“Artículo 1: Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador” (10:6)

El pago de bonificación anual es equivalente al 100% del salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador, que haya laborado durante un año ininterrumpido anterior a la fecha de pago o proporcional si fuere menor de un año. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo y deberá pagarse en el mes de julio.

1.7.5 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto Número 295 y sus reformas

Todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios, están obligados a contribuir con el sostenimiento con el régimen de seguridad social en equilibrio de sus ingresos y tienen derecho de recibir beneficios para sí mismos o para sus familiares que dependan económicamente de ellos.

El instituto de seguridad social (IGSS) da protección y beneficios en los siguientes casos: accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, maternidad, enfermedades generales, invalidez, orfandad, viudedad, vejez, entre otros.

Respecto a la cuota laboral, las empresas inmobiliarias constituidas en Guatemala deben descontar a cada trabajador de su salario el cuatro punto ochenta y tres por ciento (4.83%) mensual y el patrono está obligado a pagar el diez punto sesenta y siete por ciento (10.67%).

CAPÍTULO II

RECURSOS HUMANOS

2.1 Generalidades

En toda entidad existe un departamento dedicado al recurso humano este es responsable de organizar, dirigir, coordinar, distribuir y estudiar las actividades de los trabajadores de la empresa. El área de recursos humanos se complementa con las actitudes y aptitudes del personal integrante del departamento entre ellas deben de poseer los conocimientos, experiencias, habilidades, entre otras.

2.2 Origen del término Recursos Humanos

Se originó en la economía política y ciencias sociales, donde se utilizó para identificar a los tres factores de la producción trabajo, tierra y capital. El término moderno de recurso humano surgió en la década de 1,920 en reacción al criterio de eficiencia de Tylor.

Suele referirse al departamento de recursos humanos quien es responsable de la administración así como direccionar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar, despedir, entre otras funciones.

A finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del recurso humano han tenido gran relevancia, siendo cada día más imprescindibles en las empresas con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se ha convertido en un área vital para el desarrollo de toda empresa.

2.3 Estructura del departamento

Este departamento está liderado por una gerencia la cual es responsable de velar por que los procesos y actividades sean ejecutados de forma eficaz, eficiente y optimice los recursos económicos.

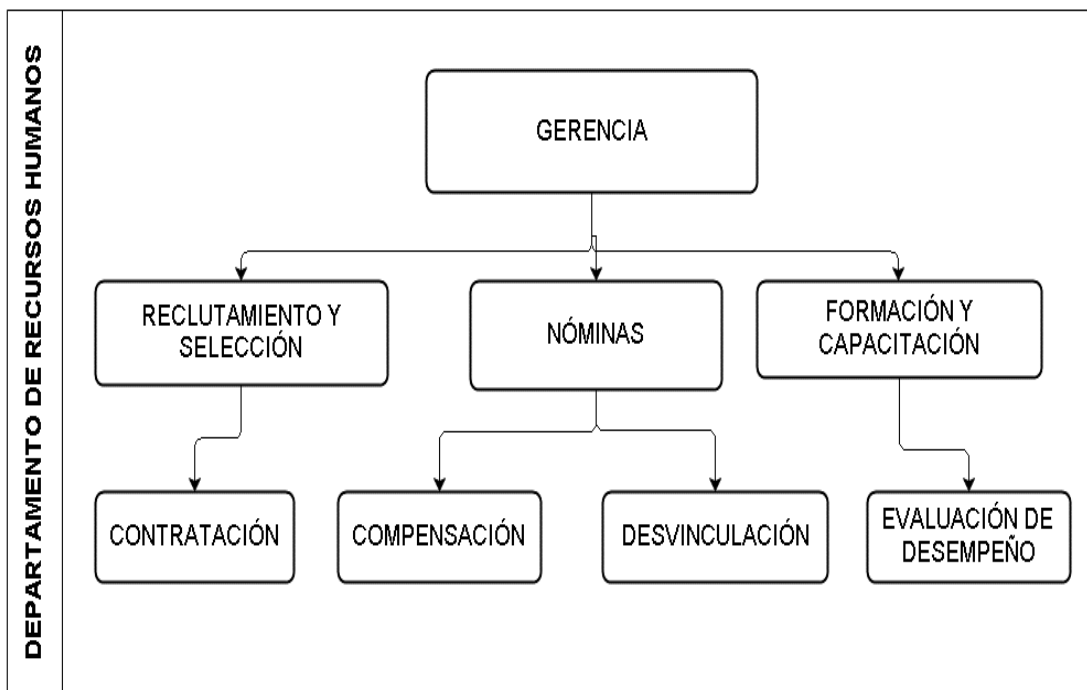


Figura 1. Estructura del departamento de recursos humanos

Fuente: elaboración propia, con información obtenida de la investigación.

2.4 Características

En un estudio de comportamiento organizacional, establece que la investigación se realiza sobre el personal o el recurso humano, el cual, dentro de sus características, se identificó que son personas con pensamientos y comportamientos individuales, así mismo, su formación tiene varias influencias como: la genética la fisiológica, de allí, cada persona se desarrolla en el área de trabajo de distinta forma, según sus capacidades y objetivos personales que se deben fusionar con los objetivos de la empresa.

El recurso humano de toda empresa, está influenciado por el ambiente que se genera en su interior, es decir, el ambiente entre las relaciones interpersonales de los empleados, la seguridad de su área de trabajo, lo que forma una personalidad en el trabajador, misma que en corto plazo puede lanzar éxito. Otras de las características importantes del recurso humano pueden ser:

- a)** No se consideran propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos (económicos). El conocimiento, la experiencia, las habilidades, dinamismo, eficiencia, eficacia son parte del patrimonio personal.

- b)** Las actividades que realizan las personas en las empresas son voluntarias, las empresas deben contar con el mejor esfuerzo del personal a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

- c) La gestión de recursos humanos puede ser mejorado a través de capacitaciones y el desarrollo personal y de la empresa.

2.5 Objetivos del departamento de recursos humanos

Toda empresa requiere comprender cuáles son las tareas que deben realizar recursos humanos, en adelante –RRHH- para el desarrollo de los empleados y para el aumento de la productividad en las organizaciones. El área de recursos humanos es más que un área dedicada al reclutamiento y tiene sus objetivos específicos, los cuales se detallan a continuación:

- a) Velar por el cumplimiento de los valores éticos profesionales y de la empresa.

- b) Alcanzar el 100% del rendimiento del capital humano dentro de las empresas a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los empleados.

- c) Implementar herramientas de trabajo, controles estratégicos, capacitar al personal a fin de fortalecer el control interno e identificar en tiempo oportuno los riesgos existentes en el departamento de recursos humanos.

- d) Dar a conocer a todo el personal cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa y garantizar que cada empleado lo adopte como objetivo

personal. Recursos humanos es responsable de enseñar a los trabajadores cuál es su papel dentro de la entidad.

- e) Saber cómo ayudar al personal para aumentar la productividad, así como llegar a desempeñar de forma eficaz cada una de las tareas que desempeñan.

2.6 Funciones de recursos humanos

Las funciones que realiza el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra van a depender del tamaño y a lo que se dedique la entidad.

A continuación, se detallan los procesos del área de recursos humanos:

2.6.1 Gerencia

Es la responsable de velar por el buen funcionamiento del departamento, ya que de la misma depende el logro de los objetivos. Entre las funciones importantes que debe desempeñar la gerencia se encuentran la administración del departamento, la planeación de personal, así como la autorización de la descripción y análisis de puestos.

Es importante mencionar que la gerencia del departamento de recursos humanos, debe supervisar y autorizar la actividad de cada uno de los jefes de

área que conforman este departamento, asimismo, deberá autorizar los costos y gastos que considere necesarios para el correcto proceso de selección, capacitación y remuneración del personal de la empresa.

2.6.2 Requisición de personal

Este proceso inicia cuando el jefe del área donde existe una vacante informa al responsable de recursos humanos la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección para el puesto vacante para lo cual utilizará una requisición de personal.

El formato debe indicar el tipo de puesto a contratar, el área de adscripción, el análisis de puesto y los datos generales de contratación. Para contratar el patrón deberá:

- a)** Identificar los requisitos inherentes y funciones esenciales del puesto vacante.
- b)** Describir claramente las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto.
- c)** Definir criterios razonables para la selección de aspirantes a puestos vacantes.

2.6.3 Reclutamiento

Son varios procedimientos orientados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el conjunto de esfuerzos realizados por un grupo de personas para atraer y convocar al personal con el fin no únicamente para llenar una vacante, sino al personal que esté mejor calificado, con mayores oportunidades de integración al estilo de gestión de una entidad para alcanzar los objetivos establecidos.

Al no existir controles y procedimientos adecuados para el cumplimiento de esta función, la empresa corre el riesgo de no contar con candidatos óptimos para el puesto, o bien atraer personal no calificado sin capacidad de integración al estilo de gestión, dejando a la gerencia sin la opción de contar con un grupo de candidatos calificados del cuál poder elegir al empleado ideal.

2.6.4 Selección del recurso humano

Es el conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de elegir, sobre una base de criterios preestablecidos,

aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la entidad.

Después de aplicar las pruebas correspondientes, se procede con la integración de la información tomada del informe de resultados. El informe debe incluir las características de cada uno de los candidatos evaluados, las observaciones pertinentes para la toma de decisiones y las consideraciones respecto al futuro ajuste al puesto a desempeñar.

El objetivo principal del proceso de selección del recurso humano tiene que escoger entre los candidatos que se han reclutado, a aquellos que se adecuen a los cargos existentes en la empresa, con el propósito de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

2.6.5 Contratación de personal

Es el proceso en el que se realiza el acto legal y administrativo el cual tiene como objetivo comprometer a la organización y al candidato seleccionado, en el cumplimiento de sus deberes y derechos. Las modalidades de vinculación u contratación laboral, y el tiempo de duración que vaya a tener la prestación del servicio.

➤ **Política de contratación**

El patrón debe basar sus prácticas de contratación en una política interna de igualdad, de acuerdo con la normativa establecida en el código de trabajo, convenios internacionales y códigos de conducta aplicables en la entidad.

Los trabajadores se seleccionarán con base a sus cualidades, capacidades, habilidades, aptitudes, experiencia y rendimiento comprobado, así como otros criterios directamente relacionados con el puesto de trabajo.

El proceso de contratación debe ser claro y transparente, los trabajadores internos y personas externas a la entidad aspirantes a puestos vacantes deberán ser informados de los procedimientos y criterios utilizados en la contratación.

➤ **Procedimiento de contratación**

Toda la gestión y fases del proceso de contratación deben de ser documentados con el objeto de evitar cualquier duda sobre la imparcialidad y equidad del proceso.

La contratación es llevada a cabo entre la empresa y el trabajador. En esta fase es importante integrar los expedientes de trabajo cuando las partes han aceptado las condiciones estipuladas en el contrato, la duración del contrato

será por tiempo indefinido y deberá ser firmado por el representante legal de la empresa, el trabajador y posterior presentarlo a la dirección de trabajo en los plazos estipulados según el Código de Trabajo decreto 1441, de no realizarse podría sancionarse con multas de acuerdo a lo estipulado en el código de trabajo.

➤ **Contrato de trabajo**

“Sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma” (6:192).

Las condiciones de trabajo que rigen un contrato no pueden ser alteradas fundamental o permanentemente, salvo que haya acuerdo expreso entre las partes o que así lo autorice el ministerio de trabajo y previsión social, cuando lo justifique plenamente la situación económica de la empresa. Dicha prohibición debe entenderse únicamente en las relaciones de trabajo que, tengan condiciones superiores al mínimo de protección que el código de trabajo otorga a los trabajadores.

A la fecha en Guatemala, todas las entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la superintendencia de bancos –SIB– están obligadas al cumplimiento de la de ésta ley de lavado de dinero y otros activos.

“Toda persona obligada, deberá adoptar, desarrollar y ejecutar programas y controles internos que eviten el uso indebido de sus servicios estos programas deberán contener como mínimo, procedimientos que aseguren un alto nivel de integridad del personal y de conocimiento de los antecedentes personales, laborales y patrimoniales, la formulación y puesta en marcha de medidas específicas para conocer e identificar a los clientes”. (8:5).

Debido a lo anterior, durante el proceso de contratación de personal, deberá formarse un expediente el cual contará con toda la documentación necesaria para conocer a la persona que se contrata, ya que de no hacerlo se estará sujeto a sanciones impuestas de acuerdo a lo estipulado a la ley antes mencionada en este párrafo.

2.6.6 Capacitación

Son los procesos que se utilizan para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente con el propósito general de preparar, desarrollar e integrar al personal de recursos humanos los distintos procesos de la entidad, a través de la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores en sus actuales y futuros cargos a fin de adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación tiene como objetivo principal el perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la entidad.

Si se quiere desarrollar una empresa que cree valor a largo plazo hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par de la empresa.

2.6.7 Compensación

Son los procesos utilizados para incentivar a los empleados y satisfacer las necesidades individuales, entre ellas remuneración mensual, beneficios internos (seguro médico, parqueo, teléfono, entre otros) y servicios sociales.

Una parte de la ganancia generada por las empresas pasa a los empleados en forma de salarios. Las otras partes son: el resto de los costos que pasan a los proveedores de la materia prima, equipos o instalaciones; los intereses que pasan a quienes prestaron el dinero a la organización, y los dividendos que pasan a los propietarios

➤ **Sueldos o salarios**

Esta función consiste en lograr que los trabajadores sean justos y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo, con base a la importancia de su puesto, al esfuerzo, a su eficiencia y eficacia personal, a las necesidades y a los medios de la empresa. El salario debe pagarse en la moneda nacional del país.

“Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

➤ **Descuentos**

Deben estar debidamente autorizados, ya sea por expresa disposición de la ley, por mandato de un juez competente, o por autorización escrita del trabajador.

Los descuentos de ley como los pagos a seguridad social o los ordenados por un juez, la empresa debe de aplicar los descuentos y realizar el pago correspondiente.

➤ **Prestaciones**

Estas las realiza la empresa orientadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Este beneficio está enfocado a satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la empresa y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Estos beneficios pueden ser los siguientes: cobertura de salud y gastos médicos, vacaciones anuales, seguro de vida, facilidades y subvención de estudios, préstamos, descuentos y financiación en productos de la empresa, inscripción y pagos al seguro social, uniformes, entre otros.

2.6.8 Desvinculación

Es el proceso en el cual se realiza por la finalización de relación laboral, ya sea por qué renuncio de manera voluntaria o por qué fue despedido.

Es necesario evaluar cuál es el tipo de salida, despido o renuncia. Si el empleado renuncio, su jefe puede crear un plan de actividades para ser realizadas antes de su salida. No importa cuál sea la razón de la salida del empleado, siempre es necesario realizar la actividad, cerca de la fecha de salida es necesario realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir los elementos proporcionados por la empresa, entre ellos: equipo de cómputo, teléfono, tarjetas de acceso, entre otros.

- b) Realizar una entrevista de salida, esta es importante para la empresa ya que provee información para mejorar las condiciones de trabajo, crear programas para retención de empleados.

- c) Dar de baja al empleado del sistema de salud, fondo de pensión, retirarlo del pago de nómina, parqueo, entre otros.

2.6.9 Otras funciones

Existen otro tipo de funciones que pueden ser realizadas por el departamento de recursos humanos, entre ellas pueden ser las siguientes: custodia de expedientes de personal, preparación de información para pago del seguro social, organización de eventos de ámbito social (celebración de cumpleaños, día de la madre, del padre, convivios) y otras funciones que, dependiendo del tipo de empresa, puedan ser realizados por ellos,

Para cada una de las funciones que se realizan, deben garantizar la confidencialidad de la información ya que, de no hacerlo, existe el riesgo que la información sea utilizada para fines que afecten a toda la empresa.

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1 Auditoría Interna

Es una actividad que se realiza por personal de la empresa y consiste en verificar la existencia, el cumplimiento, la eficacia, la eficiencia y la optimización de los controles internos dentro de la empresa para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la misma.

“La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno” (24: 10-13).

El equipo de Auditoría Interna también está sometido a las mismas reglas que son establecidas para todo el personal de la empresa, siendo el gerente de Auditoría Interna responsable de los objetivos del departamento, los planes profesionales y la evaluación del personal de su equipo de trabajo.

3.2 Importancia de la auditoría interna

Es un examen de control y evaluación de la efectiva estructura del control interno en una empresa, contribuyendo al logro de los objetivos definidos. Así mismo, está orientada hacia aquellos aspectos de tipo financiero concentrándose en la corrección de los registros contables y verificando la confiabilidad e integridad de la información.

3.3 Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna –NIEPAI-

El propósito de las Normas es:

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

3.3.1 Estructura de las –NIEPAI-

- a) **Normas sobre Atributos:** tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de auditoría interna.

- b) **Normas sobre Desempeño:** describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.

- c) **Normas de Implantación:** desarrollan las Normas sobre Atributos y Desempeño, proporcionando los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento y consultoría.

3.4 Boletines de Auditoría Operacional

“Desde fines de los años setenta, algunos contadores públicos han venido realizando trabajos de evaluación administrativa y operativa, cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades. A este tipo de evaluación se le ha denominado, Auditoría Operacional.

En diciembre del año 1972 la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMPC) emitió su primer boletín, con el propósito de diferenciar el trabajo de auditoría operacional realizada por el Contador Público, independiente o no, y con la intención de lograr unificar criterios sobre el tema.

Desde entonces se reconoció que este tipo de trabajo, dada su naturaleza que implica un alto contenido de creatividad, está sujeto a una dinámica que

implica que su conceptualización y metodología fuera afinándose a base de aproximaciones sucesivas”. (16:9-33)

La auditoría operacional fue resultado de la necesidad de la administración en las entidades de realizar exámenes a sus procedimientos administrativos, con el fin de determinar si los procesos utilizados eran los más adecuados para llegar a cumplir los objetivos trazados y buscar optimizar los recursos que estaban disponibles para ello, promoviendo el uso de forma eficaz y eficiente.

En los boletines de auditoría se establece el objetivo principal de la auditoría operacional, el cual está enfocado en realizar un examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que se logra alcanzar los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de proponer las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro.

3.5 Definición

“Es el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad”. (16:9-33)

La auditoría operacional busca promover la eficiencia en los procedimientos administrativos u operativos y obtener mejores resultados en cada uno de ellos. Procedimientos adecuados y controles efectivos promueven la eficiencia y eficacia, algo que busca cualquier administración, esto representa un costo menor en sus operaciones diarias.

3.6 Propósito de la auditoría operacional

La auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, haciendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva.

Existen tres niveles en que el contador público puede participar de apoyo en las entidades:

Primero: En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. (Diagnóstico de obstáculos).

Segundo: En la participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc., interviniendo en su formación.

Tercero: En la implantación de los cambios e innovaciones. (Implantación de sistemas, etc.”. (16:9-33)

3.7 Importancia de la auditoría operacional

El Contador Público que realiza auditoría operacional se convierte en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos, este tipo de auditoría permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos.

3.8 Funciones

“La auditoría operacional persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y tomando en cuenta los niveles mencionados todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.

El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad: investiga, analiza y evalúa los hechos, es decir, diagnóstica obstáculos de la

infraestructura administrativa que los respalda y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlos”. (16:9-33)

En la auditoría operacional realizada al departamento de Recursos Humanos de una empresa inmobiliaria busca realizar una evaluación y un diagnóstico sobre los procedimientos administrativos y operativos existentes, para detectar las posibles inconsistencias que impiden una efectividad en las operaciones de esta área, para los cuales se realizará una propuesta a la oportunidad de mejora identificada la cual debe ser viable para la operación.

3.9 Necesidad de realizar una auditoría operacional

La auditoría operacional puede ayudar a tener una organización más eficiente, en tal sentido, deben hacerla los profesionales que tengan la capacidad y la experiencia suficiente para que se formalicen los cambios que ayuden a corregir las debilidades que resulten producto del trabajo realizado que incluya las recomendaciones necesarias y luego la implementación oportuna de los cambios” (16:75).

La necesidad de una auditoría operacional siempre es vital en una entidad debido a que a la fecha la eficiencia en las operaciones promueve que la organización sea más competitiva dentro del mercado, optimizando de una forma adecuada los recursos disponibles.

Es por ello que este tipo de auditorías deben de realizarse de forma constante y para este caso se realizará al departamento de recursos humanos de una inmobiliaria.

3.10 Objetivos

“El objetivo de la auditoría operacional es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

La auditoría operacional debe determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

3.10.1 Eficacia

También denominada efectividad, consiste en alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados por la administración del negocio, de tal forma que las actividades, operaciones, proyectos, programas y gestiones, sean efectivas. La eficacia es la esencia de cualquier gestión pues su misión es conducir a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

El logro de los objetivos estratégicos es responsabilidad de la gerencia de la empresa, para lo cual se apoya en el control interno operacional, siendo

necesario desarrollar dichos objetivos de la organización, fijando metas a alcanzar, las cuales podrán ser cuantitativas y cualitativas.

- **Metas cuantitativas:** son aquellas que son medibles y cuantificables para un determinado periodo de tiempo, como por ejemplo el volumen de ventas para un determinado periodo. Este tipo de metas debe estar claramente señalado en la programación de operaciones de cada año.

- **Metas Cualitativas:** son metas difíciles de cuantificar porque están influenciadas por la subjetividad, como, por ejemplo: mejorar la atención a los clientes, mejorar la calidad de la capacitación, mejorar la calidad de la mercadería, etc. Este tipo de metas corresponde a los objetivos de los diferentes programas que deben desarrollar en la empresa y su medición presenta mayor dificultad, que las metas cuantitativas.

3.10.2 Eficiencia

La eficiencia es el criterio principal que fundamenta la auditoría operacional, pues relaciona la productividad de las operaciones, con un estándar de desempeño a una medida que se utiliza para criterio de comparación. No obstante, para la auditoría operacional se manejan en forma independiente los criterios de eficacia, eficiencia y economía. La eficiencia se expresa normalmente en términos porcentuales.

3.10.3 Economía

Desde el punto de vista de la auditoría operacional, consiste en el desarrollo de las operaciones al costo mínimo posible, o sea gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, meta o resultado deseado.

La administración financiera, el control interno y la auditoría, tienen como objetivo suministrar información razonable y oportuna acerca de los costos en el logro de los objetivos, metas y resultados deseados; o en el proceso para lograrlos, por lo tanto, la economía de las operaciones en las empresas se expresa en términos monetarios.

El objetivo de la auditoría operacional se ve influenciado por tres aspectos fundamentales que se persiguen, los cuales son: la eficacia, la eficiencia y la economía. Estos aspectos deben tenerse presentes al momento de auditar cada uno de los procesos del departamento de recursos humanos.

3.11 Metodología

“En la auditoría operacional no existe aún una metodología que aplique un auditor operacional en la realización de su labor por lo que los auditores evalúan la operación del sistema de control establecido, comentan los puntos

fuerzas y débiles. Existen dos enfoques básicos para ejecutar la auditoría operacional, siendo éstos:

3.11.1 De organización

Corresponde a la administración de un departamento u otra unidad de mando. Consideran su sistema, el personal, los métodos de evaluación de personal, los presupuestos y todos los aspectos administrativos. El auditor puede brindar asistencia al director del departamento sobre la administración de éste.

3.11.2 Funcional

Los auditores se ocupan del seguimiento de una o varias actividades desde su principio hasta su conclusión. Dejan constancia de todas las funciones a través de las unidades implicadas en ella. La auditoría de cualquier tipo de operación, ya sea de organización o funcional implica la siguiente secuencia, esta es la metodología a seguir en la auditoría operacional:

a) Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando.

Enseguida se incluyen algunos lineamientos que permitirán al auditor a sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en particular.

- Estudio ambiental
- Estudio de la gestión administrativa
- Visita a las instalaciones

b) Investigación y análisis

El objetivo de esta segunda fase es analizar la información y examinar la documentación para evaluar la eficiencia y la efectividad de las operaciones.

En esta fase, se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico. Algunas técnicas pueden ser las siguientes:

- Entrevistas
- Evaluación de la gestión administrativa
- Examen de la documentación

c) Informe de auditoría operacional

El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la entidad evaluada.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo, que dé la solución a dichos problemas, que surjan oportunidades que promuevan al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia en la productividad.

Para que la auditoría operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser conciso y orientado hacia la acción. A demás siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios”.
(16:75)

Para la ejecución de la auditoría operacional no hay un procedimiento específico o establecido a seguir, esto debido a que la misma se va adecuando de acuerdo a las necesidades del proceso o área que se esté auditando, aunque si se contempla cuál es la metodología estructurada de la misma.

3.12 Técnicas de auditoría operacional aplicables

Las técnicas de auditoría de estados financieros son aplicables a la auditoría operacional tales como las siguientes.

3.12.1 Estudio general

Valoración que el auditor hace del perfil, antecedentes y entorno de la empresa, de su estructura administrativa y operativa, de los elementos principales de los métodos y controles establecidos.

3.12.2 Análisis

Es descomponer el proceso en sus diferentes elementos ya sea por flujo de movimientos de operaciones, de puestos o de tiempos de desarrollo.

3.12.3 Inspección

Examen físico de documentos o bienes que amparan y controlan el desarrollo de las operaciones normales de la empresa.

3.12.4 Confirmación

Obtener información de terceras personas o instituciones que puedan validar la información proporcionada por la entidad.

3.12.5 Investigación

Consiste en la obtención de información por parte de funcionarios y empleados de la propia compañía.

3.12.6 Observación

Es la técnica que el auditor utiliza para validar por medio de su apreciación visual ciertos hechos, principalmente relativos a la forma como las operaciones que se realizan.

3.12.7 Cálculo

Consiste en la validación de los datos mediante la verificación de las operaciones aritméticas.

3.12.8 Diagrama de flujo

Son instrumentos que presentan por medio de gráficas, la secuencia de los diferentes pasos de las operaciones a través de los sistemas en los distintos departamentos operativos.

3.13 Diferencia entre auditoría administrativa y auditoría operacional

La auditoría administrativa es el examen completo o parcial que se le realiza a alguna organización, evaluando su planeación, organización, ejecución y control administrativo con el propósito de especificar el nivel de desempeño y señalar debilidades administrativas.

La auditoría operacional es el análisis operativo de los procedimientos de cualquier área con el fin de verificar si son los más adecuados, eficientes y

eficaces, para posteriormente rendir un informe. A continuación, se presentan algunas de sus diferencias:

a) Auditoría operacional

- Examina y presenta una opinión sobre los aspectos operativos
- Evalúa el grado de efectividad y eficiencia con que se utilizan los recursos materiales y financieros
- Identifica áreas de mejora en métodos operativos
- Determina la insuficiencia en la aplicación de políticas y procedimientos

b) Auditoría administrativa

- Evalúa el comportamiento organización
- Optimiza el aprovechamiento de los recursos
- Determina el apego a la estructura, competencia, funciones, procesos y autoridades establecidas en la organización
- Verifica que los integrantes de la organización se encuentren enlazado

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA DESARROLLADORA DE PROYECTOS HABITACIONALES (CASO PRÁCTICO)

El departamento de recursos humanos es importante dentro de toda organización por ser el responsable de organizar, dirigir, coordinar, distribuir y evaluar las actividades de los trabajadores de la empresa.

El tener procedimientos adecuados conlleva a la eficiencia y eficacia tanto para las personas encargadas de la operación como con el flujo de información emitida con la cual se busca registrar oportunamente, y lograr cumplir con las obligaciones laborales que se contraen con trabajadores y entidades estatales correspondientes.

4.1 Aspectos de la inmobiliaria

Inmobiliaria Valle del Sol, S.A con más de 10 años de existencia en el mercado inmobiliario, desarrolla un proyecto tipo habitacional, el cual tiene una capacidad de construcción de 500 casas con 4 modelos disponibles Siena, Nápoles, Roma y Milán.

La inmobiliaria Valle del Sol, S.A, es dirigida por la junta de accionistas, consejo de administración y gerencia general, quienes delegan responsabilidades a los gerentes de cada área.

Las oficinas centrales de la inmobiliaria Valle del Sol, S.A están ubicadas en Boulevard los Próceres 15-80 zona 10, ciudad de Guatemala (dirección ficticia), en dicha dirección se llevan a cabo las operaciones administrativas, integrada por los departamentos: de recursos humanos, contraloría, compras, ventas, cobros, facturación, tesorería, área comercial y legal.

El departamento de recursos humanos, cuyo objetivo principal es desempeñar las tareas de la administración de personal, manteniendo a la empresa dotado del personal indicado en los puestos convenientes, cuando éstos se requieren. Además, el departamento de recursos humanos se encarga de desarrollar los procesos que relacionan a todas las personas que integran la inmobiliaria.

La inmobiliaria Valle del Sol, S.A durante el periodo 2017 tuvo movimiento neto de altas y bajas de 10 empleados, totalizando al 31 de diciembre 37 empleados activos distribuidos de la siguiente manera:

4.2 Visión de la empresa

Trascender en la vida de las personas, a fin de que sus clientes sean sus principales promotores, a través de un equipo calificado y comprometido con el servicio al cliente y la mejora continua.

Tabla 2:

Movimiento de personal

N°	Departamento	Personal Enero 2017	Altas	Bajas	Personal Diciembre 2017
1	Gerencia General	4			4
2	Contabilidad	7		1	5
3	Compras	3	2	1	4
4	Créditos y cobros	3			3
5	Tesorería	3	1	1	3
6	Comercial	2	3		5
7	Recursos Humanos	7			7
8	Legal	3		1	3
9	Auditoría Interna	3			3
Total movimiento de personal		35	6	4	37

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por el jefe de nómina.

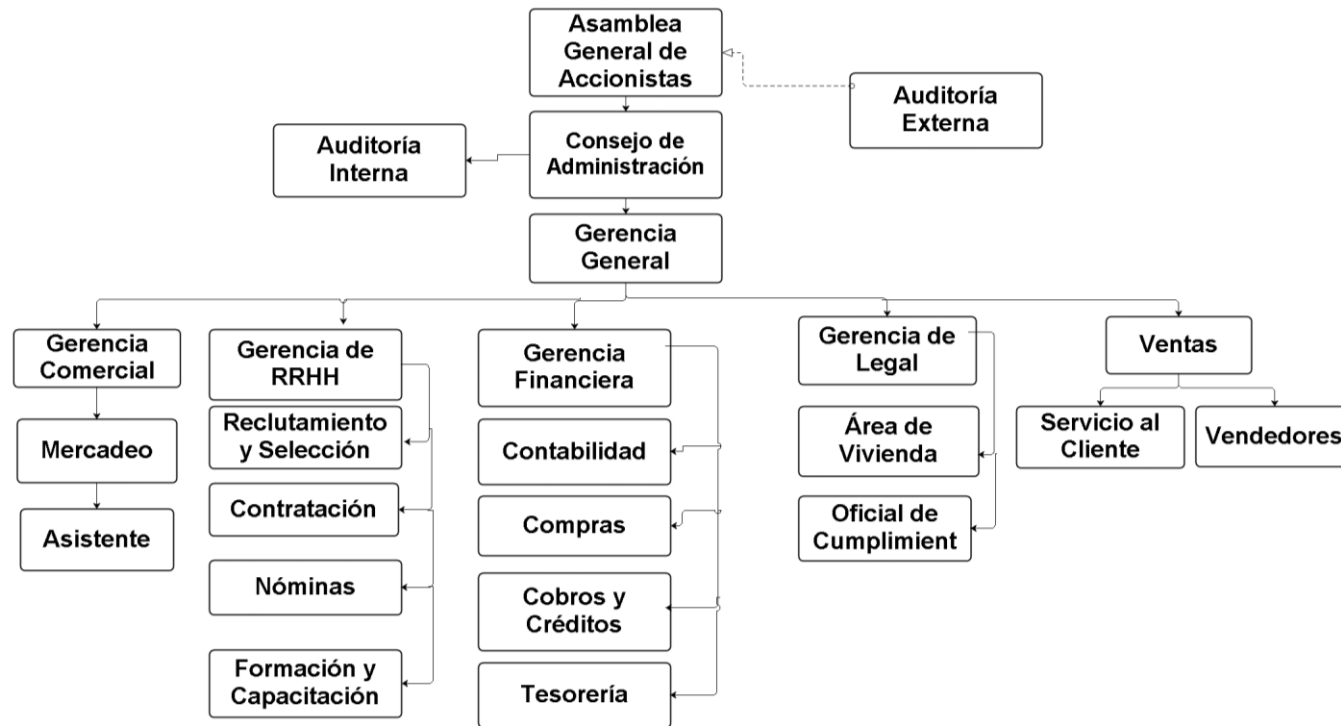


Figura 2: Organigrama de la inmobiliaria Valle del Sol, S.A

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por el Gerente de Recursos Humanos.

4.3 Generalidades del departamento de Recursos Humanos

Es parte clave en cualquier organización debido a que esta área es la encargada de adquirir, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores.

Dentro de las atribuciones de las áreas a evaluar del departamento de recursos humanos están:

- **Gerencia:** es responsable de la administración del departamento, la planeación de personal, así como la autorización de la descripción y análisis de puestos.

- **Reclutamiento:** evaluar y medir las capacidades de los candidatos participantes y escoger a los candidatos que cumplen con los requisitos establecidos.

- **Contratación:** en este proceso se realiza el acto legal y administrativo el cual compromete a la organización y al candidato seleccionado, al cumplimiento de sus deberes y derechos.

Las prácticas de contratación de la inmobiliaria están basadas en una política interna de igualdad, de acuerdo con la normativa establecida en el Código de

Trabajo, convenios internacionales y códigos de conducta aplicables en la entidad.

En esta fase es importante integrar los expedientes de trabajo cuando las partes han aceptado las condiciones estipuladas en el contrato, la duración del contrato será por tiempo indefinido y deberá ser firmado por el representante legal de la empresa, el trabajador y posterior presentarlo en el Ministerio de Trabajo en los plazos estipulados según el Código de Trabajo Decreto 1441, de no realizarse podría sancionarse con multas establecidas.

- **Compensación:** es el proceso en el cual se realiza el control de sueldos y salarios, descuentos, bonificaciones, comisiones, prestaciones.

- **Desvinculación:** es el proceso que se realiza por la finalización de relación laboral, ya sea por qué renuncio de manera voluntaria o por qué fue despedido. Cerca de la fecha de salida es necesario realizar las siguientes actividades:
 - a) Recibir los elementos proporcionados por la empresa, entre ellos: equipo de cómputo, teléfono, tarjetas de acceso, entre otros.

- b) Realizar una entrevista de salida, esta es importante para la empresa ya que provee información para mejorar las condiciones de trabajo, crear programas para retención de empleados.

- c) Dar de baja al empleado del sistema de salud, fondo de pensión, retirarlo del pago de nómina, parqueo, entre otros.

Como se observa dentro del área a evaluar existe una diversidad de operaciones enfocadas en la gestión del recurso humano la cual apoya a cada departamento dentro de la inmobiliaria alcanzar los objetivos del negocio.

4.4 Puntos críticos a evaluar

Los puntos críticos a evaluar dentro de la inmobiliaria Valle del Sol, S.A. es el cumplimiento de procedimientos y políticas establecidos por la administración para lo cual se realizará una auditoría con enfoque operacional en la cual se evaluarán las siguientes áreas: gerencia, reclutamiento y selección, capacitación, compensación y desvinculación.

4.5 Desarrollo de la auditoría operacional

A continuación, se muestra el desarrollo de la auditoría operacional al departamento de recursos humanos, realizada por el auditor interno de la inmobiliaria Valle del Sol, S.A.:

4.5.1 Nombramiento de asignación del proyecto de auditoría operacional N° 01-2018

Armando Mendoza

Auditor Senior

Presente

Señor Mendoza:

Se le informa que a partir del 15 de enero del 2018 debe iniciar a ejecutar una auditoría operacional al departamento de recursos humanos el con una duración de 320 horas hombre; el trabajo lo debe realizar con base a los Boletines de Auditoría Operacional y la normativa interna.

El propósito de la presente auditoría es evaluar si actualmente los procedimientos efectuados por cada área del departamento de recursos humanos son ejecutados con eficiencia, eficacia y economicidad.



Atentamente,
Lic. Alejandro García
Gerente de Auditoría Interna

4.5.2 Planificación de la auditoría

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A

AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH

PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

PERÍODO DE REVISIÓN 2017

PT: PA			
Hecho por:	AM	Fecha:	15/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	16/01/2018

Como parte de la auditoría operacional a realizar por el auditor interno de la inmobiliaria Valle del Sol, S.A., a los procesos efectuados por el departamento de recursos humanos, ésta es una guía para poder determinar qué actividades se van a realizar y la cronología de las mismas.

➤ OBJETIVOS DE AUDITORÍA

General

Evaluar si actualmente las actividades o procesos efectuados por cada área del departamento de recursos humanos son ejecutados con eficiencia, eficacia y economicidad.

a) Específicos

- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de los procesos de recursos humanos.
- Verificar el correcto y oportuno pago al seguro social de cuotas laborales y patronales.
- Validar la integridad de la información en los procesos de compensación y desvinculación.

- Identificar los problemas existentes en los procesos evaluados.
- Obtener la evidencia suficiente y competente de los inconvenientes identificados.
- Presentar oportunamente el informe a la administración con las oportunidades de mejora identificadas para la toma de decisiones y obtención de planes de acción.
- Dar seguimiento a los planes de acción indicados por el área evaluada.

➤ **ALCANCE DE AUDITORÍA OPERACIONAL**

El alcance de la auditoría operacional se enfoca en la evaluación del registro de las operaciones y control interno de las áreas de gerencia, reclutamiento, selección, capacitación, compensación y desvinculación. El alcance se clasificará en las fases detalladas en el programa de ejecución.

➤ **INFORME A PRESENTAR**

Se realizarán pruebas de auditoría operacional las cuales están enfocadas en, validar la integridad de la información, cumplimientos regulatorios del ámbito laboral, confirmación del cálculo y pago de nóminas, presentaciones de impuestos, indemnizaciones, cumplimiento a los procedimientos internos del departamento de RRHH.

Estos procesos de auditoría permitirán identificar las áreas de oportunidad que no permiten alcanzar la eficiencia, eficacia y economía.

Se emitirá el informe de auditoría interna con el detalle de las oportunidades de mejora identificadas y las recomendaciones que apoyen a ser eficaces, eficientes, y económicos los procesos para la gestión de Recursos Humanos.

➤ **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Para llevar a cabo este proyecto de auditoría operacional y comunicar los resultados a la Gerencia General se requiere la inversión de 320 horas, para lo cual se requiere la participación del siguiente personal: Gerente de auditoría interna y el auditor senior. La auditoría operacional será ejecutada de la siguiente manera:

Actividades	Fecha de Ejecución		Total de horas
	Inicio	Fin	
Planificación	15/01/18		4
Conocimiento del área a auditar	18/01/18	21/01/18	34
Planificación del trabajo de campo	22/01/18	01/02/18	70
Ejecución del trabajo de campo	02/02/18	01/03/18	168
Revisión de papeles de trabajo	02/03/18	03/03/18	8
Presentación y discusión del informe	04/03/18	05/03/18	28
Presentación del informe final	08/03/18		8
Total de horas invertidas			320
Total días hábiles			40

➤ **ÉQUIPO RESPONSABLE**

ELABORADO POR:

A. Mendoza

Armando Mendoza
Auditor Senior

APROBADO POR:

Alejandro García

Lic. Alejandro García
Gerente de Auditoría

PT: IN	1/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	15/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	28/02/2018

4.5.3 Índice de papeles de trabajo

PT	Descripción	Página
A	FASE I: FAMILIARIZACIÓN	
A	Gestión administrativa y visitas	66
	FASE II: REVISIÓN Y ANÁLISIS	
B-1	Detalle del proceso de gerencia	71
B-1-1	Examen de los procesos de gerencia	74
B-2	Detalle del proceso de reclutamiento, selección y contratación	78
B-2-1	Flujograma de reclutamiento, selección y contratación	82
B-2-2	Examen del proceso de reclutamiento, selección y contratación	84
B-3	Detalle del proceso de capacitación	87
B-3-1	Flujograma de capacitación	90
B-3-2	Examen del proceso de capacitación	21
B-4	Detalle del proceso de compensación	93
B-4-1	Flujograma de compensación	98
B-4-2	Examen del cálculo y pago de nómina	99
B-4-3	Examen del cumplimiento de vacaciones	108
B-4-4	Verificación del pago de IGSS, IRTRA E INTECAP	110
B-5	Detalle del proceso de desvinculación	112

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

PT: IN	2/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	15/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	28/02/2018

PT	Descripción	Página
	FASE II: REVISIÓN Y ANÁLISIS	
B-5	Detalle del proceso de desvinculación	112
		114
B-5-1	Flujograma de desvinculación	115
B-5-2	Validación del protocolo de desvinculación	
	FASE III: DIAGNÓSTICO	
C	Detalle de hallazgos	122
	FASE IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
D		124

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 CÉDULA DE MARCAS

PT: CM			
Hecho por:	AM	Fecha:	15/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	28/02/2018

4.5.4 Cédula de marcas

Marca de Auditoría	Descripción
✓✓	Documento verificado físicamente
↳	Viene de
↳	Va a
✓	Cumple
✘	No cumple
⊖	No aplica
☛	Cuenta con contraseña para uso del sistema
▲	Contrato firmado por empleado, cotejado físicamente.
☑	Datos extraídos de nóminas mensuales de sueldos
☒	Datos tomados de integraciones de descuento
↔	Casos críticos, con más de dos períodos vencidos.
↵	Sumatoria
μ	Información obtenida de la política o procedimiento
¥	Datos proporcionados por el área auditada
(↶)	Hallazgo de auditoría
✓	Verificación de documento en entrevista del proceso

4.5.5 Procedimientos de auditoría operacional

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA OPERACIONAL

PT: PR-AO	1/4		
Hecho por:	AM	Fecha:	15/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	28/02/2018

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	REF.	PÁGINA
FASE I: FAMILIARIZACIÓN		
a) Estudio general	A	66
Obtener la estructura del departamento		
Obtener las principales políticas y procedimientos para la ejecución de los procesos de: gerencia, reclutamiento y selección, contratación, capacitación, compensación y desvinculación.	A	67
b) Estudio de la gestión administrativa		
Conocimiento del área auditar, objetivos del departamento de recursos humanos, herramientas utilizadas.	A	67
c) Visitas y detalles del proceso		
Efectuar pruebas en los procesos ejecutados por las áreas del departamento de recursos humanos para confirmar la eficiencia y eficacia en las operaciones	A	68

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA OPERACIONAL

PT: PR-AO	2/4		
Hecho por:	AM	Fecha:	15/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	28/02/2018

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	REF.	PÁGINA
FASEII: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS		
a) Revisión del proceso		
Obtener detalles del proceso con las personas involucradas para recopilar información relevante dentro de la operación del departamento de recursos humanos.		
Gerencia	B-1	71
Reclutamiento, Selección y contratación	B-2	78
Capacitación	B-3	89
Compensación	B-4	93
Desvinculación	B-5	112
b) Evaluación gestión administrativa		
Evaluar los flujogramas operativos relacionados a la operación del departamento de recursos humanos.		
Reclutamiento, Selección y contratación	B-2-1	82
Capacitación	B-3-1	90
Compensación	B-4-1	98
Desvinculación	B-5-1	114

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA OPERACIONAL

PT: PR-AO	3/4		
Hecho por:	AM	Fecha:	15/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	28/02/2018

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	REF.	PÁGINA
FASEII: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS		
c) Examen de documentación		
Efectuar el examen a la documentación obtenida para identificar los hallazgos de la auditoría operacional.		
Gerencia	B-1-1	74
Reclutamiento, Selección y contratación	B-2-2	84
Capacitación	B-3-2	91
Compensación	B-4-2	99
	B-4-3	108
	B-4-4	110
Desvinculación	B-5-2	115
FASEIII: DIAGNÓSTICO		
Revisión de hallazgos		
Determinar los hallazgos obtenidos en la auditoría operacional. Asegurar que son problemas cuya solución es factible	C	122

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA OPERACIONAL

PT: PR-AO	4/4		
Hecho por:	AM	Fecha:	15/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	28/02/2018

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	REF.	PÁGINA
FASE IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS		
INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL		124
Elaborar el informe de la auditoría, que se presentará a la Gerencia General.		

ELABORADO POR:

A. Mendoza

Armando Mendoza
 Auditor senior

APROBADO POR:

Alejandro García

Lic. Alejandro García
 Gerente de Auditoría

4.5.6 Ejecución de la auditoría operacional

4.5.6.1 Desarrollo de la Fase de Familiarización

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE I: FAMILIARIZACIÓN
PERÍODO 2017

PT: A	1/3		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

a) Estudio general

IMPORTANCIA DE RECURSOS HUMANOS

Es la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos alcanzar los siguientes objetivos:

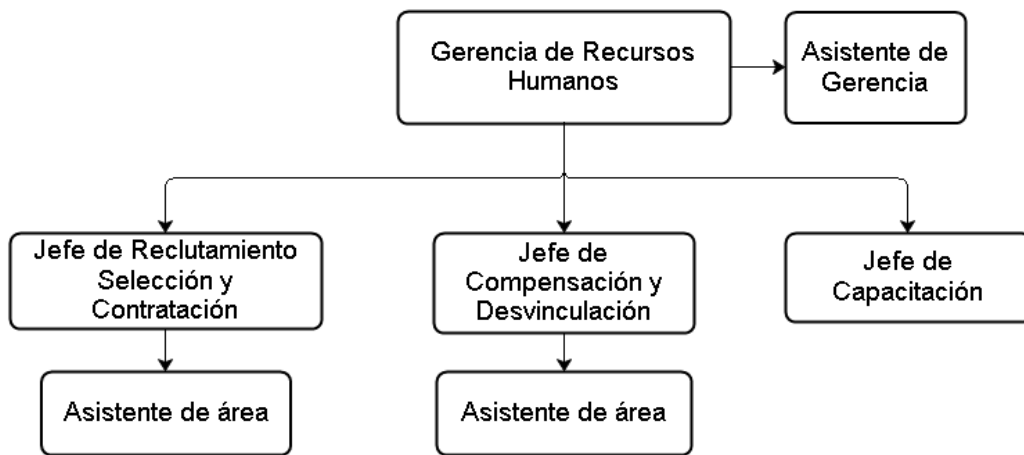
- Definir qué personal es el que requiere la organización.
- Reclutar y contratar a las personas más adecuadas para la empresa.
- Retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización.
- Conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa.
- Remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones.
- Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.

PT: A	2/3		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

a) Estudio General

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO

La estructura de recursos humanos está segmentada de acuerdo a las necesidades existentes en la inmobiliaria Valle del Sol, S.A, en este caso se muestra la secuencia de las áreas establecidas.



b) Estudio de la gestión administrativa

Par la gestión del recurso humano de la inmobiliaria Valle del Sol, existen definidos procedimientos y políticas que apoyan al departamento de Recursos Humanos,

PT: A	3/3		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

c) Visitas y detalle de proceso

Se realizaron pruebas en los procesos ejecutados por las áreas del departamento de recursos humanos para observar de qué forma se realizan las operaciones. Dentro del proceso se detectaron algunos inconvenientes y fallas en el proceso los cuales se detallarán más adelante.

Conclusión:

En la fase de familiarización realizada al área de recursos humanos, la cual es la responsable de la gestión del recurso humano, se pudo detectar algunas brechas que pueden generar oportunidades de mejora en los procesos actuales, entre ellos la falta de involucramiento por parte del gerente en las actividades u operaciones puede generar procesos ineficientes, ineficaces y no económicos esto se comprobó dentro de las pruebas de auditoría a realizar a continuación

PT: B	1/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

a) Revisión del proceso	
<p>En esta fase se realizará un resumen de cada uno los procesos con base en los procedimientos y políticas establecidas en cada área del departamento de Recursos Humanos.</p>	
Detalles de Proceso	Ref.
Gerencia	B-1
Reclutamiento, selección y contratación	B-2
Capacitación	B-3
Compensación	B-4
Desvinculación	B-5
b) Evaluación de la gestión administrativa	Ref.
<p>En esta parte de la fase II se evaluará los flujogramas de los procesos de recursos humanos con el fin de determinar si en alguna parte del proceso existe algún paso que pueda ser un inconveniente.</p>	
Reclutamiento, selección y contratación	B2-1
Capacitación	B3-1

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
 PERÍODO 2017

PT: B	2/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

Compensación	B-4-1
Desvinculación	B-5-1
c) Examen de la documentación	Ref.
En esta parte se realizarán las pruebas de auditoría con base a la información y documentos obtenidos en la auditoría operacional del departamento de recursos humanos.	
Gerencia	B-1-1
Reclutamiento, Selección y contratación	B-2-2
Capacitación	B-3-2
Compensación	B-4-2
Desvinculación	B-5-2

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE GERENCIA DE RRHH
PERÍODO 2017


PT: B-1	1/3		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Se visitó el departamento de recursos humanos con la intención de conocer la gestión que tienen dentro de la empresa, y cada detalle que influya en los resultados del departamento.

DETALLES DE PROCESO

1. Administración del departamento

- 1.1. Coordinar el trabajo de jefes de área.
- 1.2. Reuniones trimestrales de trabajo entre el gerente de área y el equipo directivo.
- 1.3. No existen procedimientos que obligan al equipo de trabajo a informar regularmente al gerente de área sobre información clave para la toma de decisiones.
- 1.4. El equipo del departamento de RRHH participa trimestralmente en sesiones de formación y actualización según sea oportuno para renovar sus habilidades y conocimientos relevantes. 

PT: B-1	2/3		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

2. Planificación del personal

- 2.1. Existen políticas para el departamento de recursos humanos formales que incluyen procedimientos actualizados para: Reclutamiento, selección y contratación, inducción, nómina, formación y capacitación.
- 2.2. Existe la implementación de procedimientos que incluyen descripciones formales de cargos y puestos de trabajo, en especial para los claves.

3. Autorización y análisis de puestos

- 3.1. Solicitar a gerentes y jefes de área, la descripción y análisis de puestos, para ser revisados y autorizados; posterior se enviará una copia al área de reclutamiento, selección y contratación para que la información se ingrese a la base de datos Maestro de Empleados.

4. Procesos a cumplir por el asistente de gerencia

- 4.1. Organizar la celebración de cumpleaños, día de la madre, día del padre, convivios y otras celebraciones que sean autorizadas por la gerencia de recursos humanos.

PT: B-1	3/3		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

4.2. Velar por el cumplimiento del reglamento interno de Trabajo, el código de ética y otros reglamentos relacionados con las leyes laborales. Esto se ejecutará seis meses después de haber divulgado la normativa correspondiente.

5. Resumen de Políticas

5.1. Las reuniones del departamento de recursos humanos se realizarán cada tres meses.

5.2. La solicitud de gastos debe ser efectuada por el jefe de área.

5.3. La autorización de gastos para el departamento de recursos humanos se realizará únicamente si existe una justificación de los mismos, los gastos que superen los Q2,000.00 deben ser autorizados también por gerencia general.

5.4. El reglamento interno de trabajo está en proceso de revisión para autorización, se estima estar autorizado el 30/10/18.

5.5. El código de ética está en proceso de revisión para autorización, se estima estar autorizado el 31/10/18.

PT: B-1-1	1/4		
Hecho por:	AM	Fecha:	02/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	05/02/2018

Examen de la gestión del gerente de RRHH

En esta parte se realizará una revisión de la información documentos obtenidos en la auditoría operacional realizada al departamento de recursos humanos.

1. Verificación de la existencia de actas de reuniones trimestrales con el equipo de trabajo

Documento en observación	Marzo	Junio	Sept.	Dic.	Cantidad		%	
					✓✓	x	✓✓	x
Acta de reunión con el consejo	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	4	0	100%	
Acta de reunión con personal a cargo	x	✓✓	x	x	1	3	25%	75%

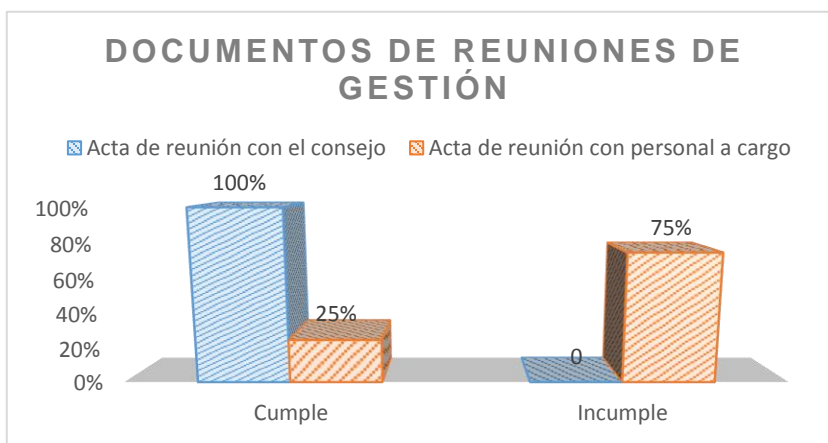


Figura 3: resultados que reflejan el cumplimiento de la documentación de las reuniones efectuadas con el equipo bajo dirección.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
 EXAMÉN DEL PROCESO DE GERENCIA DE RRHH
 PERÍODO 2017

PT: B-1-1	2/4	
Hecho por:	AM	Fecha: 02/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha: 05/02/2018

Conclusión: se comprobó que el 75% (3 de 4) de las reuniones trimestrales con el personal a cargo no se realizaron de acuerdo a lo definido en las política, (ver PT-B-1 3/3 numeral 5.1) por lo cual concluimos que la gerencia de RRHH no está ejerciendo la supervisión adecuada al personal de apoyo del departamento (↪)

2. Análisis del presupuesto

Se realizó una verificación del presupuesto anual versus el ejecutado con el objetivo de identificar si los recursos económicos son administrados correctamente.

Descripción	Presupuesto		
	Anual Q	Ejecutado Q	Variación Q
Compensaciones y beneficios	3,724,000	3,626,000	98,000 (+)
Incrementos	111,720	90,650	21,070 (+)
Reclutamiento y Selección de personal	35,000	34,700	300 (+)
Sistemas de información	15,000	-	15,000 (+)
Capacitaciones	257,329	179,329	78,000 (+)
Celebraciones	12,000	12,000	-
Total	Q 4,155,049	Q 3,942,679	Q 212,370
Ahorro (+) / Pérdida (-)			5% (+)

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EXAMÉN DEL PROCESO DE GERENCIA DE RRHH
PERÍODO 2017

PT: B-1-1	3/4		
Hecho por:	AM	Fecha:	02/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	05/02/2018

Conclusión:

Se identificó que el departamento de recursos humanos tiene un ahorro del 5% anual, esto permite establecer que la gestión de recursos humanos muestra que cumple con el manejo de la economía y que sus recursos son utilizados de forma eficiente y eficaz.

3. Análisis del Índice de rotación de personal

Se tomaron los datos de movimiento de personal del período y se aplicó la fórmula:

“Índice de rotación de personal= $(A+D)/2*100/ PE$

Siendo A, el número de personas contratadas durante el período considerado; D, las personas desvinculadas durante el mismo período; PE, es el “ promedio efectivo” del período considerado. Se obtiene sumando el número de empleados existente al comienzo y al final del período, y el resultado se divide por 2”. (18)

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
 EXAMÉN DEL PROCESO DE GERENCIA DE RRHH
 PERÍODO 2017

PT: B-1-1	4/4		
Hecho por:	AM	Fecha:	02/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	05/02/2018

Movimientos de personal 2017	Cantidad
Personas Contratadas	6
Personal Desvinculado	4
Personal al Inicio del año	35
personal al cierre del año	37
PE	36
Índice de rotación	14%

Conclusión:

Se determinó un alto índice de rotación de personal (14%), el cual puede ser ocasionado porque actualmente la empresa no ha sido capaz de generar el suficiente sentido de pertenencia y satisfacción laboral entre sus trabajadores, es importante que la gerencia defina una estrategia de gestión del talento para disminuir el IRP.

PT: B-2	1/4		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

1. Reclutamiento

- 1.1. Recibir de jefes y gerentes de área, el formato de requerimiento de personal.
- 1.2. Realizar una convocatoria a los empleados actuales para el puesto vacante.
- 1.3. Si no existen interesados se procede a realizar reclutamiento externo, publicando la oferta de trabajo en los principales periódicos del país.

2. Selección de personal

- 2.1. Recibir correo electrónico de los interesados del puesto vacante con el currículum vitae correspondiente.
- 2.2. Responsable verifica y analiza si el interesado aplica para la plaza.
- 2.3. De aplicar se comunica vía telefónica y le indica que debe llenar la solicitud de empleo, y realizar las pruebas psicométricas correspondientes.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-2	2/4		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

- 2.4. Seleccionar a los 3 candidatos que se adecuan a los requerimientos del puesto.
 - 2.5. Comunicarse con los candidatos seleccionados e indicarles la fecha para efectuar entrevista previa de selección.
 - 2.6. Confirmar referencias personales y laborales de los candidatos.
 - 2.7. Presentar a jefes y gerentes el informe de los candidatos ya entrevistados.
 - 2.8. Jefes y gerentes confirman si continúan con el proceso para aplicación al puesto vacante.
 - 2.9. Jefes o gerentes indican al jefe de área la fecha a citar a los candidatos del puesto
 - 2.10. Jefe llenan formato de confirmación de personal N° 2014-03
 - 2.11. Recibir formularios por decisión de contratación de jefes y gerentes solicitantes para iniciar el proceso de contratación.
- 3. Contratación**
- 3.1. Agregar los datos de la persona a contratar en el formato de contrato de trabajo.

PT: B-2	3/4		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

3.2. Otras funciones del área

3.2.1. Proceder a grabar datos de empleados en la base de datos, asignar código de empleado.

3.2.2. Llevar un control de auxiliar de altas y enviar semanalmente al área de compensación para la grabación de sueldos y descuentos.

3.2.3. Llevar control y custodia de expedientes de empleados, proceder a archivarlos en orden alfabético.

3.2.4. Elaboración de los descriptores de puestos de empleados. A la fecha están en proceso de implementación, serán revisadas anualmente.

3.2.5. Pasar un informe a nómina con el detalle del personal de nuevo ingreso que utilizará parqueo.

3.3. Resumen de Principales Políticas: reclutamiento, selección y contratación

3.3.1. Los requerimientos de personal deben realizarse a través del formulario correspondiente establecido para esta actividad.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-2	4/4		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

3.3.2. Todo interesado en el puesto deberá llenar formulario de solicitud de empleo.

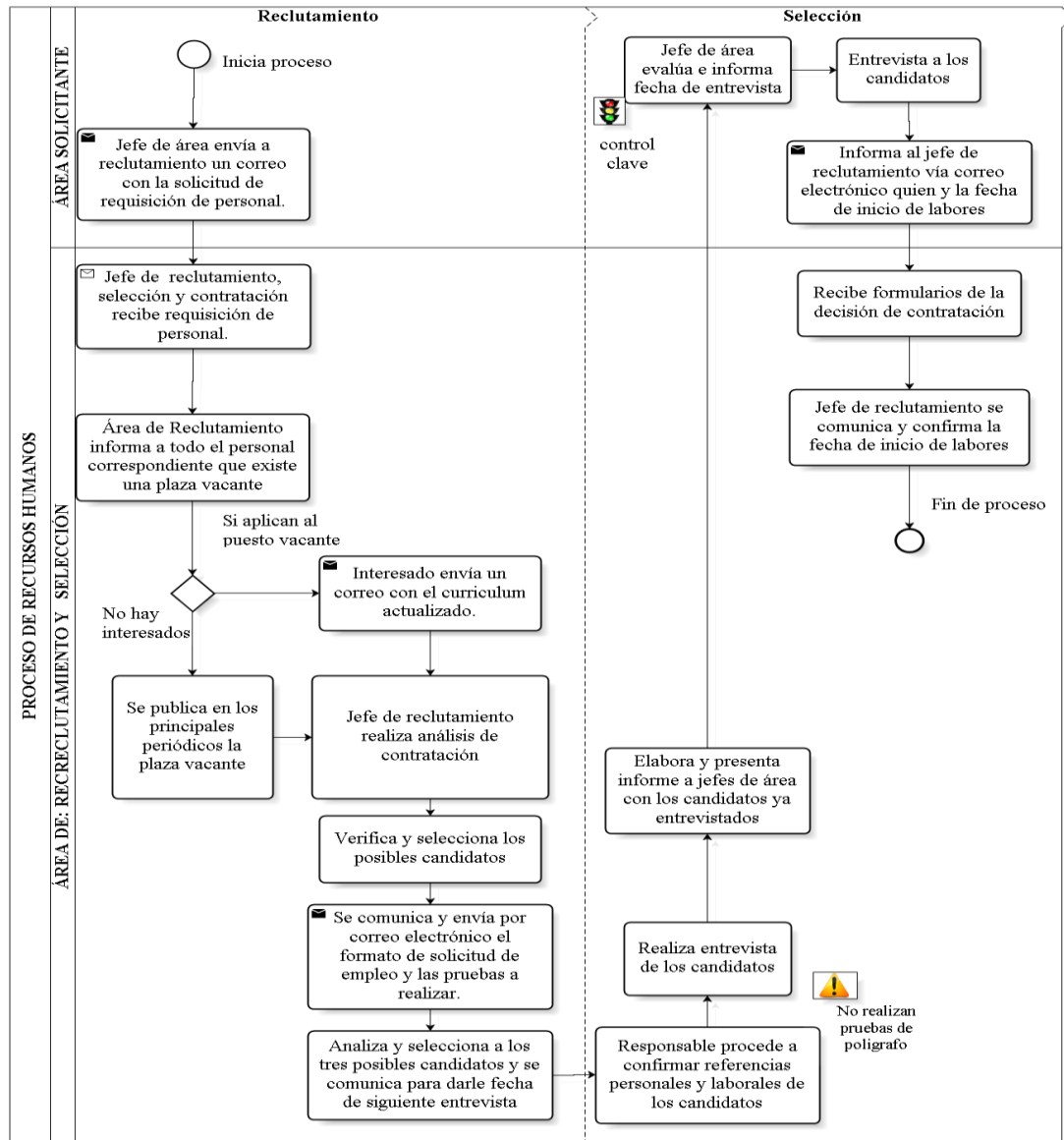
3.3.3. Todos los candidatos a un puesto dentro de la empresa deben efectuar pruebas de inteligencia, vocacionales, de personalidad y de conocimientos específicos.

3.3.4. El gerente de área informará decisión de contratación por medio del formulario establecido.

3.3.5. Los expedientes se resguardan en archivadores de metal bajo llave, el acceso al área está permitido a personal autorizado, la llave la debe poseer la asistente de recursos humanos y una copia el gerente de recursos humanos.

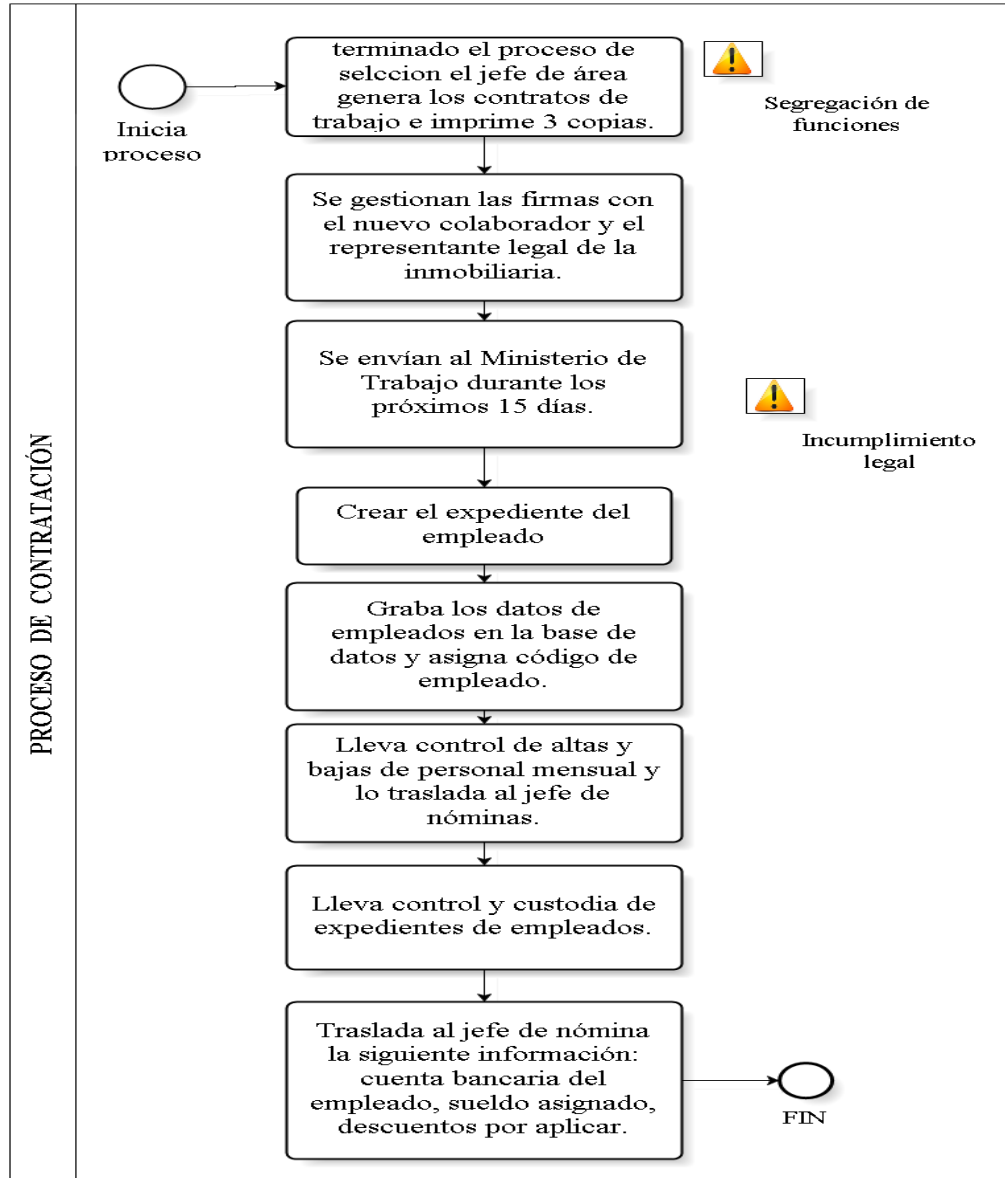
INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-2-1	1/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018



INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-2-1	2/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018



INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EXAMÉN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-2-2	1/3		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

Con base al reporte de personal de nóminas se realizará lo siguiente:

Expediente de empleados activos: se validarán 15 empleados sobre la cual se realizará una verificación de integridad de documentación resguardada en los expedientes:

N°	atributo
1	requerimiento de personal
2	descriptores de puestos
3	solicitud de empleo
4	gestión de reclutamiento de personal
5	currículo vitae
6	documento único de identificación (dpi)
7	títulos, certificaciones, antecedentes penales y policíacos, otros
8	pruebas psicométricas
9	informe final (matriz) de selección
10	contrato individual de trabajo
11	propuesta económica
12	ingreso a póliza de seguro (cuando aplique)
13	programa de inducción firmado (2017)
14	entrega de manuales, equipo y otros (por escrito)
15	prueba de tatuajes, polígrafos,
16	vacaciones

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
 EXAMÉN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
 PERÍODO 2017

PT: B-2-2	2/3
Hecho por:	AM Fecha: 18/01/2018
Revisado por:	AG Fecha: 21/01/2018

N°	Nombre Empleado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Alejandro Ruiz	✓	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊖	✓	✓	✓	⊖
2	Alejandro Ricci	✓	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊖	✓	✓	✓	⊖
3	Andrea Paíz	✓	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊖	✓	✓	✓	⊖
4	Andrés Valdez	x	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	Brenda Sosa	✓	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊖	✓	✓	✓	⊖
6	Emilio Del Cid	✓	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	Juan Rojas	x	☑	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	Leonel Chávez	x	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	Luis Abac	✓	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊖
10	Mariana Pérez	✓	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊖
11	André Garavito	✓	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	Rony Lemus	✓	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊖	✓	✓	✓	⊖
13	Sofía Catalán	✓	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	Virginia Farfán	✓	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	Yadira López	✓	☑	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊖	✓	✓	✓	⊖
	Cumple	12	0	14	15	15	15	15	15	15	15	15	9	15	15	15	7
	Incompleto	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	No cumple	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	No aplica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	8
		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

% de No cumple 20% 7%

Fuente: información extraída de los expedientes de empleados proporcionados por jefe de reclutamiento, selección y contratación.

Marcas: ✓ = cumple x = no cumple ☑ = incompleto ⊖ = no aplica

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EXAMÉN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-2-2	3/3		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018

Conclusión:

De acuerdo a nuestra revisión efectuada, concluimos que existen oportunidades de mejora en el proceso de reclutamiento y selección derivado a:

El 100% de los descriptores de puesto están levantados y existe uno por puesto, la siguiente etapa es que sean firmados únicamente por los jefes de área en el transcurso del siguiente año. (↪)

PT: B-3	1/3		
Hecho por:	AM	Fecha:	10/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	15/02/2018

1. Capacitación

- 1.1. Solicitar a todos los departamentos de la empresa el plan anual de capacitación específico.
- 1.2. Proceder a consolidar el plan anual de capacitación de todos los departamentos de la empresa.
- 1.3. Diseñar el programa anual de capacitación en coordinación con gerente de recursos humanos.
- 1.4. Velar por el cumplimiento del plan anual de capacitación.
- 1.5. Para personal de nuevo ingreso, coordinar junto con el oficial de cumplimiento, la capacitación acerca de la Ley Contra Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto 67-2001 y Ley para Prevenir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto 58-2005, solicitar que empleados firmen memorando de capacitación y control de asistencia.
- 1.6. Evaluación del clima organizacional.
- 1.7. Preparar un cuestionario relacionado con el desempeño.
- 1.8. Recibir de los empleados de la organización la evaluación del clima organizacional y proceder a emitir informe final de esta actividad.

PT: B-3	2/3		
Hecho por:	AM	Fecha:	10/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	15/02/2018

2. Otras actividades

2.1. Trasladar al asistente de reclutamiento y selección para archivar en expedientes el examen de la capacitación acerca de la Ley Contra Lavado de Dinero u Otros Activos Decreto 67-2001.

2.2. Coordinar las capacitaciones ya sean éstas internas o externas, convocar a personal y solicitar que evalúen a la persona que imparte la capacitación.

2.3. Solicitar a capacitados firmar control de asistencia y llevar un control de esta actividad.

3. Resumen política de capacitación

Los departamentos de área de la inmobiliaria deben tener identificada la formación introductoria y específica para cada puesto, la cual será impartida por el supervisor o jefe de área, deberán llenar formulario diseñado para ello, deberán enviar este formulario al área de capacitación y desarrollo para su archivo en expediente.

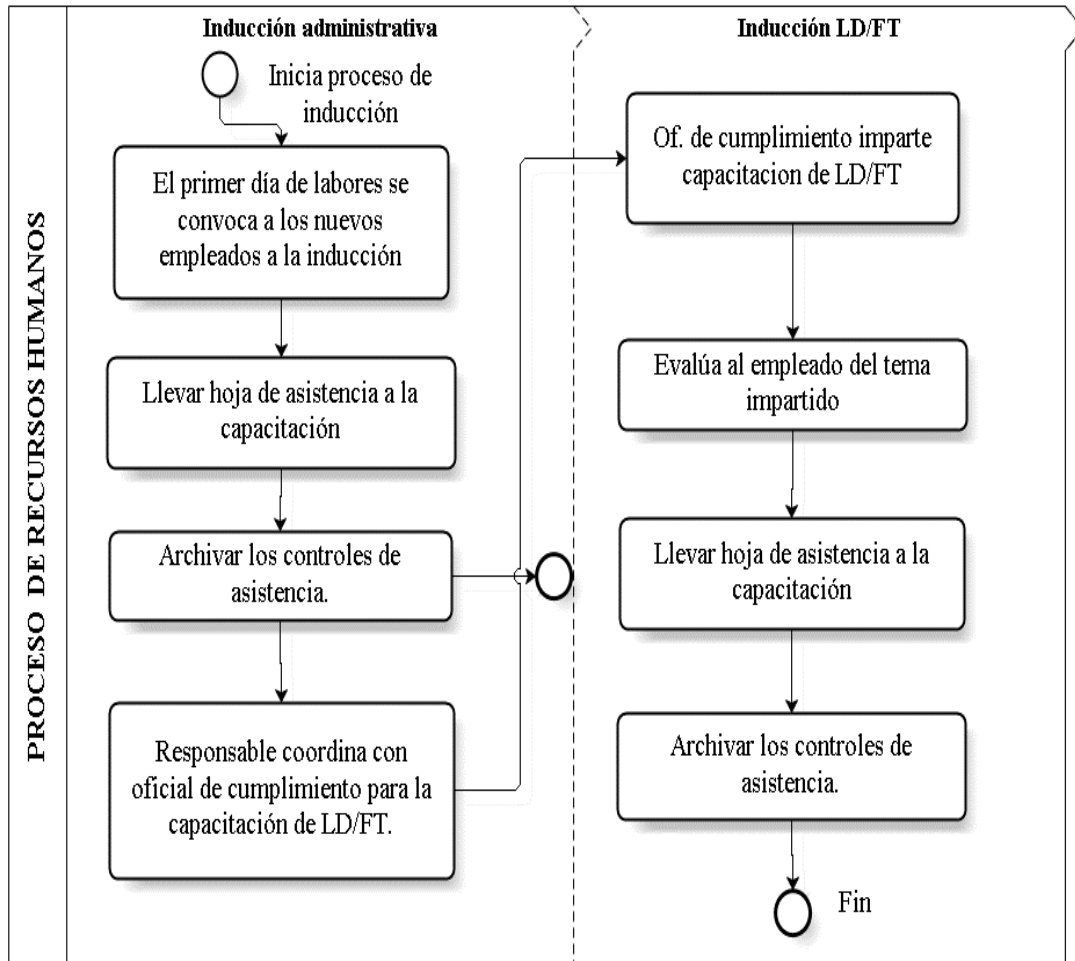
INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-3	3/3		
Hecho por:	AM	Fecha:	10/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	15/02/2018

3.1. La persona será evaluada por los capacitados según formulario para ello.

3.2. Cuando el costo de capacitación supere los Q5,000.00 se solicitará al capacitado firmar contrato de capacitación, el cual compromete a la persona a permanecer en la empresa mínimo un año después de haber recibido la capacitación, si no cumple con el año debe de pagar el 100% del curso recibido.

PT: B-3-1	1/1		
Hecho por:	AM	Fecha:	18/01/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/01/2018



INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
 EXAMÉN DE CAPACITACIÓN
 PERÍODO 2017

PT: B-3-2	1/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	16/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/02/2018

Procedimiento: Se tomó el 100% del plan anual de capacitación del período 2017 con el objetivo de validar el cumplimiento del plan anual y validar las autorizaciones y la existencia de los contratos de capacitación físicos firmados por los empleados capacitados.

N°	Curso	Beneficiario	Status	Total Q	Marca
1	Administración internacional de tesorería	Gerente de tesorería	Desarrollado	27,453	☒
2	Programa de habilidades gerenciales	Todos los gerentes	Desarrollado	70,200	☒
3	Diplomado gestión de compras	Gerente de compras	Desarrollado	5,776	☒
4	Inteligencia emocional	Todos los gerentes	Pendiente		⤴
5	Programa completo de ventas	Gerente de ventas	Desarrollado	6,500	⊖
6	Técnicas de negociación	Todos los gerentes	Desarrollado	12,000	⤴
7	Liderazgo visionario y facultador	Todos los gerentes	Desarrollado	11,400	⤴
8	Gestión del talento	Jefe reclutamiento y selección	Desarrollado	15,000	⤴
9	Power point	Asistentes de contabilidad	Desarrollado	3,000	⤴
10	Excel avanzado	Asistentes de contabilidad	Desarrollado	3,000	⤴
11	Administración del tiempo	Todo el personal administrativo	Desarrollado	25,000	⤴
Total invertido en capacitaciones				179,329	

Fuente: Información extraída de reporte de capacitación anual 2017.

⤴= Contrato firmado por empleado, cotejado físicamente.
 ☒= Sin firma del contratante, ⊖= Capacitación no efectuada

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
 EXAMÉN DE CAPACITACIÓN
 PERÍODO 2017

PT: B-3-2	2/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	16/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	21/02/2018

Conclusión: Se identificaron 3 gerentes de área que renunciaron en el transcurso del periodo 2017, a ellos no se les dedujo de la liquidación laboral el cobro del porcentaje correspondiente al valor del diplomado por no cumplir con el tiempo mínimo de 1 año; como indican los contratos. A continuación se detallan:

Curso recibido 2017	/-----☒-----/		
	B-5-2-1 1/5	B-5-2-1 2/5	B-5-2-1 3/5
	Matilde Argueta	Marcia Sanchez	Gabriela Perez
Administración internacional de tesorería	27,453		
Programa de habilidades gerenciales	11,700	11,700	11,700
Diplomado gestión de compras			5,776
Total no cobrado a personal	39,153	11,700	17,476
Total no cobrado			68,329

☒ = Va a

PT: B-4	1/5		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

1. Procedimientos de compensación

1.1. Nóminas

1.1.1. Con fundamento en la base de datos que existe de empleados se realiza nómina mensual.

1.1.2. Verificar con el área de reclutamiento y selección si existe reporte de altas, para agregarlos a la base de datos maestros.

1.1.3. Jefe de nómina ingresa la información a la base de datos Maestro de Empleados.

1.2. Remuneración

1.2.1. Verificar mensualmente las tarjetas de asistencia de cada uno de los empleados para determinar los días de ausencia injustificados.

1.2.2. Proceder a calcular las nóminas mensuales, en la base de datos Maestro de Empleados.

1.2.3. Se recibirá mensualmente del departamento de ventas el cálculo de comisiones por venta de casas, verificar que este control esté debidamente autorizado por jefe de ventas.

PT: B-4	2/5		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

1.3. Control de descuentos

1.3.1. Llevar un control de descuento a empleados de la organización, (IGSS, ISR, descuentos judiciales, uniforme, seguro, entre otros), grabar estos descuentos en la base de datos Maestro de Empleados.



1.3.2. Llevar control de los descuentos judiciales ordenados por juez competente y archivar adecuadamente.

1.4. Registro Contable

1.4.1. El área de compensación debe llevar un libro de salarios sellado y autorizado por el Departamento Administrativo del Ministerio de Trabajo para cada una de las empresas, el libro debe estar debidamente actualizado.

1.4.2. Elaborar la gestión para contabilización de sueldos, bonificaciones, comisiones, seguro social y prestaciones la cual debe enviarse al departamento de contabilidad para su registro, previa autorización del gerente de recursos humanos.

PT: B-4	3/5		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

1.4.3. Se procede a imprimir las boletas de pago, en las que se incluye el total de los ingresos, menos el total de los egresos para reflejar el líquido a recibir, y posterior se solicita al empleado firmar la boleta.

✓

1.5. La original debe quedar en el área de compensación y una copia se debe entregar al empleado.

1.6. Otras funciones

1.6.1. Llevar el control de vacaciones, inscripción del empleado al seguro social, constancias de trabajo, inscripción al IRTRA, suspensiones de trabajo. ✓

1.6.2. Mensualmente el área debe realizar los pagos al seguro social en tiempo estipulado (antes del 20 de cada mes). ✓

PT: B-4	4/5		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

1.6.3. Se procede a imprimir las boletas de pago, en las que se incluye el total de los ingresos, menos el total de los egresos para reflejar el líquido a recibir, y posterior se solicita al empleado firmar la boleta.

✓

1.7. La original debe quedar en el área de compensación y una copia se debe entregar al empleado.

1.8. Otras funciones

1.8.1. Llevar el control de vacaciones, inscripción del empleado al seguro social, constancias de trabajo, inscripción al IRTRA, suspensiones de trabajo. ✓

1.8.2. Mensualmente el área debe realizar los pagos al seguro social en tiempo estipulado (antes del 20 de cada mes). ✓

1.9. Resumen Principales Políticas

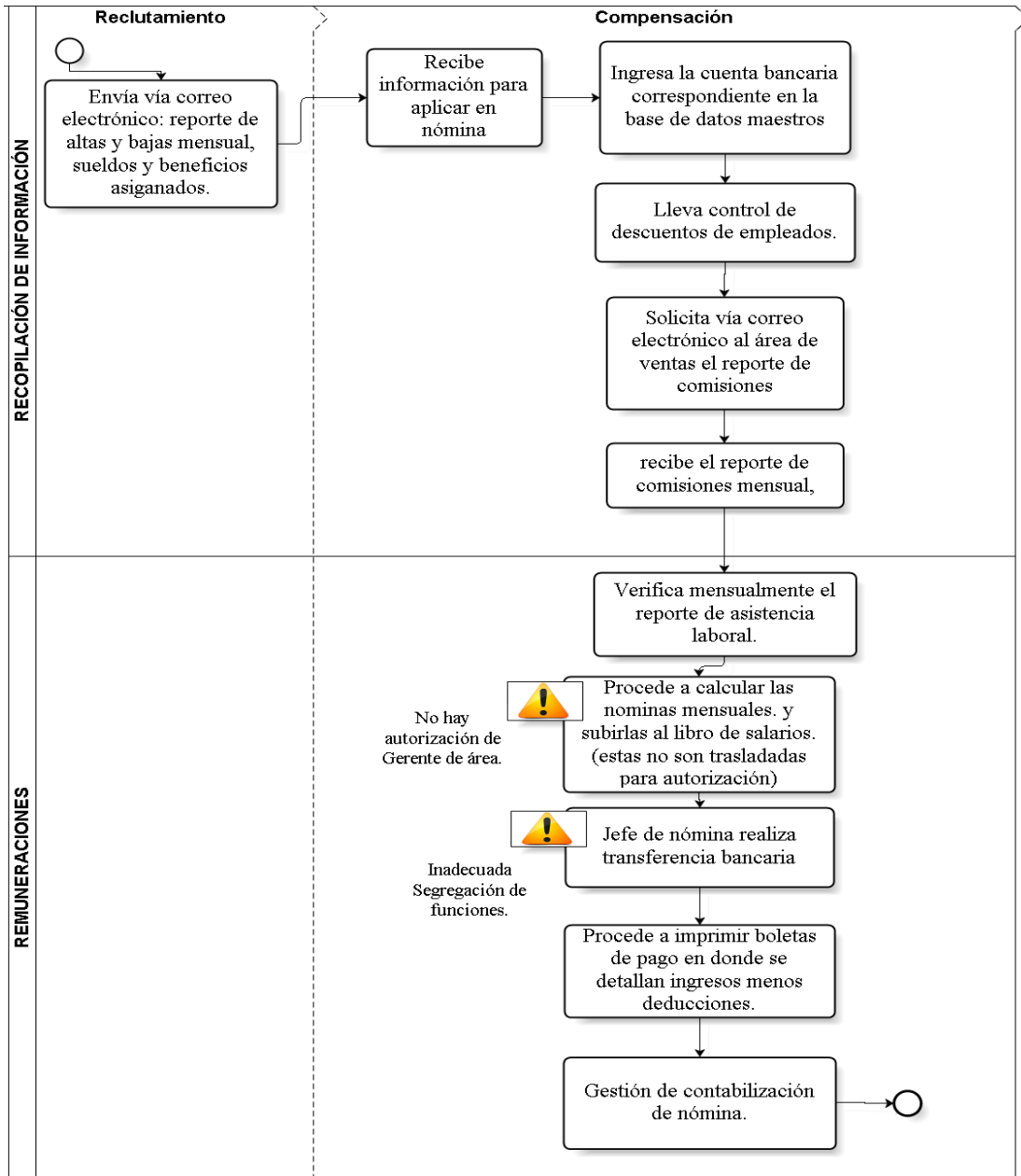
1.9.1. El valor a los puestos se asigna en tal forma que sean justos y equitativos en relación con otras posiciones de la empresa y a puestos similares en el mercado de trabajo, el gerente de recursos humanos aprueba los sueldos de todos los empleados.

PT: B-4	5/5		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

- 1.9.2. Las comisiones sobre ventas casas deben ser previamente calculadas por el departamento de ventas de la inmobiliaria, la única función del área de compensación será el pago de comisiones.
- 1.9.3. El departamento de ventas es el único departamento que se le pagaran comisiones. El personal de ventas tiene un sueldo base de Q 6,000.00 y una comisión del 5% por cada casa vendida.
- 1.9.4. Todos los empleados de la empresa deben contar con uniforme de trabajo, a los empleados se les cobrará el 25% del valor y el 75% será pagado por la empresa.
- 1.9.5. Asegurar al empleado después de un año de labores, para lo cual se contrata un seguro de vida y médico.
- 1.9.6. Efectuar un plan anual con las fechas de presentación y pago de impuestos y pagos judiciales

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPENSACIÓN
 PERÍODO 2017

PT: B-4-1	1/1		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018



INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EXAMEN DEL PROCESO DE COMPENSACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-4-2	1/9		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

☑ DESCUENTOS NÓMINA
☒ CÁLCULO DESCUENTOS AI
| VARIACIONES |

N°	Codigo	MES	Nombre Empleado	Ocupacion	Fecha Ingreso	DESCUENTOS NÓMINA ☑				CÁLCULO DESCUENTOS AI ☒				VARIACIONES																			
						TOTAL INGRESOS	IGSS	ISR	SEGURO	OTROS	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A RECIBIR	COMISIONE \$	IGSS 4.839%	ISR	SEGURO	PRESTAMO	PAQUERO	IGSS	ISR	SEGURO	BOLETAS DE PAGO FIRMADAS											
1	35	ENERO	ALEJANDRO RUIZ	JEFE DE LEGAL	09/10/2014	7,000	263.72	147.89	0.00	490.38	901.99	6,098.01	0.00	263.72	147.89	0.00	294.38	196.00	0.00	0.00	0.00	✓											
		FEBRERO				7,000	263.72	147.89	0.00	486.55	898.16	6,101.84	0.00	263.72	147.89	0.00	290.55	196.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓									
		MARZO				7,000	263.72	147.89	0.00	484.58	896.19	6,103.81	0.00	263.72	147.89	0.00	288.58	196.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓								
		ABRIL				7,000	263.72	147.89	0.00	490.38	901.99	6,098.01	0.00	263.72	147.89	0.00	294.38	196.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓							
		MAYO				7,000	263.72	147.89	0.00	486.55	898.16	6,101.84	0.00	263.72	147.89	0.00	290.55	196.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓							
		JUNIO				7,000	263.72	147.89	0.00	484.58	896.19	6,103.81	0.00	263.72	147.89	0.00	288.58	196.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓							
		JULIO				7,000	263.72	147.89	0.00	490.38	901.99	6,098.01	0.00	263.72	147.89	0.00	294.38	196.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓						
		AGOSTO				7,000	263.72	147.89	0.00	486.55	898.16	6,101.84	0.00	263.72	147.89	0.00	290.55	196.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓						
		SEPTIEMBRE				7,000	263.72	147.89	0.00	484.58	896.19	6,103.81	0.00	263.72	147.89	0.00	288.58	196.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓					
		OCTUBRE				7,000	263.72	147.89	0.00	490.38	901.99	6,098.01	0.00	263.72	147.89	0.00	294.38	196.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓					
		NOVIEMBRE				7,000	263.72	147.89	0.00	486.55	898.16	6,101.84	0.00	263.72	147.89	0.00	290.55	196.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓					
		DICIEMBRE				7,000	263.72	147.89	0.00	484.58	896.19	6,103.81	0.00	263.72	147.89	0.00	288.58	196.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓				
2	34	ENERO	BRENDA FERNÁNDEZ	ANALISTA LEGAL	09/07/2014	5,830	219.64	91.29	0.00	121.34	432.27	5,397.73	0.00	219.64	91.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓					
		FEBRERO				5,830	219.64	91.29	0.00	121.34	432.27	5,397.73	0.00	219.64	91.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓			
		MARZO				5,830	219.64	91.29	0.00	121.34	432.27	5,397.73	0.00	219.64	91.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓		
		ABRIL				5,830	219.64	91.29	0.00	121.34	432.27	5,397.73	0.00	219.64	91.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓	
		MAYO				5,830	219.64	91.29	0.00	121.34	432.27	5,397.73	0.00	219.64	91.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓	
		JUNIO				5,830	219.64	91.29	0.00	121.34	432.27	5,397.73	0.00	219.64	91.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓	
		JULIO				5,830	219.64	91.29	0.00	121.34	432.27	5,397.73	0.00	219.64	91.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓	
		AGOSTO				5,830	219.64	91.29	0.00	121.34	432.27	5,397.73	0.00	219.64	91.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓	
		SEPTIEMBRE				5,830	219.64	91.29	0.00	121.34	432.27	5,397.73	0.00	219.64	91.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓
		OCTUBRE				5,830	219.64	91.29	0.00	121.34	432.27	5,397.73	0.00	219.64	91.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓
		NOVIEMBRE				5,830	219.64	91.29	0.00	121.34	432.27	5,397.73	0.00	219.64	91.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓
		DICIEMBRE				5,830	219.64	91.29	0.00	121.34	432.27	5,397.73	0.00	219.64	91.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓

☑ datos extraídos de nóminas mensuales de sueldos ☒ = datos tomados de integraciones de descuento,

✓ = cumple (con boleta de pago firmada). L = inadecuada segregación de funciones.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EXAMEN DEL PROCESO DE COMPENSACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-4-2	2/9		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

N°	Codigo	MES	Nombre Empleado	Ocupacion	Fecha Ingreso	DESCUENTOS NÓMINA					CÁLCULO DESCUENTOS AI					VARIACIONES																			
						TOTAL INGRESOS	IGSS	ISR	SEGURO	OTROS	TOTAL EGRESOS	LIQUIDO A RECIBIR	COMISIONE \$	IGSS 4.83%	ISR	SEGURO	PRESTAMO	PARQUEO	IGSS	ISR	SEGURO	BOLETAS DE PAGO FIRMADAS													
3	25	ENERO	CLAUDIA GARAVITO	JEFE DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	16/09/2013	16,271	612.99	613.20	168.11	1,445.00	2,839.30	13,431.70	0.00	612.99	613.20	168.11	990.44	280.00	0.00	0.00	0.00	✓													
		FEBRERO				16,271	612.99	613.20	168.11	1,445.00	2,839.30	13,431.70	0.00	612.99	613.20	168.11	990.44	280.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓											
		MARZO				16,271	612.99	613.20	168.11	1,445.00	2,839.30	13,431.70	0.00	612.99	613.20	168.11	990.44	280.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓										
		ABRIL				16,271	612.99	613.20	168.11	1,445.00	2,839.30	13,431.70	0.00	612.99	613.20	168.11	990.44	280.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓									
		MAYO				16,271	612.99	613.20	168.11	1,445.00	2,839.30	13,431.70	0.00	612.99	613.20	168.11	990.44	280.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓								
		JUNIO				16,271	612.99	613.20	168.11	1,445.00	2,839.30	13,431.70	0.00	612.99	613.20	168.11	990.44	280.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓							
		JULIO				16,271	612.99	613.20	168.11	1,445.00	2,839.30	13,431.70	0.00	612.99	613.20	168.11	990.44	280.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓						
		AGOSTO				16,271	612.99	613.20	168.11	1,445.00	2,839.30	13,431.70	0.00	612.99	613.20	168.11	990.44	280.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓					
		SEPTIEMBRE				16,271	612.99	613.20	168.11	1,445.00	2,839.30	13,431.70	0.00	612.99	613.20	168.11	990.44	280.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓				
		OCTUBRE				16,271	612.99	613.20	168.11	1,445.00	2,839.30	13,431.70	0.00	612.99	613.20	168.11	990.44	280.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓				
		NOVIEMBRE				16,271	612.99	613.20	168.11	1,445.00	2,839.30	13,431.70	0.00	612.99	613.20	168.11	990.44	280.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓			
		DICIEMBRE				16,271	612.99	613.20	168.11	1,445.00	2,839.30	13,431.70	0.00	612.99	613.20	168.11	990.44	280.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	✓		
4	19	ENERO	EMILIO DEL CID	JEFE DE VENTAS	16/08/2012	14,602	615	504	168	196	1,483	13,119	-	615	504	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓						
		FEBRERO				14,602	615	504	168	196	1,483	13,119	-	615	504	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓			
		MARZO				14,602	615	504	168	196	1,483	13,119	-	615	504	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓		
		ABRIL				14,602	615	504	168	196	1,483	13,119	-	615	504	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		MAYO				14,602	615	504	168	196	1,483	13,119	-	615	504	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		JUNIO				14,602	615	504	168	196	1,483	13,119	-	615	504	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		JULIO				14,602	615	504	168	196	1,483	13,119	-	615	504	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		AGOSTO				14,602	615	504	168	196	1,483	13,119	-	615	504	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		SEPTIEMBRE				14,602	615	504	168	196	1,483	13,119	-	615	504	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		OCTUBRE				14,602	615	504	168	196	1,483	13,119	-	615	504	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		NOVIEMBRE				14,602	615	504	168	196	1,483	13,119	-	615	504	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		DICIEMBRE				14,602	615	504	168	196	1,483	13,119	-	615	504	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓

☑ datos extraídos de nóminas mensuales de sueldos ☒ = datos tomados de integraciones de descuento,

✓ = cumple (con boleta de pago firmada). L = inadecuada segregación de funciones.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EXAMEN DEL PROCESO DE COMPENSACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-4-2	3/9		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

		<input checked="" type="checkbox"/> DESCUENTOS NÓMINA										<input checked="" type="checkbox"/> CÁLCULO DESCUENTOS AI				VARIACIONES							
N°	Código	MES	Nombre Empleado	Ocupación	Fecha Ingreso	TOTAL INGRESOS	IGSS	ISR	SEGURO	OTROS	TOTAL EGRESOS LIQUIDO A RECIBIR	COMISIONE	IGSS 4.83%	ISR	SEGURO	PRESTAMO	PARQUEO	IGSS	ISR	SEGURO	BOLETAS DE PAGO FIRMADAS		
5	9	ENERO	LEONEL CHAVEZ	ASISTENTE DE COMPRAS	03/12/2007	7,420	280	171	51	1,646	2,148	5,272	-	280	171	51	1,400	196	-	-	-	✓	
		FEBRERO				7,420	280	171	51	1,646	2,148	5,272	-	280	171	51	1,400	196	-	-	-	-	✓
		MARZO				7,420	280	171	51	1,646	2,148	5,272	-	280	171	51	1,400	196	-	-	-	-	✓
		ABRIL				7,420	280	171	51	1,646	2,148	5,272	-	280	171	51	1,400	196	-	-	-	-	✓
		MAYO				7,420	280	171	51	1,646	2,148	5,272	-	280	171	51	1,400	196	-	-	-	-	✓
		JUNIO				7,420	280	171	51	1,646	2,148	5,272	-	280	171	51	1,400	196	-	-	-	-	✓
		JULIO				7,420	280	171	51	1,646	2,148	5,272	-	280	171	51	1,400	196	-	-	-	-	✓
		AGOSTO				7,420	280	171	51	1,646	2,148	5,272	-	280	171	51	1,400	196	-	-	-	-	✓
		SEPTIEMBRE				7,420	280	171	51	1,646	2,148	5,272	-	280	171	51	1,400	196	-	-	-	-	✓
		OCTUBRE				7,420	280	171	51	1,646	2,148	5,272	-	280	171	51	1,400	196	-	-	-	-	✓
		NOVIEMBRE				7,420	280	171	51	1,646	2,148	5,272	-	280	171	51	1,400	196	-	-	-	-	✓
		DICIEMBRE				7,420	280	171	51	1,646	2,148	5,272	-	280	171	51	1,400	196	-	-	-	-	✓
6	32	ENERO	LUIS ABAC	COBROS Y FACTURACIÓN	03/03/2014	23,027	868	951	218	336	2,373	20,655	-	868	951	218	-	336	-	-	-	✓	
		FEBRERO				23,027	868	951	218	336	2,373	20,655	-	868	951	218	-	336	-	-	-	✓	
		MARZO				23,027	868	951	218	336	2,373	20,655	-	868	951	218	-	336	-	-	-	✓	
		ABRIL				23,027	868	951	218	336	2,373	20,655	-	868	951	218	-	336	-	-	-	✓	
		MAYO				23,027	868	951	218	336	2,373	20,655	-	868	951	218	-	336	-	-	-	✓	
		JUNIO				23,027	868	951	218	336	2,373	20,655	-	868	951	218	-	336	-	-	-	✓	
		JULIO				23,027	868	951	218	336	2,373	20,655	-	868	951	218	-	336	-	-	-	✓	
		AGOSTO				23,027	868	951	218	336	2,373	20,655	-	868	951	218	-	336	-	-	-	✓	
		SEPTIEMBRE				23,027	868	951	218	336	2,373	20,655	-	868	951	218	-	336	-	-	-	✓	
		OCTUBRE				23,027	868	951	218	336	2,373	20,655	-	868	951	218	-	336	-	-	-	✓	
		NOVIEMBRE				23,027	868	951	218	336	2,373	20,655	-	868	951	218	-	336	-	-	-	✓	
		DICIEMBRE				23,027	868	951	218	336	2,373	20,655	-	868	951	218	-	336	-	-	-	✓	

datos extraídos de nóminas mensuales de sueldos = datos tomados de integraciones de descuento,

✓ = cumple (con boleta de pago firmada). L = inadecuada segregación de funciones.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EXAMEN DEL PROCESO DE COMPENSACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-4-2	4/9		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

N	Codigo	MES	Nombre Empleado	Occupation	Fecha Ingreso	DESCUENTOS NÓMINA					CÁLCULO DESCUENTOS AI					VARIACIONES															
						TOTAL INGRESOS	ICSS	ISR	SEGURO	OTROS	TOTAL EGRESOS	TOTAL LIQUIDO A RECIBIR	COMISIONE \$	ICSS 4.83%	ISR	SEGURO	PRESTAMO	PARQUEO	ICSS	ISR	SEGURO	BOLETAS DE PAGO FIRMADAS									
7	5	ENERO	JUAN ROJAS	CONTADOR GENERAL	16/04/2007	21,670	814	883	168	456	2,321	19,349	-	814	883	168	-	336	-	-	-	-	-	-	-	✓					
		FEBRERO				21,670	814	883	168	456	2,321	19,349	-	814	883	168	-	336	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓			
		MARZO				21,670	814	883	168	456	2,321	19,349	-	814	883	168	-	336	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓		
		ABRIL				21,670	814	883	168	456	2,321	19,349	-	814	883	168	-	336	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		MAYO				21,670	814	883	168	456	2,321	19,349	-	814	883	168	-	336	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		JUNIO				21,670	814	883	168	456	2,321	19,349	-	814	883	168	-	336	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		JULIO				21,670	814	883	168	456	2,321	19,349	-	814	883	168	-	336	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		AGOSTO				21,670	814	883	168	456	2,321	19,349	-	814	883	168	-	336	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		SEPTIEMBRE				21,670	814	883	168	456	2,321	19,349	-	814	883	168	-	336	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		OCTUBRE				21,670	814	883	168	456	2,321	19,349	-	814	883	168	-	336	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		NOVIEMBRE				21,670	814	883	168	456	2,321	19,349	-	814	883	168	-	336	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		DICIEMBRE				21,670	814	883	168	456	2,321	19,349	-	814	883	168	-	336	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
8	23	JULIO	ANDREA HERRERA	ASISTENTE TESORERIA	01/07/2015	9,000	339	40	-	-	379	8,621	-	339	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓			
		AGOSTO				9,000	339	40	-	-	379	8,621	-	339	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		SEPTIEMBRE				9,000	339	40	-	-	379	8,621	-	339	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		OCTUBRE				9,000	339	40	-	-	379	8,621	-	339	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		NOVIEMBRE				9,000	339	40	-	-	379	8,621	-	339	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		DICIEMBRE				9,000	339	40	-	-	379	8,621	-	339	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
9	36	MAYO	YADIRA LOPEZ	ASISTENTE CONTABLE	18/05/2015	5,420	204	137	-	280	621	4,799	-	204	137	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓			
		JUNIO				12,000	452	377	-	280	1,109	10,891	-	452	377	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		JULIO				12,000	452	377	-	280	1,109	10,891	-	452	377	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		AGOSTO				12,000	452	377	-	280	1,109	10,891	-	452	377	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		SEPTIEMBRE				12,000	452	377	-	280	1,109	10,891	-	452	377	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		OCTUBRE				12,000	452	377	-	280	1,109	10,891	-	452	377	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		NOVIEMBRE				12,000	452	377	-	280	1,109	10,891	-	452	377	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		DICIEMBRE				12,000	452	377	-	280	1,109	10,891	-	452	377	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	

★ El empleado fue contratado en el 2017; ☑ datos extraídos de nóminas mensuales de sueldos ☒ = datos tomados de integraciones de descuento, ✓ = cumple (con boleta de pago firmada). L = inadecuada segregación de funciones.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EXAMEN DEL PROCESO DE COMPENSACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-4-2	5/9		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

N°	Codigo	MES	Nombre Empleado	Ocupacion	Fecha Ingreso	DESCUENTOS NÓMINA				CÁLCULO DESCUENTOS AI						VARIACIONES							
						TOTAL INGRESOS	IGSS	ISR	SEGURO	OTROS	TOTAL EGRESOS LIQUIDO A RECIBIR	COMISIONE \$	IGSS 4.833%	ISR	SEGURO	PRESTAMO	PARQUEO	IGSS	ISR	SEGURO	BOLETAS DE PAGO FIRMADAS		
10	37	JUNIO	ALEJANDRO RICCI	ANALISTA LEGAL	08/06/2015	13,800	520	540	-	336	1,396	12,404	-	520	666	-	-	336	-	126	-	✓	
		JULIO	18,000	678		505	-	336	1,519	16,481	-	678	81	-	-	336	-	(424)	-	✓			
		AGOSTO	18,000	678		505	-	336	1,519	16,481	-	678	583	-	-	336	-	78	-	✓			
		SEPTIEMBRE	18,000	678		505	-	336	1,519	16,481	-	678	499	-	-	336	-	(5)	-	✓			
		OCTUBRE	18,000	678		505	-	336	1,519	16,481	-	678	157	-	-	336	-	(348)	-	✓			
		NOVIEMBRE	18,000	678		505	-	336	1,519	16,481	-	678	908	-	-	336	-	403	-	✓			
		DICIEMBRE	18,000	678		505	-	336	1,519	16,481	-	678	-	-	-	336	-	(505)	-	✓			
11	28	ENERO	MARIANA QUINTEROS	GERENTE DE TESORERIA	13/01/2014	13,896	579	484	168	196	1,428	12,468	5,261	579	484	168	-	196	-	-	-	-	✓
		FEBRERO	13,896	579		484	168	196	1,428	12,468	5,261	579	484	168	-	196	-	-	-	-	-	-	✓
		MARZO	13,896	579		484	168	196	1,428	12,468	5,261	579	484	168	-	196	-	-	-	-	-	-	✓
		ABRIL	13,896	579		484	168	196	1,428	12,468	5,261	579	484	168	-	196	-	-	-	-	-	-	✓
		MAYO	13,896	579		484	168	196	1,428	12,468	5,261	579	484	168	-	196	-	-	-	-	-	-	✓
		JUNIO	13,896	579		484	168	196	1,428	12,468	5,261	579	484	168	-	196	-	-	-	-	-	-	✓
		JULIO	13,896	579		484	168	196	1,428	12,468	5,261	579	484	168	-	196	-	-	-	-	-	-	✓
		AGOSTO	13,896	579		484	168	196	1,428	12,468	5,261	579	484	168	-	196	-	-	-	-	-	-	✓
		SEPTIEMBRE	13,896	579		484	168	196	1,428	12,468	5,261	579	484	168	-	196	-	-	-	-	-	-	✓
		OCTUBRE	13,896	579		484	168	196	1,428	12,468	5,261	579	484	168	-	196	-	-	-	-	-	-	✓
		NOVIEMBRE	13,896	579		484	168	196	1,428	12,468	5,261	579	484	168	-	196	-	-	-	-	-	-	✓
		DICIEMBRE	13,896	579		484	168	196	1,428	12,468	5,261	579	484	168	-	196	-	-	-	-	-	-	✓

★ Empleado contratado durante el 2017 datos extraídos de nóminas mensuales de sueldos

datos tomados de integraciones de descuento, ✓ = cumple (con boleta de pago firmada). L= inadecuada segregación de funciones.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EXAMEN DEL PROCESO DE COMPENSACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-4-2	6/9		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

		DESCUENTOS NÓMINA										CÁLCULO DESCUENTOS AI					VARIACIONES												
N°	Código	MES	Nombre Empleado	Ocupación	Fecha Ingreso	TOTAL INGRESOS	IGSS	ISR	SEGURO	OTROS	TOTAL EGRESOS LIQUIDO A RECIBIR	COMISIONES \$	IGSS 4.85%	ISR	SEGURO	PRESTAMO	PARQUEO	IGSS	ISR	SEGURO	BOLETAS DE PAGO FIRMADAS								
12	12	ENERO	ANDRÉS VALDEZ	ASISTENTE CONTABLE	09/03/2009	5,401	203	70	51	452	777	-	203	70	51	220	112	-	-	-	-	✓							
		FEBRERO				5,401	203	70	51	452	777	-	203	70	51	220	112	-	-	-	-	-	-	✓					
		MARZO				5,401	203	70	51	452	777	-	203	70	51	220	112	-	-	-	-	-	-	-	✓				
		ABRIL				5,401	203	70	51	452	777	-	203	70	51	220	112	-	-	-	-	-	-	-	-	✓			
		MAYO				5,401	203	70	51	452	777	-	203	70	51	220	112	-	-	-	-	-	-	-	-	✓			
		JUNIO				5,401	203	70	51	452	777	-	203	70	51	220	112	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓		
		JULIO				5,401	203	70	51	452	777	-	203	70	51	220	112	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓		
		AGOSTO				5,401	203	70	51	452	777	-	203	70	51	220	112	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		SEPTIEMBRE				5,401	203	70	51	452	777	-	203	70	51	220	112	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		OCTUBRE				5,401	203	70	51	452	777	-	203	70	51	220	112	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		NOVIEMBRE				5,401	203	70	51	329	653	4,748	-	203	70	51	217	112	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		DICIEMBRE				5,401	203	75	54	328	661	4,740	-	203	75	54	216	112	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
13	27	ENERO	RONY LEMUS	COORDINADOR VENTAS	02/01/2014	13,971	594	464	-	196	1,253	12,718	-	594	464	-	-	196	-	-	-	-	✓						
		FEBRERO				13,971	594	464	-	196	1,253	12,718	-	594	464	-	-	196	-	-	-	-	-	-	-	✓			
		MARZO				13,971	594	464	-	196	1,253	12,718	-	594	464	-	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	✓		
		ABRIL				13,971	594	464	-	196	1,253	12,718	-	594	464	-	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		MAYO				13,971	594	464	-	196	1,253	12,718	-	594	464	-	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		JUNIO				13,971	594	464	-	196	1,253	12,718	-	594	464	-	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		JULIO				13,971	594	464	-	196	1,253	12,718	-	594	464	-	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		AGOSTO				13,971	594	464	-	196	1,253	12,718	-	594	464	-	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		SEPTIEMBRE				13,971	594	464	-	196	1,253	12,718	-	594	464	-	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		OCTUBRE				13,971	594	464	-	196	1,253	12,718	-	594	464	-	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		NOVIEMBRE				13,971	594	464	-	196	1,253	12,718	-	594	464	-	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		DICIEMBRE				13,971	594	464	-	196	1,253	12,718	-	594	464	-	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	

☑ datos extraídos de nóminas mensuales de sueldos ☒ = datos tomados de integraciones de descuento,

✓ = cumple (con boleta de pago firmada). L = inadecuada segregación de funciones.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EXAMEN DEL PROCESO DE COMPENSACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-4-2	7/9		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

		DESCUENTOS NÓMINA										CÁLCULO DESCUENTOS AI				VARIACIONES													
Nº	Código	MES	Nombre Empleado	Ocupación	Fecha Ingreso	TOTAL INGRESOS	IGSS	ISR	SEGURO	OTROS	TOTAL EGRESOS LIQUIDO A RECIBIR	COMISIONE \$	IGSS 4.83%	ISR	SEGURO	PRESTAMO	PARQUEO	IGSS	ISR	SEGURO	BOLETAS DE PAGO FIRMADAS								
14	21	ENERO	SOFIA CATALAN	ASISTENTE GERENTE GENERAL	16/01/2013	5,030	217	602	168	316	1,303	3,728	-	217	602	168	-	196	-	-	-	✓							
		FEBRERO				5,030	217	602	168	316	1,303	3,728	-	217	602	168	-	196	-	-	-	-	-	✓					
		MARZO				5,030	217	602	168	316	1,303	3,728	-	217	602	168	-	196	-	-	-	-	-	-	✓				
		ABRIL				5,030	217	602	168	316	1,303	3,728	-	217	602	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	✓			
		MAYO				5,030	217	602	168	316	1,303	3,728	-	217	602	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	✓			
		JUNIO				5,030	217	602	168	316	1,303	3,728	-	217	602	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	✓		
		JULIO				5,030	217	602	168	316	1,303	3,728	-	217	602	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	✓		
		AGOSTO				5,030	217	602	168	316	1,303	3,728	-	217	602	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		SEPTIEMBRE				5,030	217	602	168	316	1,303	3,728	-	217	602	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		OCTUBRE				5,030	217	602	168	316	1,303	3,728	-	217	602	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		NOVIEMBRE				5,030	217	602	168	316	1,303	3,728	-	217	602	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		DICIEMBRE				5,030	217	602	168	316	1,303	3,728	-	217	602	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
15	30	ENERO	VIRGINIA SOLOZANO	ASISTENTE GERENCIA DE RRHH	13/01/2014	9,262	349	263	168	196	976	8,286	-	349	263	168	-	196	-	-	-	-	✓						
		FEBRERO				9,262	349	263	168	196	976	8,286	-	349	263	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	✓			
		MARZO				9,262	349	263	168	196	976	8,286	-	349	263	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	✓		
		ABRIL				9,262	349	263	168	196	976	8,286	-	349	263	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		MAYO				9,262	349	263	168	196	976	8,286	-	349	263	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		JUNIO				9,262	349	263	168	196	976	8,286	-	349	263	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		JULIO				9,262	349	263	168	196	976	8,286	-	349	263	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	
		AGOSTO				9,262	349	263	168	196	976	8,286	-	349	263	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		SEPTIEMBRE				9,262	349	263	168	196	976	8,286	-	349	263	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		OCTUBRE				9,262	349	263	168	196	976	8,286	-	349	263	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		NOVIEMBRE				9,262	349	263	168	196	976	8,286	-	349	263	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓
		DICIEMBRE				9,262	349	263	168	196	976	8,286	-	349	263	168	-	196	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓

☑ datos extraídos de nóminas mensuales de sueldos ☒ = datos tomados de integraciones de descuento,

✓ = cumple (con boleta de pago firmada). L = inadecuada segregación de funciones.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EXAMEN DEL PROCESO DE COMPENSACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-4-2	8/9		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

Conclusión:

No existe adecuada segregación de funciones en la elaboración de las nóminas actualmente el jefe de área elabora la nómina mensual, carga a sistema y efectúa las transferencias a las cuentas de empleados, esto fue comprobado en los 15 casos verificados (ver B-4-2). (↩)

Sin embargo, de acuerdo a nuestras pruebas efectuadas, concluimos que los controles implementados para el control de descuentos a empleados por concepto de ISR, IGSS, parqueo y seguros, son razonablemente adecuados, para la presente auditoria operacional no se determinaron diferencias significativas entre los totales mensuales por concepto de descuentos incluidos en las nóminas durante el período 2017.

Fuente:

Información extraída de control auxiliar de descuentos y nóminas mensuales de sueldos, ambos proporcionados por jefe de compensación.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EXAMEN DEL PROCESO DE COMPENSACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-4-2	9/9		
Hecho por:	AM	Fecha:	20/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	22/02/2018

Procesos efectuados:

Ingresos: fueron tomados de las boletas de pago firmadas, cotejadas con la nómina mensual.

Descuentos:

IGGS: cálculo del 4.83% sobre el sueldo ordinario

ISR: 5% sobre la renta imponible

Seguro: valores tomados de la integración mensual de seguro

Otros: corresponde a la cuota mensual de parqueo, tomado de la integración mensual

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
 EXAMÉN DEL CUMPLIMIENTO DE VACACIONES
 PERÍODO 2017

PT: B-4-3	1/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	23/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	25/02/2018

N°	Nombre	Días de vacaciones	Días gozados	Días pendientes	Marcas
1	Leonel Chávez	123	85	38	⑤
2	Sofía Catalán	45	10	35	⑤
3	Juan Rojas	133	100	33	⑤
4	Claudia Garavito	35	5	30	⑤
5	Virginia Solórzano	45	15	30	⑤
6	Emilio Del Cid	51	12	39	⑤
7	Luis Abac	43	15	28	
8	Rony Lemus	30	10	20	
9	Andrea Herrera	133	115	18	
10	Mariana Quinteros	30	15	15	
11	Andrés Valdéz	104	95	9	
12	Yadira López	9	0	9	
13	Alejandro Ricci	8.5	0	8.5	
14	Brenda Fernández	23	15	8	
15	Alejandro Ruiz	19	15	4	

Fuente: información extraída de la base de datos maestros. Proporcionados por jefe de compensación.

⑤= casos críticos, con más de dos períodos vencidos.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
EXAMÉN DEL CUMPLIMIENTO DE VACACIONES
PERÍODO 2017

PT: B-4-3	2/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	23/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	25/02/2018

Nombre	periodos de vacaciones	Salarios devengados				Incrementos en período			
		2014	2015	2016	2017	2015	2016	2017	Total de incrementos
Leonel Chávez	3	5,800	6,300	6,800	7,420	500	500	620	1,620
Sofía Catalán	2		3,300	4,500	5,030		1,200	530	1,730
Juan Rojas	2		15,500	19,600	21,670		4,100	2,070	6,170
Claudia Garavito	2		15,000	15,800	16,271		800	471	1,271
Virginia Solórzano	2		7,500	8,300	9,262		800	962	1,762
Emilio Del Cid	3	11,500	12,800	13,800	14,602	1,300	1,000	802	3,102
Total de salario			60,400	68,800	74,255	Total de incrementos			15,655

% de incremento en pago de vacaciones 26%

Conclusión: se identificó que el 40% de la muestra de empleados por no gozar las vacaciones se tiene un incremento del 26% en pago de vacaciones derivado a los incrementos que han obtenido los empleados en los últimos 3 años, así mismo de la muestra de empleados son considerados casos críticos de acuerdo al siguiente fundamento: "los casos considerados como críticos (colaboradores con más de 2 períodos de vacaciones pendientes de gozar), jefe inmediato deberá trasladar a RRHH un calendario para que puedan ponerse al día, el cual se hará de común acuerdo sin afectar la operación de su departamento (↗)

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
VERIFICACIÓN DEL PAGO DEL IGSS, IRTRA E INTECAP
PERÍODO 2017
(CIFRAS EN QUETZALES)

PT: B-4-4	1/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	23/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	25/02/2018

DESCRIPCIÓN	PLANILLA N°	EMPLEADOS DECLARADOS	✓	FECHA PRESENTACIÓN	TOTAL SALARIO	TOTAL PAGADO	VALIDACIÓN AUDITORÍA					TOTAL A PAGAR/ SEGUN AI	VARIACIÓN
							SALRIO S/NÓMINA	1% IRTRA (PATRONAL)	1% INTECAP (PATRONA)	4.83% IGSS EMPLEADO	10.67% IGSS PATRONAL		
ENERO	861996	33	✓	10/02/2017	252,422.87	44,174.00	252,422.87	2,524.23	2,524.23	12,192.02	26,933.52	44,174.00	(0.00)
FEBRERO	916688	37	✓	10/03/2017	261,060.90	45,685.66	261,060.90	2,610.61	2,610.61	12,609.24	27,855.20	45,685.66	0.00
MARZO	988434	37	✓	12/04/2017	261,060.90	45,685.66	261,060.90	2,610.61	2,610.61	12,609.24	27,855.20	45,685.66	0.00
ABRIL	989345	37	✓	10/05/2017	261,060.90	45,685.66	261,060.90	2,610.61	2,610.61	12,609.24	27,855.20	45,685.66	0.00
MAYO	990401	37	✓	10/06/2017	261,060.90	45,685.66	261,060.90	2,610.61	2,610.61	12,609.24	27,855.20	45,685.66	0.00
JUNIO	991321	33	✓	11/07/2017	252,422.87	44,174.00	252,422.87	2,524.23	2,524.23	12,192.02	26,933.52	44,174.00	(0.00)
JULIO	991350	33	✓	12/08/2017	252,422.87	44,174.00	252,422.87	2,524.23	2,524.23	12,192.02	26,933.52	44,174.00	(0.00)
AGOSTO	992400	37	✓	10/09/2017	261,060.90	45,685.66	261,060.90	2,610.61	2,610.61	12,609.24	27,855.20	45,685.66	0.00
SEPTIEMBRE	992560	37	✓	18/10/2017	261,060.90	45,685.66	261,060.90	2,610.61	2,610.61	12,609.24	27,855.20	45,685.66	0.00
OCTUBRE	993638	37	✓	10/11/2017	261,060.90	45,685.66	261,060.90	2,610.61	2,610.61	12,609.24	27,855.20	45,685.66	4.57
NOVIEMBRE	995780	33	✓	11/12/2017	252,422.87	44,174.00	252,422.87	2,524.23	2,524.23	12,192.02	26,933.52	44,174.00	(0.00)
DICIEMBRE	997654	37	✓	11/01/2018	261,060.90	45,685.66	261,060.90	2,610.61	2,610.61	12,609.24	27,855.20	45,685.66	0.00

① salario reflejado en la presentación de la planilla electrónica IGSS
 (documento electrónico) ② valor tomado de transferencias
 ③ valor tomado de nóminas y planillas electrónicas
 ✓ cumple cotejado con nóminas y planillas

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
VERIFICACIÓN DEL PAGO DEL IGSS, IRTRA E INTECAP
PERÍODO 2017
(CIFRAS EN QUETZALES)

PT: B-4-4	2/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	23/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	25/02/2018

Conclusión:

Se efectuaron pruebas de cumplimiento para validar el proceso de cálculo, revisión y autorización, por lo cual concluimos que el proceso actual es realizado correctamente ya que no se determinaron variaciones en el período 2017.

PT: B-5	1/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	26/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	27/02/2018

1. Desvinculación Laboral

- 1.1. En el caso de renuncia el jefe o gerente de área revisa y analiza cual fue el motivo principal y conjuntamente con RRHH evalúan la posibilidad de retener al colaborador.
- 1.2. Si es posible la retención, se le notifica por escrito al colaborador, si no; se procede a operar baja del personal.
- 1.3. La entrega del cheque se hará el día del retiro siempre y cuando se hayan dado los días anticipados que establece la ley, de lo contrario se tramitará cheque por las prestaciones que correspondan no más tarde de 2 semanas.
- 1.4. Cuando sea despido el jefe inmediato debe solicitar autorización de baja a la gerencia general a través del formato de Movimiento de Personal
- 1.5. Jefe inmediato informa al área de nóminas con copia a Reclutamiento y Selección y Gerencia de RRHH, por lo menos con una semana de anticipación sobre la decisión de dar por terminada la relación laboral con el colaborador y justifica por medio de llamada de atención (3 llamadas).
- 1.6. Si la baja es justificada, RRHH coordina trámite de prestaciones

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A

AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH

FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DESVINCULACIÓN LABORAL

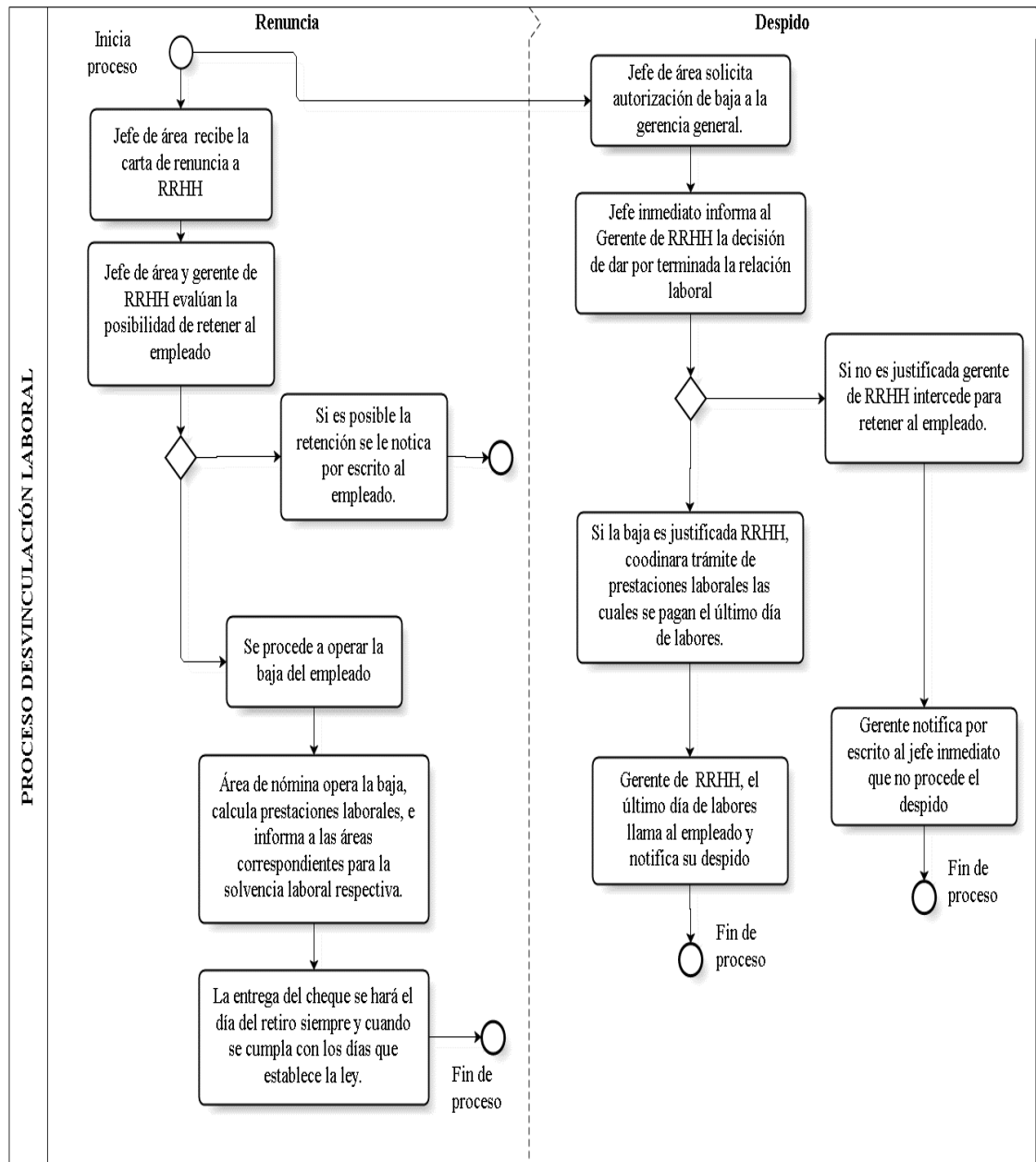
PERÍODO 2017

PT: B-5	2/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	26/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	27/02/2018

- 1.6.1. Si el Jefe inmediato no justifica debidamente la baja, RRHH intercederá para ver la posibilidad de retener al colaborador.
- 1.6.2. Jefe inmediato notifica por escrito la decisión indicando claramente los motivos de la decisión, si es por causa justificada tomando como base el código de trabajo; deberá hacer mención artículo correspondiente, y procede a solicitar firma de aceptación del colaborador y traslada copia a RRHH para documentar expediente
- 1.6.3. Los empleados que no cumplan con sus funciones estarán sujetos a suspensión de labores sin goce de sueldos, dependiendo la gravedad de la falta.
- 1.6.4. Cuando se da baja de personal por despido o renuncia el jefe inmediato deberá enviar una gestión debidamente firmada al departamento de recursos humanos, esta gestión deberá incluir el nombre del empleado, el puesto, la fecha de baja y el motivo de la misma, la gestión debe enviarse en un lapso no mayor a cinco días después que tenga efecto la baja o cinco días antes si el empleado renuncia. La empresa paga indemnización universal.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DESVINCULACIÓN LABORAL
PERÍODO 2017

PT: B-5-1	1/1		
Hecho por:	AM	Fecha:	26/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	27/02/2018



INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
VALIDACIÓN DEL PROTOCOLO DE DESVINCULACIÓN
PERÍODO 2017

PT: B-5-2	1/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	26/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	27/02/2018

A continuación, se presenta la validación del protocolo de desvinculación:

Descripción de procedimiento bajas de personal	Empleados desvinculados validados				Observaciones
	Cod. 8	Cod. 12	Cod. 19	Cod. 22	
<p><u>Renuncia</u></p> <p>1) Jefe inmediato recibe carta de renuncia y revisa que contenga lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigida a patrono que cancela sus prestaciones. • Jefe inmediato. • Días establecidos según ley. • Motivo del retiro. • Fecha exacta de terminación de la relación <p>2) Jefe inmediato revisa y analiza el motivo principal de la renuncia, y conjuntamente con RRHH evalúan la posibilidad de retener al colaborador.</p> <p>3) si es posible la retención, se le notifica por escrito al colaborador, si no; opera baja en portal gente.</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>x</p> <p>⊖</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>x</p> <p>⊖</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>x</p> <p>⊖</p>	<p>Actualmente el área de compensación es responsable de realizar a entrevista de salida sin embargo no es efectuada porque no le da tiempo de efectuarlas.</p>	

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
 VALIDACIÓN DEL PROTOCOLO DE DESVINCULACIÓN
 PERÍODO 2017

PT: B-5-2	2/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	26/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	27/02/2018

Descripción de procedimiento bajas de personal	Empleados desvinculados validados				Observaciones
	Cod. 8	Cod. 12	Cod. 19	Cod. 22	
<p><u>Renuncia</u></p> <p>4) área de nóminas registra la baja, calcula prestaciones laborales, e indemnización universal.</p>	✓	✓	✓	✓	
<p>5) La entrega del cheque se hará el día del retiro siempre y cuando se hayan dado los días anticipados que establece la ley, de lo contrario se tramitará cheque por las prestaciones que correspondan no más tarde de 2 semanas. Previo a la entrega del cheque por pago de prestaciones, se realiza la respectiva entrevista de salida.</p>	✓	✓	✓	✓	

Marcas de auditoría: ✓ = Cumple ✗ = no cumple ⊙ = no aplica

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
VERIFICACIÓN DEL CÁLCULO DE INDEMNIZACIÓN
PERÍODO 2017
(CIFRAS EN QUETZALES)

PT: B-5-2-1	1/5		
Hecho por:	AM	Fecha:	26/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	27/02/2018

NOMBRE DEL TRABAJADOR:	MATILDE ARGUETA	CÓDIGO:	8	
FECHA DE INGRESO:	01/03/2007	FECHA DE EGRESO:	15/08/2017	
TIEMPO TRABAJADO :	3815	DIAS		
CÁLCULOS AUDITORÍA INTERNA				
Devengado durante los meses		Ordinario	Total	
ENERO		16,470	16,470	
FEBRERO		16,470	16,470	
MARZO		17,473	17,473	
ABRIL		17,473	17,473	
MAYO		17,473	17,473	
JUNIO		17,473	17,473	
TOTAL		102,832	102,832	
Promedio diario para el cálculo de bono 14			45.00	
Promedio diario para el cálculo de vacaciones			75.00	
Promedio diario para el cálculo de aguinaldo			255.00	
INDEMNIZACIÓN	01/03/2007	al ..	15/08/2017	208,994
AGUINALDO	01/12/2016	al ..	15/08/2017	11,974
VACACIONES	24/07/2017	al ..	15/08/2017	1,761
BONIFICACIÓN DTO. 42-92 (BONO 14)	01/07/2017	al ..	15/08/2017	2,113
SUB-TOTAL				224,842
<u>SUELDOS Y BONIFICACIÓN</u>				
SUELDO				8,570
<u>DESCUENTOS:</u>				
IGSS				422
ANTICIPO				
DESC. SEGURO, PARQUEO				
PRÉSTAMO				
CURSOS RECIBIDOS 2017				39,153 ↗ B-3-2
LIQUIDACIÓN S/AUDITORÍA				193,837
LIQUIDACIÓN S/NÓMINA				232,990
VARIACIÓN				39,153 ↘

↘ = Punto de informe ↗ = viene de

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
 VERIFICACIÓN DEL CÁLCULO DE INDEMNIZACIÓN
 PERÍODO 2017
 (CIFRAS EN QUETZALES)

PT: B-5-2-1	2/5		
Hecho por:	AM	Fecha:	26/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	27/02/2018

NOMBRE DEL TRABAJADOR:	MARCIA SANCHEZ	CÓDIGO:	12	
FECHA DE INGRESO:	01/06/2010	FECHA DE EGRESO:	30/06/2017	
TIEMPO TRABAJADO :	2587	DIAS		
CÁLCULOS AUDITORÍA INTERNA				
Devengado durante los meses		Ordinario	Total	
ENERO		17,910	17,910	
FEBRERO		17,910	17,910	
MARZO		17,910	17,910	
ABRIL		19,768	19,768	
MAYO		19,768	19,768	
JUNIO		19,768	19,768	
TOTAL		113,034	113,034	
Promedio diario para el cálculo de bono 14			337	
Promedio diario para el cálculo de vacaciones			210	
Promedio diario para el cálculo de aguinaldo			366	
INDEMNIZACIÓN	01/06/2010	al ..	30/06/2017	155,658
AGUINALDO	01/12/2016	al ..	30/06/2017	10,839
VACACIONES	24/07/2016	al ..	30/06/2017	8,697
BONIFICACIÓN DTO. 42-92 (BONO 14)	01/07/2016	al ..	30/06/2017	18,891
SUB-TOTAL				194,085
<u>SUELDOS Y BONIFICACIÓN</u>				
SUELDO				9,420
<u>DESCUENTOS:</u>				
IGSS				955
ANTICIPO				
DESC. SEGURO, PARQUEO				
PRÉSTAMO				116,806
CURSOS RECIBIDOS 2017				11,700
LIQUIDACIÓN S/AUDITORÍA				74,044
LIQUIDACIÓN S/NÓMINA				85,744
VARIACIÓN				11,700

⇒ B-3-2

⇒ Punto de informe ⇒ viene de

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
 AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
 FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
 VERIFICACIÓN DEL CÁLCULO DE INDEMNIZACIÓN
 PERÍODO 2017
 (CIFRAS EN QUETZALES)

PT: B-5-2-1	3/5		
Hecho por:	AM	Fecha:	26/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	27/02/2018

NOMBRE DEL TRABAJADOR:	GABRIELA PEREZ		CÓDIGO:	19
FECHA DE INGRESO:	27/07/2013		FECHA DE EGRESO:	30/05/2017
TIEMPO TRABAJADO :	1399	DIAS		
CÁLCULOS AUDITORÍA INTERNA				
Devengado durante los meses			Ordinario	Total
ENERO			10,530	10,530
FEBRERO			10,530	10,530
MARZO			10,530	10,530
ABRIL			10,530	10,530
MAYO			10,530	10,530
JUNIO			10,530	10,530
TOTAL			63,180	63,180
				10,530
Promedio diario para el cálculo de vacaciones				180
Promedio diario para el cálculo de aguinaldo				180
Promedio diario para el cálculo de bono 14				333
INDEMNIZACIÓN	24/07/2013	al ..	30/05/2017	47,087
AGUINALDO	01/12/2016	al ..	30/05/2017	5,193
VACACIONES	01/12/2016	al ..	30/05/2017	2,596
BONIFICACIÓN DTO. 42-92 (BONO 14)	01/07/2016	al ..	30/05/2017	9,607
SUB-TOTAL				64,483
<u>SUELDOS Y BONIFICACIÓN</u>				
SUELDO				5,265
<u>DESCUENTOS:</u>				
IGSS				509
ANTICIPO				
DESC. SEGURO, PARQUEO				
PRÉSTAMO				
CURSOS RECIBIDOS 2017				17,476 ↗ B-3-2
LIQUIDACIÓN S/AUDITORÍA				51,763
LIQUIDACIÓN S/NÓMINA				69,239
VARIACIÓN				17,476 ↘

↘ = Punto de informe

↗ = viene de

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
VERIFICACIÓN DEL CÁLCULO DE INDEMNIZACIÓN
PERÍODO 2017
(CIFRAS EN QUETZALES)

PT: B-5-2-1	4/5		
Hecho por:	AM	Fecha:	26/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	27/02/2018

NOMBRE DEL TRABAJADOR:	HUGO LOPEZ	CÓDIGO:	22	
FECHA DE INGRESO:	16/09/2013	FECHA DE EGRESO:	15/11/2017	
TIEMPO TRABAJADO :	1521 DIAS			
CÁLCULOS AUDITORÍA INTERNA				
Devengado durante los meses		Ordinario	Total	
ENERO		7,110	7,110	
FEBRERO		7,110	7,110	
MARZO		7,110	7,110	
ABRIL		7,110	7,110	
MAYO		7,552	7,552	
JUNIO		7,552	7,552	
TOTAL		43,543	43,543	
Promedio diario para el cálculo de vacaciones			165	
Promedio diario para el cálculo de aguinaldo			345	
Promedio diario para el cálculo de bono 14			135	
INDEMNIZACIÓN	24/07/2013	al ..	15/11/2017	35,282
AGUINALDO	01/12/2016	al ..	15/11/2017	6,860
VACACIONES	01/06/2017	al ..	15/11/2017	1,640
BONIFICACIÓN DTO. 42-92 (BONO 14)	01/07/2017	al ..	15/11/2017	2,684
SUB-TOTAL				46,466
SUELDOS Y BONIFICACIÓN				
SUELDO				3,394
DESCUENTOS:				
IGSS				182
ANTICIPO				
DESC. SEGURO, PARQUEO				
PRÉSTAMO				
LIQUIDACIÓN S/AUDITORÍA				49,677
LIQUIDACIÓN S/NÓMINA				49,677
VARIACIÓN				0

↩ = sumatoria

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE II -INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
VERIFICACIÓN DEL CÁLCULO DE INDEMNIZACIÓN
PERÍODO 2017
(CIFRAS EN QUETZALES)

PT: B-5-2-1	5/5		
Hecho por:	AM	Fecha:	26/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	27/02/2018

Conclusión: Después de haber realizado el cálculo de liquidación de personal con base a políticas y procedimientos vigentes, determinamos lo siguiente:

- 1) Incumplimiento en la política de capacitación en donde indica “que debe de laborar para la empresa mínimo un año, de no ser así deberá pagar el 100% de los cursos recibidos. Según la política de capacitación ver numeral 3.2 (ver PT: B-3 3/3). Esto genera un saldo no cobrado de Q.68,329 por concepto de capacitaciones impartidas durante el periodo 2017.

Curso recibido 2017	Matilde Argueta	Marcia Sanchez	Gabriela Perez
Administración internacional de tesorería	27,453		
Programa de habilidades gerenciales	11,700	11,700	11,700
Diplomado gestión de compras			5,776
Total no cobrado a personal	39,153	11,700	17,476
Total no cobrado			68,329

- 2) Jefe de compensación indicó no realizar la entrevista de salida derivado a las atribuciones propias del puesto le es difícil realizarlas.

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA INTERNA AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE III DIAGNÓSTICO
PERÍODO 2017

PT: C	1/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	29/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	02/03/2018

1	Falta el reglamento interno de trabajo.
2	Falta el código de ética.
3	La gerencia de recursos humanos no efectúa supervisión al desempeño actual del departamento
4	Los descriptores de puestos están en proceso de aprobación e implementación
5	Inadecuada segregación de funciones en el área de compensación
6	Vacaciones no proporcionadas a los empleados
7	Pérdida de personal capacitado.
8	Desconocimiento de las causas por las que se retiran los empleados
<p>Conclusión:</p> <p>El área de recursos humanos quien es la responsable de gestionar y retener al recurso humano dentro de la organización para lograr que las operaciones se efectúan de forma eficiente y económica es importante mejorar en el cumplimiento de los procesos y políticas definidas considerando los hallazgos identificados en la auditoría operacional, con el objetivo de promover la eficiencia de las operaciones de recursos humanos.</p>	

INMOBILIARIA VALLE DEL SOL, S.A
AUDITORÍA INTERNA AL DEPARTAMENTO DE RRHH
FASE III DIAGNÓSTICO
PERÍODO 2017

PT: C	2/2		
Hecho por:	AM	Fecha:	29/02/2018
Revisado por:	AG	Fecha:	02/03/2018

Presentación de resultados

El informe de auditoría interna al departamento de recursos humanos no es más que el resultado del trabajo realizado, el cual está enfocado objetivamente a los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la inmobiliaria Valle del Sol, S.A

AUDITORÍA OPERACIONAL

Inmobiliaria Valle del Sol, S.A

Guatemala, 31 de marzo 2018.

Licenciado Molina

Gerente General

Inmobiliaria Valle del Sol, S.A

De conformidad con lo programado por auditoría interna según memorándum de planificación de la auditoría operacional que se efectuó a los procesos y del departamento de recursos humanos por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre 2017. La auditoría fue planificada y ejecutada con base a los boletines de auditoría operacional.

Dichos boletines indican que una auditoría debe ser adecuadamente planificada y ejecutada de tal forma que permita identificar las causas de las deficiencias e ineficacia de los procesos operativos, realizando un análisis y un diagnóstico que permitan encontrar soluciones viables para mejorar la efectividad de la empresa, las cuales se presentan en las respectivas recomendaciones del presente informe:

4.5.7 Informe de resultados de la auditoría operacional al departamento de recursos humanos:

HALLAZGO 1:

Falta el reglamento interno de trabajo

Esta normativa está en proceso de aprobación, el cual es fundamental para la gestión del personal interno de la inmobiliaria.

CRITERIO:

Toda empresa debe de contar con el reglamento interno de trabajo pues esto regula las relaciones internas de la empresa con el colaborador.

CAUSA:

Los documentos están en proceso de verificación y autorización.

EFFECTO:

Existe el riesgo de tener comportamientos inadecuados del personal dentro de las instalaciones y que estas no sean sancionadas debidamente.

RECOMENDACIÓN:

El gerente del departamento debe de realizar:

- a) Dar seguimiento a la aprobación interna.

- b) Realizar la presentación ante el ministerio de trabajo.
- c) Definir quiénes son los responsables de comunicar dentro de la empresa al personal administrativo el reglamento interno de trabajo.

HALLAZGO 2:

Falta de código de ética

Actualmente no hay un documento que establezca los principios y valores reconocidos y respetados por el personal de la inmobiliaria.

CRITERIO:

Desde el punto de vista del control interno, las empresas deben de contar con un código de ética pues es una guía para orientar las acciones dentro de la organización.

CAUSA:

El código de ética está en proceso de verificación y autorización.

EFEECTO:

La falta de este documento puede derivar una serie de malas conductas dentro de una organización, afectándola en materia de tiempo y de dinero.

RECOMENDACIÓN:

El gerente del departamento debe de realizar:

- a) Dar seguimiento a la aprobación interna.
- b) Definir quiénes son los responsables de comunicar al personal interno el código de ética.

HALLAZGO 3:

La gerencia de recursos humanos no supervisa continuamente el desempeño del personal

Se identificó que las reuniones de trabajo se ejecutan semestralmente entre el gerente de área y su equipo líder, esto limita identificar las oportunidades de mejora dentro del proceso actual.

CRITERIO:

De acuerdo a los procedimientos internos del departamento de recursos humanos es importante realizar los acercamientos con el personal líder trimestralmente, con el objetivo de identificar en tiempo oportuno las brechas que puedan afectar la eficiencia, eficacia y economía dentro de los procesos.

CAUSA:

Falta de seguimiento por parte del gerente de recursos humanos.

EFEECTO:

Incumplimiento de políticas y procedimientos para la gestión de las distintas áreas dentro del departamento de RRHH.

RECOMENDACIÓN:

Con base a lo establecido en la política el gerente de recursos humanos debe definir un calendario para las reuniones trimestrales para mitigar las brechas que pueden impedir alcanzar la economía, eficiencia y eficacia dentro de las operaciones diarias.

HALLAZGO 4:**Descriptores de puestos no están autorizados**

Los descriptores de puesto a la fecha emisión de este informe se encuentran únicamente elaborados estos no han sido autorizados por el gerente del departamento de RRHH y el jefe de cada área.

CRITERIO:

Desde el punto de vista de control interno, la planificación de los recursos humanos de los que disponemos y una buena comunicación van a ser fundamentales para realizar un trabajo eficiente, eficaz y económico de los trabajadores.

CAUSA:

Falta de eficacia en la implementación de los descriptores de puesto por parte del gerente de recursos humanos con los gerentes de área para gestionar la autorización y entrega a los empleados

EFEECTO:

Brechas significativas en la ejecución de las distintas operaciones dentro de la inmobiliaria lo cual puede genera un alto costo para la inmobiliaria por no ser eficientes, eficaces y económicos.

RECOMENDACIÓN:

El gerente de recursos humanos debe de realizar lo siguiente:

- a) Continuar con el proceso de autorización de los descriptores de puesto.
- b) Gestionar el visto bueno con los gerentes de área.
- c) Entregar a cada empleado el descriptor de puesto según aplique.

HALLAZGO 5:**Inadecuada segregación de funciones en el área de nómina**

No existe adecuada segregación de funciones en la elaboración de las nóminas ya que el jefe de área elabora la nómina mensual, realiza la carga de la nómina al sistema y es responsable de efectuar las transferencias a las cuentas de empleados.

CRITERIO:

Desde el punto de vista de control interno, la segregación de funciones se debe de utilizar, para separar las responsabilidades de las diversas actividades que intervienen en el proceso de nómina, esto incluye el cálculo, autorización y pago a empleados.

CAUSA:

Dentro del proceso de gestión de nómina no está definida la responsabilidad de revisión y aprobación del cálculo de las nóminas.

EFEECTO:

- a) Pago inadecuado en los sueldos de colaboradores.
- b) Esta deficiencia permite mayor oportunidad de fraude, errores o irregularidades en los procesos.

RECOMENDACIÓN:

El gerente del departamento de recursos humanos debe establecer e implementar medidas de control en el proceso de elaboración y pago de nóminas.

HALLAZGO 6:

Vacaciones no otorgadas a empleados

Se identificó que el 40% (6 de 15) de los empleados poseen dos o más periodos de vacaciones pendientes de gozar. Esto genera un incremento en el gasto del 26% el cual asciende a Q15,655 derivado a los incrementos que han obtenido los empleados en los últimos 3 años

CRITERIO:

Desde el punto de vista regulatorio del Código de trabajo, todo trabajador tiene derecho a un periodo de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo, cuya duración es de 15 días hábiles.

CAUSA:

Falta de coordinación y seguimiento por parte del jefe inmediato de cada colaborador.

EFEECTO:

- a) Ineficiencia, ineffectividad en la ejecución de las distintas operaciones administrativas.
- b) Sobre valuación en el pago de vacaciones.
- c) Sanciones por parte de la inspección General de Trabajo.

RECOMENDACIÓN:

El gerente de recursos humanos debe de acompañar y dar seguimiento a los gerentes de los distintos departamentos, a fin de elaborar un plan que se pueda cumplir y garantizar al empleado el goce de sus vacaciones.

HALLAZGO 7:

Pérdida de personal calificado

Se detectaron 3 de 4 personas desvinculadas a quienes no se les aplico descuento por no cumplir con la continuidad laboral de 1 año después de recibido el curso; esta situación ocasiona un gasto de Q68,329 por concepto de capacitaciones otorgadas a personal desvinculado.

Curso recibido 2017	Matilde Argueta	Marcia Sánchez	Gabriela Pérez
Administración internacional de tesorería	27,453		
Programa de habilidades gerenciales	11,700	11,700	11,700
Diplomado gestión de compras			5,776
Total no cobrado a personal	Q 39,153	Q 11,700	Q 17,476
Total no cobrado			Q 68,329

CRITERIO:

Desde el punto de vista de control interno la política de capacitación establece que el empleado debe de laborar para la empresa mínimo 1 año más después de haber recibido la capacitación, o bien pagar el 100% del curso recibido.

CAUSA:

Ineficiencia en la comunicación de los responsables de los procesos de capacitación y desvinculación.

EFEECTO:

- Personal calificado
- Pérdida de conocimientos para efficientizar las operaciones existentes
- Inadecuado resguardo de economicidad en la ejecución del presupuesto para capacitaciones.

RECOMENDACIÓN:

El gerente del departamento de recursos humanos debe de realizar lo siguiente

- Garantizar la eficiencia y eficacia dentro de los procesos internos que apoyan la gestión del recurso humano.
- Garantizar el uso adecuado de los recursos económicos que apoyan al desarrollo del empleado y de la organización.

HALLAZGO 8:

Desconocimiento de las causas de las salidas del personal

El 100% de desvinculaciones laborales, no cumplen con el proceso de entrevista de salida el cual consiste en revisar y analizar el motivo principal de la renuncia, y conjuntamente con gerencia de RRHH evaluar la posibilidad de retener al colaborador.

CRITERIO:

La política de desvinculación de personal establece que se debe de realizar la entrevista de salida con el objetivo de identificar cuáles son las razones por las que el empleado decide retirarse.

CAUSA:

La política no establece quien es el responsable de realizar la entrevista de salida.

EFECTO:

Inadecuado análisis del clima laboral por el desconocimiento de las razones que el personal decide retirarse.

RECOMENDACIÓN:

Gerencia de RRHH debe establecer las medidas de control que permitan evaluar el motivo de la renuncia del empleado y así mismo analizar la posibilidad de retenerlo.

CONCLUSIÓN GENERAL

Se identificaron brechas que son de oportunidad de mejora, las cuales no permiten ser eficientes, eficaces y económicos en el departamento de recursos humanos, a continuación se detallan:

- La falta de documentos que rigen el comportamiento del empleado (reglamento interno de trabajo y el código de ética) están en proceso de autorización;
- Incumplimiento a los procedimientos de: capacitación, vacaciones y desvinculación laboral.
- Inadecuada segregación de funciones en el proceso de compensación.

Es necesario que la Gerencia General de la Inmobiliaria Valle del Sol, S.A. gestione las correcciones pertinentes con base en los hallazgos indicados y recomendaciones de este informe.

Atentamente,

A. Mendoza

Armando Mendoza
Auditor Senior

Alejandro García

Lic. Alejandro García
Gerente de Auditoría

CONCLUSIONES

1. Las inmobiliarias desarrolladoras de proyectos habitacionales tienen como actividad principal la construcción y venta de inmuebles, estas empresas están reguladas por leyes, reglamentos e impuestos que aplican desde su constitución y en el proceso de sus operaciones
2. El departamento de recursos humanos es el encargado de adquirir, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la empresa. Su importancia radica en que es el encargado de proporcionar y administrar el personal adecuado para el cumplimiento de las funciones realizadas dentro de la inmobiliaria. Derivado al reclutamiento, contratación, capacitación, compensación y desvinculación, toda empresa debe afrontar riesgos significativos tales como: Desviaciones a los presupuestos de capacitación, Ausencia de procedimientos y políticas, inadecuada segregación de funciones, capacitar al personal equivocado.
3. La ejecución de una auditoría operacional distribuida en sus fases, permite conocer de forma integral al área objeto de análisis, comunicando las áreas de oportunidad de mejora por medio del informe de auditoría.

4. Se comprueba que la auditoría operacional a cargo del Contador Público y Auditor, permitió identificar que existen brechas que son de oportunidad de mejora, las cuales no permiten ser eficientes, eficaces y económicos en las actividades realizadas por el departamento de recursos humanos, entre ellas: inadecuada segregación de funciones, falta de documentos formales que rigen el comportamiento del empleado e incumplimiento a los procedimientos de: capacitación, vacaciones y desvinculación laboral.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la inmobiliaria cuente con una estructura organizativa sólida, con el personal altamente calificado y con el apoyo del contador público y auditor quien tiene la potestad de ejercer como consultor y asesor para el cumplimiento de las actividades desarrolladas por este tipo de empresas.
2. El Contador público y Auditor de la Inmobiliaria concluye que es importante que la alta gerencia de Recursos Humanos promueva la formalización y divulgación del código de ética, reglamento interno de trabajo, y la actualización de otros procedimientos con el objetivo de disminuir las brechas existentes que pueden obstaculizar la optimización de los procesos
3. Al aplicar las recomendaciones realizadas por la auditoría, la empresa analizada mejorará su funcionamiento diario lo que apoyará en el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos de la empresa.
4. Al realizar de forma periódica una auditoría operacional a cargo del Contador Público y Auditor, se está contribuyendo a mejorar los procesos y procedimientos operativos de la inmobiliaria Valle del Sol, S.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea General Constituyente, “Constitución Política de la República de Guatemala” y sus reformas.
2. Castellví, Antonio García. (2015) “Contabilidad de Empresas Inmobiliarias y Constructoras (pp. 668), ediciones gestión 2012.
3. Centro de investigaciones económicas nacionales (cien), 2015, (pp. 5).
4. Congreso de la República de Guatemala. “Código Civil”. Decreto Número 106. (pp288).
5. Congreso de la República de Guatemala. (1970) “Código de Comercio”. Decreto Número 2-70 y sus reformas. (pp.170).
6. Congreso de la República de Guatemala. (2010) “Código de Trabajo”. Decreto Número 1441 y sus reformas. (pp.192).
7. Congreso de la República de Guatemala (1991) “Código Tributario”. Decreto Número 6-91 y sus reformas. (pp 80).
8. Congreso de la República de Guatemala. (2001). Ley Contra Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto Número 67, (pp.15)
9. Congreso de la República de Guatemala. (2012) Ley de Actualización Tributaria y sus reformas.
10. Congreso de la República de Guatemala. (1992) “Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público”. (pp 6).

11. Congreso de la República de Guatemala. (2001) “Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado”. Decreto Número 78-89 y sus reformas.
12. Congreso de la República de Guatemala. (2005) Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto Número 58 (pp. 11)
13. Congreso de la República de Guatemala. (1978) “Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado”. Decreto 76 (pp 2)
14. Congreso de la República de Guatemala. (2002) Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Acuerdo Gubernativo No. 118, (pp.11)
15. Congreso de la República de Guatemala. (2006) Reglamento de la ley para prevenir y reprimir el financiamiento al terrorismo Acuerdo Gubernativo No. 86 (pp.7)
16. Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2012). Boletines de Auditoría Operacional, Comisión de Auditoría Operacional, (pp. 75) México.
17. Instituto de auditores Internos (2012), Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoria interna, (pp.24)

WEBGRAFÍA

18. Cálculo del índice de rotación de personal, (2018). Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>

19. Capital inversión inmobiliario (2015). Recuperado de https://es.inversiones.org/capital_inversi%c3%b3n_inmobiliario.

20. Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos (2015). Recuperado de <http://uaim.edu.mx/carreras/turismo%20empresarial/05trim/administracion%20de%20recursos%20humanos.pdf>.

21. Importancia de Recursos Humanos (2015). Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/importancia-del-rrhh-en-las-empresas.>

22. Organización de Recursos Humanos (2016). Recuperado de <http://www.todostartups.com/bloggers/definicion-y-funciones-de-un-epartamento-de-rrhh-por-iebschool.>

23. Procedimientos de Control Interno en Nómina (2015). Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/procedimientos-de-control-interno-en-nmina-8372.html>.

24. Retención y desarrollo del capital humano, (2018). Recuperado de <https://blog.grupo-pya.com/indice-rotacion-personal-concepto-calculo-evaluacion/>