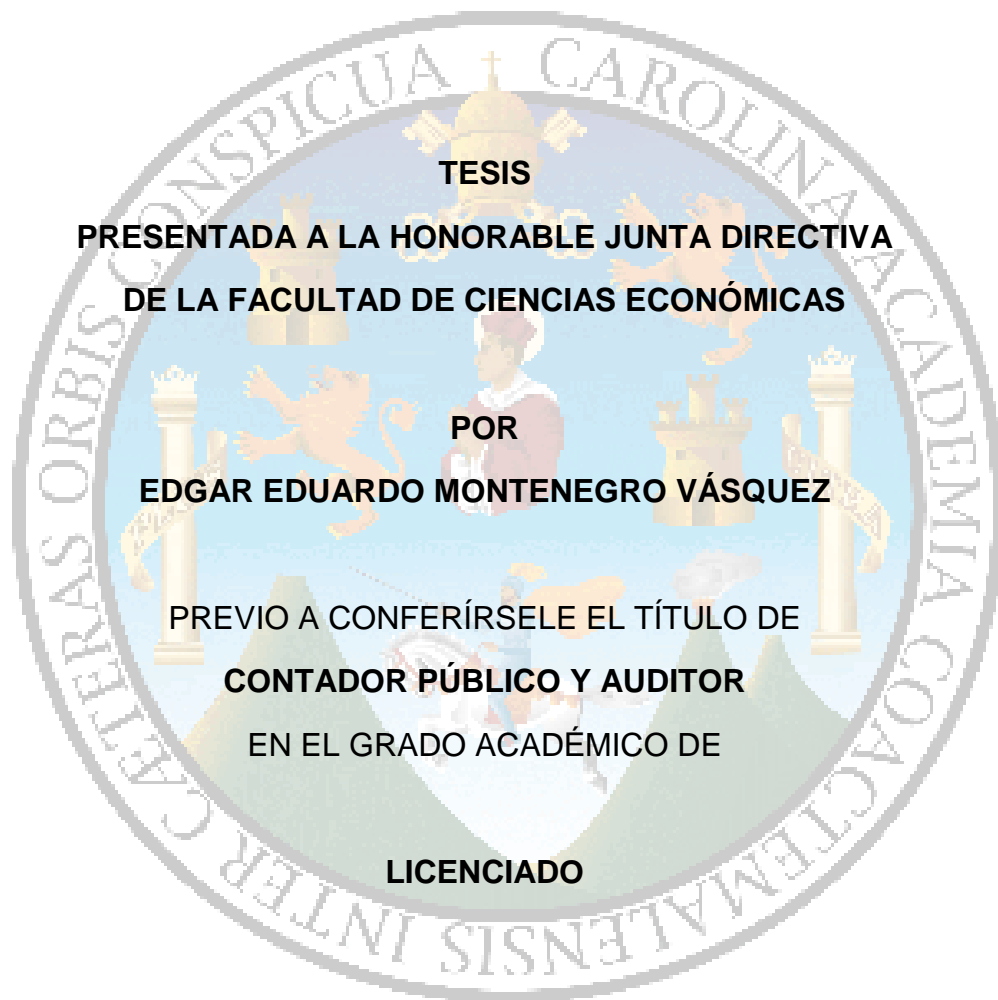


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**AUDITORÍA OPERACIONAL AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS, REALIZADA POR EL AUDITOR
INTERNO**



TESIS

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

POR

EDGAR EDUARDO MONTENEGRO VÁSQUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JUNIO DE 2019

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA 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	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Matemática-Estadística	Lic. Felipe Hernández Sincal
Contabilidad	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
Auditoría	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Secretario	Lic. Oscar Fernando Aguilar García
Examinador	Lic. José Rolando Ortega Barrera

Guatemala, 30 de enero 2019

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

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la designación contenida de esa decanatura recaída en mi persona, según DICTAMEN-AUDITORÍA No. 222-2018, de fecha 13 de julio de 2018, he procedido a asesorar el trabajo de tesis elaborado por el estudiante Edgar Eduardo Montenegro Vásquez, denominado: **“AUDITORÍA OPERACIONAL AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS, REALIZADA POR EL AUDITOR INTERNO”**, el cual deberá presentar para poder someterse al Examen Privado de Tesis previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

En dicho trabajo el estudiante identificado anteriormente, desarrolla con bastante propiedad los aspectos de mayor relevancia del tema indicado, habiendo cubierto los contenidos básicos trazados en su plan de investigación.

Por lo anterior, recomiendo que el presente trabajo sea sometido al proceso de Examen Privado de Tesis, ya que reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala y estimo que es un buen aporte para estudiantes, profesionales y para todos aquellos interesados en conocer sobre el tema en mención.

Atentamente,


Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez, M.Sc.
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Colegiado No. 6029

Lic. M.Sc. Salvador Giovanni Garrido Valdez
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 6029

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0548-2019
Guatemala, 21 de mayo de 2019

Estudiante
EDGAR EDUARDO MONTENEGRO VÁSQUEZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 09-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 17 de mayo de 2019; que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los 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

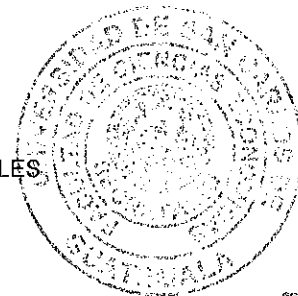
Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

EDGAR EDUARDO MONTENEGRO VÁSQUEZ	200711554-1	AUDITORÍA OPERACIONAL AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS, REALIZADA POR EL AUDITOR INTERNO
----------------------------------	-------------	---

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

- A DIOS** Por ser el dador de la vida, quien me ha dado la sabiduría y perseverancia necesarias, para llegar hasta este éxito. Por siempre estar a mi lado protegiéndome y guiando mi camino.
- A MIS PADRES** Delia Vásquez y Enrique Montenegro, quienes con tanto amor han cuidado de sus tres hijos. Este logro es también suyo, porque con su esfuerzo y guía nos han demostrado que lo que nos proponemos lo lograremos. Los amo.
- A MI ESPOSA** Maria José, hermosa y amorosa mujer. Gracias por ser mi ejemplo, mi apoyo, mi fuerza y mi soporte para lograr este triunfo y también por darme el honor de ser mi madrina. Te amo.
- A MIS HERMANOS** Maribel y Carlitos porque siempre están para mí, en las buenas y en las no tan buenas, son un regalo valiosísimo para mi vida.
- A MI FAMILIA** Mis suegros, cuñados, primos, tíos, sobrinos que no los menciono uno a uno, porque no terminaría. A ustedes gracias por su cariño y por compartir esta alegría conmigo.
- A MIS AMIGOS Y
COMPAÑEROS** Gracias por su amistad, por su apoyo y por cada momento de alegría que hemos pasado. Dicen que un amigo es un tesoro, entonces soy millonario.
- A MI SUPERVISOR Y
ASESOR** Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez, por su paciencia en la asesoría, pero sobre todo gracias por brindarme su amistad.
- A MIS CATEDRÁTICOS** Que me instruyeron en cada uno de los cursos de la carrera.
- A LA TRES VECES
CENTENARIA
UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA** En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, por abrirme sus puertas para instruirme y verme salir de esta honorable casa de estudios como un profesional.

ÍNDICE GENERAL

Página

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS

1.1	Definición de empresa	1
1.1.1	Clasificación de las empresas	1
1.1.2	Elementos de una empresa	5
1.2	Empresa dedicada a la distribución de bebidas	7
1.2.1	Historia	7
1.3	Estructura organizacional	10
1.3.1	Organigrama	10
1.4	Marco legal	11
1.4.1	Constitución Política de la República de Guatemala	11
1.4.2	Código de Comercio Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala	11
1.4.3	Código Tributario Decreto número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala	12
1.4.4	Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala	13
1.4.5	Ley de Actualización Tributaria Libro I Decreto número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala	13
1.4.6	Código de Trabajo Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala	14
1.4.7	Tratados de la Organización Internacional del Trabajo ratificados en Guatemala	16
1.4.8	Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional	16
1.4.9	Reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	17
1.4.10	Código de Salud Decreto número 90-97 del Congreso de la República de Guatemala	17

CAPÍTULO II DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1	Definición de recursos humanos	18
2.2	Funciones del departamento de recursos humanos	18
2.2.1	Funciones relacionadas con la gestión del personal	19
2.2.2	Relacionados con la administración del personal	19

2.3	Organigrama	20
2.3.1	Clases de organigramas	20
2.4	Descriptor de funciones	25
2.5	Procesos de recursos humanos	26
2.5.1	Reclutamiento y selección	27
2.5.2	Tipos de reclutamiento	31
2.5.3	Evaluaciones del proceso de selección	32
2.5.4	Entrevistas	35

CAPÍTULO III AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1	Auditoría	38
3.2	Clasificación de la auditoría	39
3.2.1	Por su objetivo	39
3.2.2	Por la época en que se realiza la auditoría	40
3.2.3	Por su alcance	41
3.2.4	Por la persona que lo realiza	41
3.3	Definición de auditoría interna	41
3.4	Definición de auditoría operacional	42
3.5	Objetivos de la auditoría operacional	43
3.6	Alcance de la auditoría operacional	44
3.7	Aplicación de la auditoría operacional	45
3.8	La auditoría interna y la auditoría operacional	46
3.9	Planificación anual de auditoría interna	46
3.10	Metodología de la auditoría operacional	47
3.10.1	Familiarización	47
3.10.2	Investigación y análisis	47
3.10.3	Informe	48
3.11	Auditoría operacional de la administración de recursos humanos	48
3.12	Control interno	50
3.12.1	Importancia del control interno	50
3.12.2	Objetivos del control interno	50
3.12.3	Componentes del control interno	51
3.13	Normas internacionales para el ejercicio de la auditoría interna	53
3.14	Código de ética	54

CAPÍTULO IV
AUDITORÍA OPERACIONAL AL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO
HUMANO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS, REALIZADA POR EL
AUDITOR INTERNO
(CASO PRÁCTICO)

4.1	Antecedentes de la empresa	56
4.2	Políticas de reclutamiento y selección	62
4.3	Nombramiento	67
4.4	Desarrollo de la auditoría operacional	68
4.4.1	Índice de los papeles de trabajo	68
4.4.2	Fase de familiarización	69
4.4.3	Memorándum de planificación	82
4.4.4	Programa de auditoría	84
4.4.5	Cédula de marcas	86
4.4.6	Fase de investigación y análisis	87
4.4.7	Resultados	96
4.5	Informe de auditoría operacional	101
	CONCLUSIONES	108
	RECOMENDACIONES	109
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1	Organigrama de unidades organizativas	22
2	Organigrama de cargos	23
3	Organigrama circular	24
4	Diagrama del proceso de reclutamiento y selección	31
5	Organigrama general de la empresa Bebidas M&M, S.A.	59
6	Organigrama general de la gerencia de recursos humanos	62

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Clasificación de las empresas por número de empleados y actividad	2
2	Tipos impositivos del impuesto sobre la renta de asalariados	14

INTRODUCCIÓN

La aplicación de la auditoría operacional es de vital importancia para evitar costos innecesarios en las operaciones que se realizan en las organizaciones, ya que estos costos por pequeños que parezcan pueden afectar la liquidez o solvencia de la misma. Este tipo de auditorías las realizan sobre todo los auditores internos, ya que ellos son los encargados de garantizar a la organización que todas sus operaciones se estén realizando de manera adecuada para evitar problemas futuros.

Por tal motivo esta tesis se realizó desde el punto de vista del Auditor Interno y consta de cuatro capítulos que explican y orientan el curso de una auditoría operacional al proceso de reclutamiento y selección de una empresa distribuidora de bebidas. El objetivo de esta auditoría es verificar que las tareas que se realizan en el proceso mencionado sean necesarias y aporten valor al reclutamiento y selección del recurso humano además de que hagan del proceso más eficiente y eficaz.

Esta tesis está conformada de cuatro capítulos, cada uno con información importante para que el lector pueda comprender de mejor manera la realización de una auditoría operacional al proceso de reclutamiento y selección de una empresa productora de bebidas.

En el capítulo I, se especifican las generalidades de la empresa distribuidora de bebidas, en él se encuentra la historia de cómo se inicia la venta de bebidas en el país, como debe estar organizada una empresa y la legislación vigente que regula sus operaciones. Este último punto en particular muy importante, ya que las empresas deben de cuidar todas sus obligaciones con el gobierno del país donde operan.

El capítulo II, contiene información importante sobre el área de recursos humanos, conocimientos básicos que se deben de conocer para poder realizar la auditoría al proceso de reclutamiento y selección del recurso humano. En esta sección se resume que es por definición recursos humanos y la importancia que este tiene dentro de las organizaciones. Así también indica cuáles son los procesos más importantes de recursos humanos y como debería de ser el proceso de reclutamiento y selección de una empresa, para que los pasos que siguen para este proceso sean efectivos y generen valor a la organización.

En el capítulo III, se define lo que es una auditoría operacional, así como el procedimiento para elaborarla. En él se indica el objetivo de una auditoría operacional y como debería de realizarse al departamento de recursos humanos, buscando con ella mejorar los procesos haciéndoles más eficientes y eficaces.

En el capítulo IV, se presenta un caso práctico sobre la aplicación de una auditoría operacional al proceso de reclutamiento y selección del recurso humano de una empresa distribuidora de bebidas, con el objetivo de poner en práctica toda la parte teórica que se especificó en los primeros tres capítulos y aportar a la organización las mejoras que se consideren de la evaluación realizada.

Al final se presentan las conclusiones obtenidas del trabajo de tesis, las recomendaciones sugeridas derivadas del mismo trabajo y las referencias bibliográficas utilizadas para su elaboración.

CAPÍTULO I

EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS

1.1 Definición de empresa

“La empresa es la unión de los elementos humanos, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras para la producción de bienes y prestación de servicios que satisfagan las necesidades humanas, con el fin de obtener el máximo beneficio”. (16:7)

La empresa es la combinación de los factores de la producción, que se constituye con un fin lucrativo a través de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de una población. Estas nacen con la finalidad de ofrecer sus productos a cambio de un valor monetario que le genere ingresos mayores a los gastos que realiza y así obtener rentabilidad.

Las empresas en un país son parte importante de la economía de este, ya que a través del comercio se genera riqueza, fuentes de empleo y desarrollo para la localidad o sector o donde se ubique la misma.

1.1.1 Clasificación de las empresas

Las empresas pueden clasificarse por varios aspectos importantes. Uno de ellos es por su número de empleados y actividad. Importante clasificación para poder delimitar el ámbito legal que cubre a las empresas. En este sentido por el tipo de empresa que es comercial puede dividirse según la siguiente clasificación:

Tabla 1. Clasificación de las empresas por número de empleados y actividad.

Tamaño de la empresa	Industria	Comercio	Servicio
Micro	0-30	0-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 o más	101 o más	101 0 más

Fuente: tomado del libro de Auditoría Administrativa de Enrique Benjamín Franklin.

Las empresas pueden clasificarse según varios factores como lo son.

- a) Por su actividad económica
- b) Por su constitución jurídica
- c) Por la titularidad el capital

Por su actividad económica las empresas pueden ser del sector primario, secundario o terciario como se describen a continuación.

Las empresas del sector primario son aquellas que obtienen todos sus recursos de la naturaleza y comercializan su producto sin hacer ninguna transformación en él, sino únicamente como materia prima o en su estado natural para que alguien más pueda generar otro producto o consumir el mismo. Dentro de estas empresas podemos mencionar las agrícolas, ganaderas, pesqueras y mineras.

La segunda clasificación que son las empresas del sector secundario se refiere a las organizaciones dedicadas a la transformación de bienes para la venta, funcionan como una conexión entre el sector primario y el terciario, ya que en este proceso transforman la materia prima en un producto para la venta a

empresas comerciales. Dentro de esta clasificación podemos mencionar las empresas industriales fabricantes de bebidas y alimentos o las empresas constructoras, por ejemplo.

Mientras que las empresas del sector terciario ofrecen ya un producto o servicio al consumidor final. Se habla prácticamente de las empresas comerciales que adquieren bienes para la venta y consumo inmediato de quien lo adquiere o que no necesariamente ofrecen un producto, pero si un servicio utilizado por el cliente final como el transporte, por ejemplo.

Así mismo las empresas por su constitución jurídica pueden individuales y en sociedades. La primera se da cuando solo una persona es la dueña de la empresa y en su mayoría prestan servicios profesionales o de comercio inmediato.

Las empresas por sociedades son aquellas en donde existen varios propietarios, o varias personas que aportan distintos bienes para la formación de la empresa u organización. En la legislación guatemalteca específicamente en el artículo 10 del código de comercio se reconocen cinco tipos de sociedades.

“ARTÍCULO 10. SOCIEDADES MERCANTILES. Son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes.

1º. Sociedad colectiva.

2º. Sociedad en comandita simple.

3º. Sociedad de responsabilidad limitada.

4º. Sociedad Anónima.

5º. Sociedad en comandita por acciones.” (9:3)

La sociedad colectiva es aquella en donde dos o más personas unen sus capitales para formar la sociedad.

Dentro de sus características podemos mencionar que la responsabilidad es ilimitada, esto quiere decir que las deudas que adquiera la empresa son responsabilidad de todos los socios independientemente del capital aportado para su conformación. En el territorio guatemalteco estas sociedades deben definir su razón social con el nombre de uno de los socios o el apellido de dos o más socios y siempre con la leyenda al final; y compañía sociedad colectiva.

La sociedad en comandita simple está conformada por dos tipos de socios, comanditado y comanditario. El primero de ellos responde solidaria e ilimitadamente a las deudas de la empresa, mientras que el segundo responde únicamente al valor equivalente de su aportación en el capital. Su razón social según la legislación guatemalteca puede ser el nombre de uno de sus socios comanditados o los apellidos de dos o más socios comanditados, colocando siempre la leyenda al final; y compañía sociedad en comandita.

La sociedad de responsabilidad limitada es similar a la sociedad colectiva respecto a su razón social y a su formación. La diferencia es que en esta sociedad los socios son responsables únicamente por sus aportaciones de capital y las responsabilidades deben ser cubiertas con el patrimonio de la empresa, dicho de otra forma, cada socio es responsable con el límite de sus aportaciones. En el caso de esta sociedad en su razón social debe indicar la leyenda al final; y compañía limitada.

La sociedad anónima está conformada por acciones, y la obligación de los socios responde únicamente al valor de sus acciones. Las acciones son títulos que representa la división del capital de la sociedad y pueden ser de tres tipos: ordinarias, preferentes y privilegiadas. Las acciones ordinarias dan derecho de voz y voto al accionista y de ellas se generan dividendos iguales para todos los socios o accionistas.

Las acciones preferentes reciben un dividendo menor, pero tienen prioridad en la devolución del capital al momento del cierre de la sociedad. Y las acciones privilegiadas tienen derecho a recibir un dividendo igual que las acciones ordinarias y tener prioridad en el reembolso de su capital si la sociedad cierra. Estas sociedades su razón social debe indicar al final; sociedad anónima.

Y por último las empresas también pueden dividirse según la titularidad del capital. Estas pueden ser tres.

- a) Empresas Privadas, en donde el capital es propiedad de los particulares.
- b) Empresas Públicas, en donde el capital es propiedad del estado
- c) Empresas Mixtas, en donde el capital es compartido, tanto por los particulares como por el estado.

La empresa a la que se refiere este trabajo de tesis es una empresa privada, del sector terciario, constituida como sociedad anónima.

1.1.2 Elementos de una empresa

La empresa es una unidad económica y social que tiene como objetivo generar ganancias a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Pero para poder realizar esta participación debe hacer uso también de los factores productivos que son.

- a) El trabajo
- b) La tierra
- c) El capital

La empresa se forma por tres clases de elementos.

- a) Bienes Materiales: edificios, mobiliario, materias primas y dinero.
- b) Recurso Humano: colaboradores, técnicos, altos ejecutivos y directores.
- c) Sistemas: sistemas de producción, de organización y administración.

Los bienes materiales es todo elemento físico, el cual es utilizado por la empresa para un fin específico, ya sea para su funcionamiento o para la generación de mayores utilidades. Dentro de estos bienes podemos mencionar los edificios, mobiliario, materias primas y dinero.

El segundo elemento de una empresa es el recurso humano, considerado por la mayoría de las organizaciones el elemento más importante para el adecuado funcionamiento y logro de los objetivos planteados por los dueños del capital.

Dentro de estos elementos podemos mencionar a los colaboradores, técnicos, altos ejecutivos y directores.

El tercer elemento de la empresa son los sistemas. Un sistema es una serie de pasos ordenados que se siguen para alcanzar un fin específico. Es por ello que los sistemas son importantes para poder realizar las funciones y tareas que la empresa necesita se realicen. Dentro de estos sistemas podemos mencionar los de producción, organización y administración.

Los tres elementos son importantes, ya que no pudiera existir una empresa solo con dos de ellos, sobre todo una empresa de distribución de bebidas, la cual genera riqueza a través de la producción y venta de sus productos, aquí estamos hablando de los sistemas. También tiene bienes materiales como sus agencias, bodegas, vehículos que son vitales para la consecución de los objetivos del negocio.

Y debe tener también el elemento más importante, el recurso humano ya que a través de la fuerza de trabajo es que los bienes materiales son utilizados adecuadamente y los sistemas son puestos en marcha por medio de esta fuerza que mueve toda una organización.

1.2 Empresa dedicada a la distribución de bebidas

Las empresas de distribución de bebidas son un apoyo importante para la economía del país generando empleos y contribuciones fiscales para el desarrollo del mismo.

1.2.1 Historia

“La empresa dedicada a la distribución de bebidas nace de un sueño de dos hermanos guatemaltecos que tenían la ilusión de ser la empresa más grande de Guatemala en producir y distribuir bebidas fermentadas, sus inicios no fueron nada fáciles ya que el país empezaba su vida independiente con una economía precaria, pero esto no fue una excusa para dejar por un lado este sueño.

A pesar de estas situaciones siguieron trabajando para alcanzar su meta y dejar a sus descendientes y al pueblo guatemalteco una empresa sólida, estable, generadora de empleos y riqueza para el país.” (4:1)

En sus inicios la Capitanía General de Guatemala consideraba ilegales las bebidas fermentadas, por diversos motivos, primero por la inexistencia de controles higiénicos para su elaboración ya que dichas bebidas se elaboraban sobre todo de forma artesanal en casas particulares, no existían industrias con normas que cuidaran la higiene e inocuidad del producto, pero sobre todo porque la venta de estas bebidas no generaba ningún ingreso a la Hacienda Real, lo que lógicamente no hacía atractivo para los gobernantes autorizar la distribución de las bebidas fermentadas. Es hasta el año 1854 con Rafael Carrera como presidente que se extiende formalmente los primeros permisos para la elaboración de cerveza. La empresa distribuidora de bebidas inicia la producción de bebida artesanal en 1881 pero es en 1886 cuando ya se constituye como industria e inicia su historia de más de ciento veinticinco años de tradición y orgullo en el mercado guatemalteco.

Desde los inicios de su elaboración, estas bebidas no han variado en sus materias primas, pero si en su forma de elaboración, ya que dejaron de ser artesanales, para ser bebidas realizadas por una industria con la más alta tecnología.

Esta empresa vivió momentos difíciles en la historia como dos guerras mundiales las cuales afectaron fuertemente la economía guatemalteca y además una depresión económica fuerte en la que varios países del mundo se vieron afectados principalmente los más vulnerables como Guatemala, pero esto no detuvo el crecimiento de esta industria que sigue en el mercado gracias a su innovación y apuesta a la tecnología de punta para la producción de sus productos.

En los primeros años la cerveza no era aceptada popularmente pero aún con ello los fundadores hicieron grandes inversiones en maquinaria alemana, contratación de maestros cerveceros para la elaboración de su producto líder y la inversión en equipo de enfriamiento para la elaboración de las bebidas fermentadas, todo esto en 1898, un año decisivo para esta organización.

Con este nuevo equipo de enfriamiento, los fundadores decidieron diversificar sus negocios, mientras la cerveza era aceptada por los consumidores, negocios tales como una fábrica de hielo, una lechería y una venta de carnes y embutidos, aunque esta diversificación no los distrajo de su objetivo primordial que era la venta de bebidas fermentadas.

Años más tarde adquieren una franquicia con la cual inician la diversificación de sus bebidas, distribuyendo bebidas carbonatadas como un apoyo estratégico a su estrategia principal de distribución de bebidas fermentadas.

Esta diversificación del negocio es importante ya que a través de ella logran captar mayor número de consumidores de sus productos como aquellas personas que no gustan de una bebida fermentada. En 1936 inician también la

fabricación de agua pura envasada con damajuanas de barro y jabs de madera en un envase de garrafón de vidrio, el cuál más adelante cambiaría por un envase de policarbonato. En la actualidad es la empresa más grande de distribución de agua pura envasada y con esta diversificación en sus productos también inician la creación de bebidas carbonatadas con marcas propias, siendo su primer refresco propio de sabor mandarina.

Por último y con el ánimo de seguir innovando en el mercado participando en todas las categorías de bebidas, inician la producción de bebidas no carbonatadas con marcas propias, bebidas energizantes, bebidas naturales con soda y bebidas funcionales, siendo la primera empresa en el país en participar en todas las categorías de bebidas en el mercado nacional. A través de la innovación en sus productos y en nuevos segmentos de bebidas, esta organización a pesar de la fuerte competencia sigue siendo el número uno en Guatemala, que fue desde el inicio el objetivo principal de sus fundadores.

La distribución de las bebidas fermentadas en Guatemala hasta el año 2003 era realizada por una sola empresa. Pero en el año mencionado ingresa a Guatemala otra organización multinacional productora y distribuidora de bebidas fermentadas, lo que hace que en el país se diversifique aún más este mercado.

Actualmente la guerra de precios en este segmento hace más complicada la competencia para las organizaciones locales, ya que capitales más fuertes ingresan su producto al país a precios muy accesibles para el consumidor.

Esto hace que las bebidas fermentadas en estos últimos años hayan incrementado el nivel de consumo a nivel de los jóvenes, que buscan opciones de menor precio para satisfacer la necesidad de ingerir este tipo de bebidas como parte de la recreación y relajación en su tiempo libre.

1.3 Estructura organizacional

“La estructura organizacional, es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo”. (16:171)

“La estructura organizacional es un modelo o una forma de agrupar las actividades en cargos que van a ser ocupados por personas, y estos en áreas de trabajo para que desempeñen una actividad específica, está vinculada con el trabajo básico e inherente que debe realizar el sistema organizacional. Las áreas de trabajo pueden llamarse departamentos; los departamentos afines conforman otra unidad organizacional que algunos denominan divisiones; las divisiones afines se agrupan en otra área de trabajo mayor que son las gerencias; las gerencias, a su vez, conforman todo el sistema organizacional; cada sistema organizacional adopta la nomenclatura que mejor se adapte a su realidad.” (30:105)

Se puede considerar que la estructura organizacional es la forma en como los distintos mandos y departamentos están formalmente constituidos en una organización, esta estructura se puede representar de forma gráfica a través de un organigrama. En otras palabras, podemos decir que la estructura organizacional es dividir todas las actividades de la empresa y agruparlas para formar departamentos, en los cuales se deben establecer autoridades, las cuales a través de organizarse y coordinarse buscan alcanzar los objetivos principales de la institución.

1.3.1 Organigrama

“El organigrama también llamado diagrama de estructura, es la forma más característica y usual de formalizar la estructura organizativa. Representa en forma gráfica simplificada, total o parcial, la estructura de una organización en términos de unidades, sectores o puestos de trabajo y de las relaciones existentes entre ellos.” (18:120)

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional, y representa las distintas áreas y actividades de la organización, así como sus líneas de mando y autoridad. Esta representación es importante para que todos los procesos se lleven a cabo con normalidad y eficiencia. También sirve para tener un panorama general de la empresa y conocer su estructura organizacional. Cuáles son sus jerarquías, sus líneas de mando y comunicación, todos temas necesarios para saber cómo funciona toda la empresa para su estudio.

1.4 Marco legal

En Guatemala existen leyes que rigen las operaciones de las empresas distribuidoras de bebidas y sus operaciones, tanto comerciales como la de administración de su personal. Por lo que se listarán las más importantes a continuación:

1.4.1 Constitución Política de la República de Guatemala

Por ser la ley suprema del país rige por sobre todas las leyes ordinarias, y en su artículo 43 indica lo siguiente:

“Artículo 43.- LIBERTAD DE INDUSTRIA, comercio y trabajo. Se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.” (1:16)

1.4.2 Código de Comercio Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala

El código de comercio de Guatemala rige las actividades comerciales del país, y es parte del marco legal que rige la empresa de distribución de bebidas, en consecución de lo que indica la Constitución Política de la República de Guatemala derivado del siguiente considerando:

“Que el desarrollo de la iniciativa responde a un criterio mercantil cuya flexibilidad y amplitud estimulará la libre empresa, facilitando su organización y regulará sus operaciones, encuadrándolas dentro de limitaciones justas y necesarias, que permitan al Estado mantener la vigilancia de las mismas, como parte de su función coordinadora de la vida nacional.” (9:1)

Así mismo indica en los artículos 382 y 383 lo concerniente a la documentación, archivo y destrucción de documentos de una empresa.

Lo indicado literalmente en esos artículos es:

“Artículo 382. Documentación y Correspondencia.

Todo comerciante debe conservar, en forma ordenada y organizada, durante no menos de cinco años, los documentos de su empresa, salvo lo que dispongan otras leyes especiales.” (9:75)

“Artículo 383. Término para destruir Documentación. Los documentos que conciernen especialmente a actos o negociaciones determinadas podrán ser inutilizados o destruidos, pasado el tiempo de prescripción de las acciones que de ellos deriven.

Si hubiere pendiente alguna cuestión que se refiera a ellos directa o indirectamente, deberán conservarse hasta la terminación de la misma.” (9:76)

1.4.3 Código Tributario Decreto número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala

Este código regula las bases impositivas para los impuestos, tributos y arbitrios que deba cancelar la empresa distribuidora de bebidas como contribuyente, de una manera justa como lo indica uno de los considerandos:

“Que es conveniente emitir un Código Tributario para que las leyes de esa materia sean armónicas y unitarias; se sujeten a lo preceptuado por la

Constitución Política, y para uniformar los procedimientos y otras disposiciones que son aplicables en forma general a cualquier tributo y para evitar la contradicción, repetición y falta de técnica legislativa en las leyes ordinarias.” (10:1)

1.4.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala

Aplicable a la empresa distribuidora de bebidas por sus actividades comerciales de venta de productos, según lo indica el artículo 3 de esta ley:

“Artículo 3. Del hecho generador. El impuesto es generado por: La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos. (...)” (12:3)

1.4.5 Ley de Actualización Tributaria Libro I Decreto número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala

Este decreto regula las rentas sobre las actividades lucrativas o rentas gravadas, por lo cual es necesario conocerla porque afecta directamente las ganancias obtenidas por la empresa de distribución de bebidas.

“Artículo 1. Objeto. Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean estos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.

El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas, y se determina de conformidad con lo que establece el presente libro.” (11:2)

De igual manera es importante mencionar las rentas del trabajo que regula esta misma Ley, ya que dentro del trabajo de investigación una parte muy importante es el recurso humano quienes están en relación de dependencia por lo tanto están afectos al pago de impuestos por su condición de asalariados y esta ley establece cuál es el hecho generador.

“Artículo 68. Hecho generador. Constituye hecho generador del Impuesto Sobre la Renta regulado en este título, la obtención de toda retribución o ingreso en dinero, cualquiera que sea su denominación o naturaleza, que provenga del trabajo personal prestado en relación de dependencia, por personas individuales residentes en el país.” (11:42)

Esta ley también establece los porcentajes que debe pagar cada asalariado anualmente de impuesto, respecto a sus ingresos, según la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 2. Tipos impositivos del impuesto sobre la renta de asalariados

Rango de la renta imponible	Importe fijo	Tipo impositivo de
Q. 0.01 a Q. 300,000.00	Q. 0.00	5% sobre la renta imponible
Q. 300,000.01 en adelante	Q. 15,000.00	7% sobre el excedente de Q. 300,000.00

Fuente: tomado del Libro I de la Ley de Actualización Tributaria, Decreto No. 10-2012 del Congreso de la República.

1.4.6 Código de Trabajo Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala

El código de trabajo regula las condiciones mínimas que el empleador debe garantizar al empleado dentro de la relación laboral, pero también estipula las obligaciones que el empleado tiene ante su empleador.

Aun así, se debe tomar en cuenta que la misma es tutelar del trabajador, esto quiere decir que siempre buscará beneficiar al empleado. Por lo tanto, las empresas deben evitar riesgos de demandas laborales cumpliendo con lo

indicado en este código de lo contrario pueden poner en riesgo su patrimonio y funcionamiento. Ya que uno de sus considerandos indica lo siguiente:

“Que esas características ideológicas del Derecho de Trabajo y en consecuencia, también del Código de Trabajo, por ser éste una concreción de aquél, adaptadas a la realidad de Guatemala se pueden resumir así:

El Derecho de Trabajo es un derecho tutelar de los trabajadores, puesto que trata de compensar la desigualdad económica de estos, otorgándoles una protección jurídica preferente;

El Derecho de Trabajo constituye un mínimo de garantías sociales, protectoras del trabajador, irrenunciables únicamente para este y llamadas a desarrollarse posteriormente en forma dinámica, en estricta conformidad con las posibilidades de cada empresa patronal, mediante la contratación individual o colectiva y, de manera muy especial, por medio de los pactos colectivos de condiciones de trabajo.

El Derecho de Trabajo es un derecho necesario e imperativo, o sea de aplicación forzosa en cuanto a las prestaciones mínimas que conceda la ley de donde se deduce que esta rama del derecho limita bastante el principio de la “autonomía de la voluntad”, propio del Derecho Común, el cual supone erróneamente que las partes de todo contrato tienen un libre arbitrio absoluto para perfeccionar un convenio, sin que su voluntad esté condicionada por diversos factores y desigualdades de orden económico-social.

El Derecho de Trabajo es un derecho realista y objetivo; lo primero, porque estudia al individuo en su realidad social y considera que para resolver un caso determinado a base de una bien entendida equidad, es indispensable enfocar ante todo la posición económica de las partes y lo segundo, porque su tendencia es la de resolver los diversos problemas que con motivo de su aplicación surjan, con criterio social y a base de hechos concretos y tangibles.

El Derecho de Trabajo es una rama del Derecho Público, por lo que, al ocurrir su aplicación, el interés privado debe ceder ante el interés social y colectivo; y

El Derecho de Trabajo es un derecho hondamente democrático porque se orienta a obtener la dignificación económica y moral de los trabajadores, que constituyen la mayoría de la población, realizando así una mayor armonía social, lo que no perjudica, sino que favorece los intereses justos de los patronos; y porque el Derecho de Trabajo es el antecedente necesario para que impere una efectiva libertad de contratación, que muy pocas veces se ha contemplado en Guatemala, puesto que al limitar la libertad de contratación puramente jurídica que descansa en el falso supuesto de su coincidencia con la libertad económica, impulsa al país fuera de los rumbos legales individualistas, que sólo en teoría postulan a la libertad, la igualdad y la fraternidad.” (14:9)

1.4.7 Tratados de la Organización Internacional del Trabajo ratificados en Guatemala

Dentro de las leyes que existen en los países, es necesario también tomar en cuenta tratados internacionales que son ratificados por el país, y que al ser ratificados su cumplimiento es obligatorio para todos los que viven dentro del territorio. Los tratados de la OIT refuerzan sobre todo las condiciones favorables para los empleados que deben ofrecer los empleadores.

1.4.8 Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional

La salud y seguridad dentro del trabajo es un tema que está tomando importancia relevante dentro del país, este tema ya estaba regulado desde el año 1957, pero su cumplimiento era casi nulo. En 2014 se actualiza el reglamento sobre salud y seguridad ocupacional y da autoridad a dos instituciones (IGSS y Ministerio de Trabajo) a auditar el cumplimiento de este reglamento y a multar a las organizaciones que no cumplan con las medidas de

seguridad que deben ofrecer a sus empleados. Es entonces un tema que deben cuidar las empresas para no ser penalizados.

1.4.9 Reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

El instituto guatemalteco de seguridad social es un logro para el país desde mil novecientos cuarenta y seis, esta institución nace para dar seguridad médica a la población, a través del pago de cuotas, una parte pagada por los empleados y otra por los empleadores. La ley establece que a partir de tres colaboradores que la empresa tenga a su cargo debe de pagar IGSS, es entonces necesario que las empresas puedan conocer y cumplir con las disposiciones de este reglamento para evitar inconvenientes posteriores.

1.4.10 Código de Salud Decreto número 90-97 del Congreso de la República de Guatemala

El código de salud de Guatemala es una ley de aplicación general que da los lineamientos necesarios para la prevención y promoción de la salud de los habitantes del país, la cual es considerada un derecho de cada uno. Para una empresa productora de bebidas es necesario contemplar estos lineamientos por lo que indica el artículo 43 de este código: “El ministerio de salud, en coordinación con las instituciones del Sector, los otros ministerios, la comunidad organizada y las Agencias Internacionales, promoverán acciones que garanticen la disponibilidad, producción, consumo y utilización biológica de los alimentos tendientes a lograr la seguridad alimentaria y nutricional de la población guatemalteca.” (13:12)

Esto quiere decir que las empresas productoras de bebidas deben de cuidar la inocuidad de los productos que ofrece para el consumo ya que pueden ser verificadas o auditadas por las autoridades competentes.

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Definición de recursos humanos

“Son todos aquellos elementos biopsicosociales con los cuales la organización administra otros recursos, opera, y por los cuales existe y posee identidad y cultura. Sin ellos la organización no puede existir. Es el recurso más importante y valioso. Es aquí donde reconocemos algunos componentes del capital intelectual, uno de los recursos más valiosos de las organizaciones competitivas, vanguardistas. Este capital integra el conocimiento que los individuos poseen, susceptible de ser aplicado al mejoramiento y progreso de la organización. De este modo, los recursos humanos están representados por todos aquellos individuos que laboran para la organización (incluso por medio de la subcontratación o outsourcing), entre los cuales se suman directores, ejecutivos, obreros, ayudantes en general, técnicos y supervisores.” (23:62)

El recurso humano es cada una de las personas que conforman la organización y que tienen puestos de trabajo y tareas específicas asignadas para el buen funcionamiento de la empresa. Este recurso es sin duda el más importante, ya que sin él no se cumpliría ninguna fase del ciclo productivo o de distribución de una organización. Las herramientas, útiles y maquinaria son necesarias, pero si no existe recurso humano para operar cada una de las herramientas que tiene a su disposición, no lograría sus objetivos, de hecho, dejaría de funcionar.

2.2 Funciones del departamento de recursos humanos

Existen muchas funciones que realiza el departamento de recursos humanos, y se dividen en dos grupos importantes, la gestión del personal y la administración del personal.

2.2.1 Funciones relacionadas con la gestión del personal

- a) Planificación de perfiles y selección de trabajadores
 - Estudio de necesidades
 - Ofertas de empleo
- b) Inducción y formación de trabajadores
- c) Motivación de empleados
- d) Prevención de riesgos laborales
- e) Valoración de puestos de trabajo
- f) Gestión de remuneraciones

2.2.2 Relacionados con la administración del personal

- a) Contratación de personal
 - Selección de candidatos
 - Trámites de contratación
- b) Nóminas y seguros sociales
 - Elaboración de nóminas
 - Relaciones con seguro social
- c) Control de infracciones y sanciones
- d) Finalización de relación laboral
 - Carta de despido o renuncia
 - Constancias laborales

“Las funciones de gestión de recursos humanos son llevadas a cabo por el jefe de departamento, o por un técnico superior. La labor del Técnico de Gestión Administrativa, dentro del departamento de recursos humanos se centra en la elaboración de los trámites administrativos de recursos humanos.” (31:22).

Relacionados a las funciones que se describieron con anterioridad, en el presente trabajo de tesis se evaluarán los siguientes:

- a) Reclutamiento y selección
- b) Inclusión de personal nuevo

2.3 Organigrama

“Un organigrama es una representación esquemática de los distintos departamentos, unidades de negocio, direcciones, etc., que componen la empresa, así como las relaciones de jerarquía que existen entre ellos.” (24:11)

El organigrama es una representación importante que debe tener cada organización, la cual debe ser bien conocida por los empleados. Dentro de toda organización debe existir un organigrama general con los departamentos que la conforman, esto facilita a todo el personal a saber cómo está estructurada la organización y cuáles pueden ser las líneas de comunicación. Además de conocer quiénes son las máximas autoridades de la empresa.

Luego de ello es importante que cada departamento tenga su propio organigrama, esto para evitar la duplicidad de tareas y de organizar de mejor manera las actividades del departamento. Con ello se facilita conocer las líneas de comunicación y también se logra definir los puestos necesarios dentro de la unidad, para que la segregación de funciones sea adecuada y que cada miembro del equipo conozca con certeza sus responsabilidades, a quién debe reportarle jerárquicamente y con quién tendrá una comunicación horizontal para el traslado de información importante para todas las gestiones que se realizan dentro de recursos humanos.

2.3.1 Clases de organigramas

“Por su aspecto, los organigramas pueden ser verticales o planos, es decir, tienen forma de pirámide, pero los primeros son más acentuados en lo vertical, mientras que los segundos lo hacen hacia lo horizontal.

Los verticales son más centralizadores y poseen muchos niveles jerárquicos, mientras que los horizontales son menos centralizadores, desconcentran más y poseen pocos niveles jerárquicos.

Por la forma, son estructurales verticales, estructurales horizontales, estructurales circulares y semicirculares.

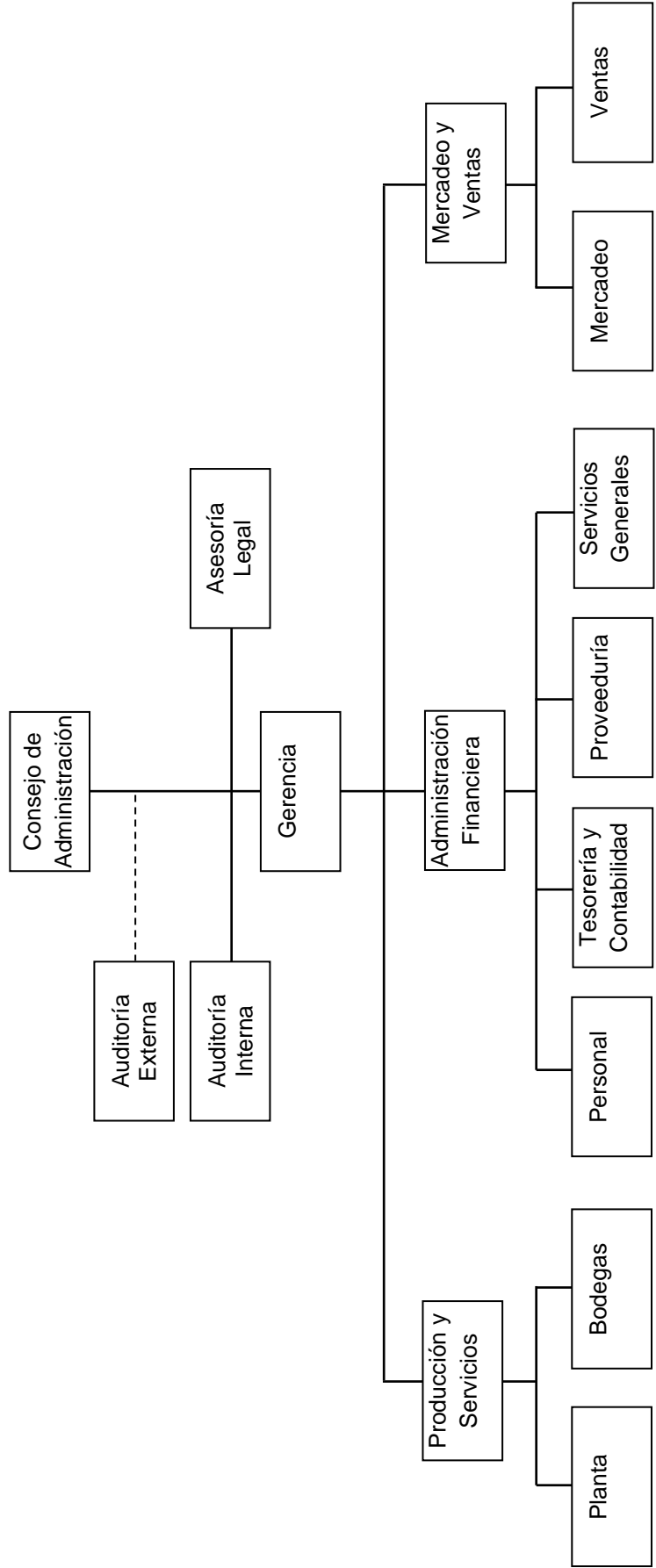
Por las clases, los organigramas son de unidades organizativas y de cargos o de puestos. No se acostumbra a mezclar un organigrama de unidades departamentales con el de cargos, por cuanto dificulta el diseño y también su interpretación". (19:88)

Para entender mejor este trabajo de tesis se definirá los organigramas más utilizados por las organizaciones divididos por su forma y por su clase.

Por la clase de los organigramas definiremos dos:

- a) Organigramas de unidades organizativas: estos organigramas representan las unidades o departamentos que tienen la organización y como jerárquicamente se conectan. En este tipo de organigramas no se colocan puestos de trabajo, únicamente el nombre de la unidad y como se interrelacionan con la unidad de mando.

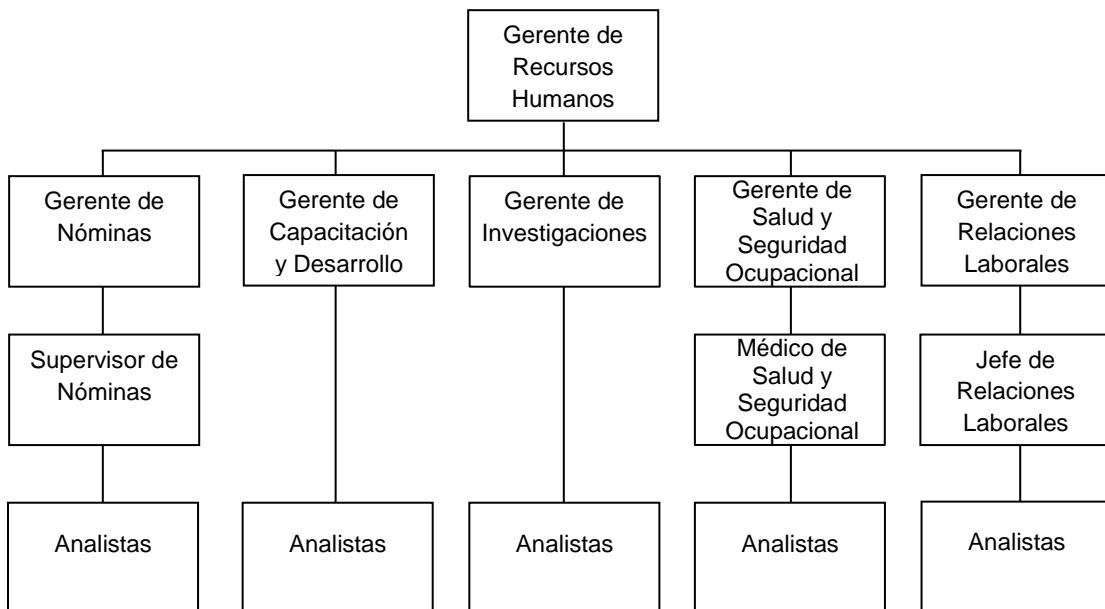
Figura 1
Organigrama de unidades organizativas



Fuente: elaboración propia, con base en Análisis administrativo, técnicas y métodos, Hernández Orozco, Carlos.

- b) Organigramas de cargos: este es un organigrama más específico, en donde se representan los puestos de trabajo de cada unidad o departamento de la organización.

Figura 2
Organigrama de cargos



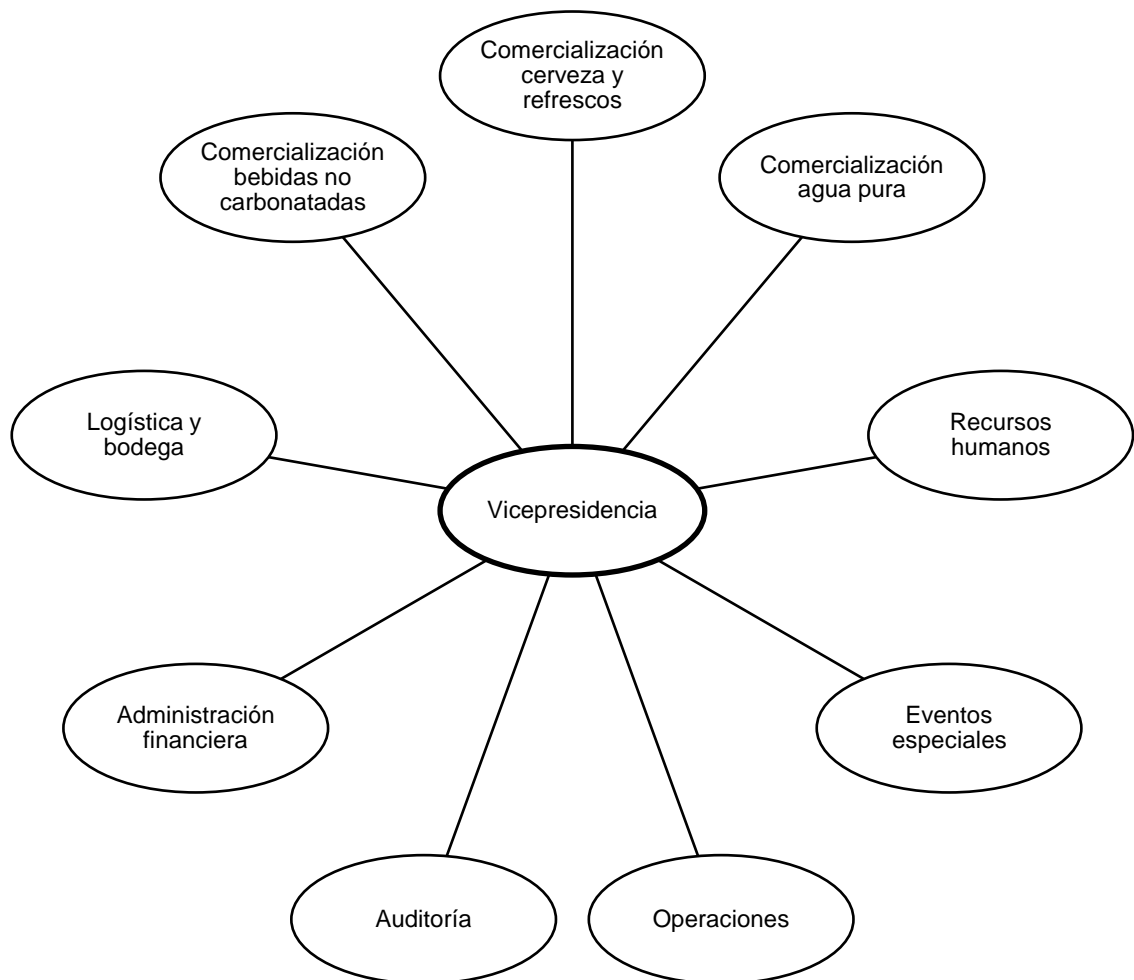
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del departamento de recursos humanos de la empresa Bebidas M&M, S.A.

Por su forma pueden ser:

- Verticales: es un tipo de organigrama que ubica el máximo puesto jerárquico en la parte superior y va desarrollando la estructura organizacional hacia abajo.
- Horizontales: este organigrama inicia con el puesto jerárquico más alto del lado izquierdo y se va desarrollando hacia la derecha con los puestos de menor jerarquía.

- c) Circulares: en este organigrama, el puesto jerárquico más alto se encuentra en el centro y va formando círculos hacia afuera que representan los demás niveles jerárquicos.

Figura 3
Organigrama circular



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la administración de la empresa Bebidas M&M, S.A.

2.4 Descriptor de funciones

“Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.” (7:226)

“Consiste en detallar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando:

- Formación necesaria.
- Experiencia necesaria.
- Responsabilidad.
- Características ambientales.
- Recursos a usar.

Una buena descripción del puesto de trabajo debe permitir:

- Identificar el puesto de trabajo
- Definir su razón de ser así como sus fines.
- Describir sus funciones y actividades

La descripción o análisis del puesto de trabajo permite obtener información relativa a un puesto de trabajo y reflejaría formalmente en un documento o ficha de descripción de dicho puesto.” (31: 24)

El descriptor de funciones es una herramienta muy importante en la gestión de RRHH, ya que en ella se detalla las atribuciones de cada puesto de trabajo, lo que permite verificar que no exista dualidad de funciones o sobre carga de trabajo. Los elementos del descriptor de funciones son:

- a) Nombre del puesto
- b) Misiones y objetivos

- c) Puestos superiores y subalternos
- d) Funciones
- e) Informaciones
- f) Validez, peculiaridades e indicaciones
- g) Autorización

2.5 Procesos de recursos humanos

El departamento de recursos humanos ha tomado protagonismo con el pasar del tiempo.

Anteriormente en las empresas, cada jefe de departamento seleccionaba a su personal, el departamento de contabilidad era el encargado de la nómina y recursos humanos se dedicaba únicamente a atenciones específicas, como elaboración de constancias o tareas sencillas. Con la revolución de los comercios, su crecimiento y el nacimiento de normas más fuertes de respaldo para los empleados ante el empleador, como reformas al código de trabajo y la aceptación de los tratados internacionales como los de la OIT, contribuyeron a que el trabajo del departamento de recursos humanos tomara protagonismo e importancia en las organizaciones, ya que sus miembros deben especializarse en la atención al colaborador en todos los aspectos y con ello evitar el aprovechamiento de jefaturas con sus empleados, así como a defender a la organización en materia laboral ante disgustos o posibles demandas de los empleados.

Con este crecimiento, las funciones de recursos humanos se incrementan y dentro de las mismas podemos mencionar, el reclutamiento, selección, inducción al personal, organización de capacitaciones, evaluación del clima laboral y muchas otras más, importantes para mantener la armonía entre los empleadores y los empleados que es función más general y principal del departamento.

2.5.1 Reclutamiento y selección

“...Esta fase consiste en informar sobre la oferta de empleo de la empresa, con la finalidad de conseguir un número considerable de candidatos que puedan formar parte del proceso de selección. La empresa puede obtener esto de dos formas: buscando a los candidatos en la propia empresa, con lo que hablaríamos de un reclutamiento interno o promoción interna, o acudiendo al exterior con anuncios en diferentes medios de comunicación, en cuyo caso hablaríamos de reclutamiento externo.

Una vez la empresa cuenta con un número adecuado de posibles candidatos para un determinado puesto de trabajo, debe realizar una primera preselección, para determinar cuáles van a formar parte del proceso de selección.

El proceso de selección de personal tiene como finalidad elegir a la persona adecuada para un determinado puesto de trabajo. Estos procesos varían de unas empresas a otras, ya que las grandes empresas suelen realizar procesos de selección más complejos mientras que en las pequeñas empresas suelen ser más simples.” (31: 25)

El proceso de reclutamiento y selección es la parte medular de todas las funciones que ejerce el departamento. Ya que en ella se buscan personas idóneas para pertenecer a la organización y a través del trabajo de estas personas se logren los objetivos generales de toda la empresa. Es por ello necesario, darle la importancia que merece el proceso, realizándolo con las mejores estrategias de búsqueda y selección.

En este proceso lo primero que se debe de tomar en cuenta es que posición se está buscando, ya que cada plaza que existe dentro de la organización tiene sus funciones particulares, por lo que el candidato debe cumplir con las capacidades técnicas y humanas para lograr dos objetivos primordiales. El primero que la

persona sea apta para realizar las atribuciones del puesto de la mejor forma posible y segundo que la persona que cubra la plaza se sienta a gusto en su trabajo y con ello lo haga de la mejor manera.

Un ejemplo de lo mencionado en el párrafo anterior puede ser al reclutar para una plaza de vendedor. En un vendedor la empresa busca a una persona con facilidad de palabra, que pueda generar relaciones de confianza de manera casi inmediata con su cliente, que dentro de sus capacidades técnicas tenga la habilidad de negociación, control de precios y facilidad de crear relaciones que hagan que el cliente prefiera trabajar con él que con sus competencias directas en el mercado de las bebidas. Una persona de mente abierta para poder enfrentar las dificultades que se le presenten en las negociaciones con rapidez y exactitud. Por tal motivo en esta plaza no se debería contratar a una persona tímida, que le guste trabajar sola, presentar estadísticas y con dificultad para crear relaciones inmediatas o iniciar una conversación.

Con esto no se afirma que las segundas características hagan que sea un mal candidato, sino que podría funcionar mejor en una oportunidad en la que su relación más fuerte sea con una computadora, donde lleve estadísticas de ventas y analice proyecciones de las mismas, posiblemente no pueda vender, pero si puede realizar trabajo administrativo importante para la organización.

Es por ello que el proceso de reclutamiento y selección de personal es muy importante, porque en él, a través de las evaluaciones y entrevistas se logra ubicar al mejor candidato dentro del mundo de posibilidades que existen para ocupar la plaza vacante, por tal motivo las funciones del departamento deben ser bien segregadas para que el personal a cargo de este proceso, esté capacitado y sea un experto en la obtención del mejor capital humano para la organización, ya que de ahí radican también los buenos o malos resultados que

pueda tener la organización con el trabajo que desarrollará el nuevo elemento.

Para que el proceso de reclutamiento sea efectivo, se deben de seguir ciertos pasos importantes para dirigir los esfuerzos a encontrar los mejores candidatos para la plaza a ocupar.

De no darse estos pasos las organizaciones gastarían recursos innecesarios, por ello la comunicación dentro de los distintos departamentos que requieren plazas y el de recursos humanos que se encarga de buscar a los candidatos debe fluir de manera eficiente para generar valor en cada paso que se lleva en la consecución del personal idóneo para los intereses de la empresa. Por ello a continuación se presenta un flujograma sugerido para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección desde el momento que se da la vacante hasta la contratación del nuevo elemento humano. Cada organización debe de definir qué actividades se realizarán en el reclutamiento y selección, ya que algunas empresas por la actividad que desempeñará el candidato consideran necesario realizar algunas pruebas que no se relacionan con la capacidad del candidato sino con su honradez o su estado físico. Ejemplo de estas evaluaciones pueden ser las médicas o de polígrafo.

Hay un proceso vital para que el reclutamiento y selección sea efectivo, y este es llenar bien el formato de requisición de personal. En ese momento se empieza a definir qué tipo de reclutamiento se llevará a cabo.

En toda organización existen empleados que buscan crecimientos o cambios, por lo que con la requisición de personal se puede verificar si la plaza solicitada por el departamento a quien se le prestará el servicio es una plaza operativa, de supervisión o jefatura.

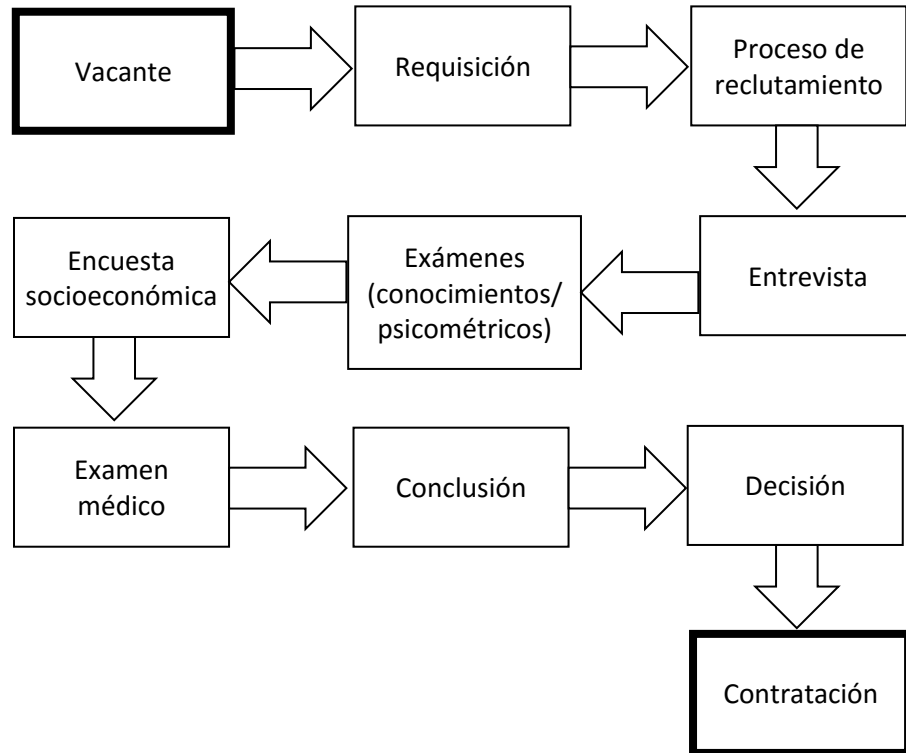
Dependiendo de ello, entonces se inician las propuestas de buscar dentro del equipo a un candidato que cumpla con las características técnicas para aplicar al puesto y se evalúa también su perfil personal en donde definimos las fortalezas y oportunidades de mejora de su personalidad y evaluamos si se adecúa al puesto de trabajo.

Puede existir un colaborador que sea muy bueno como vendedor por ejemplo, pero no tiene capacidad de dirigir un equipo por lo que si existiese la oportunidad de una plaza de supervisor y no evaluamos bien su personalidad o no realizamos un proceso de coaching y de mejoras a sus áreas de oportunidad, pero si se le otorga el trabajo como supervisor, podemos hacerle un daño, porque al corto plazo se deberá desvincular a esta persona si no da los resultados requeridos, los que posiblemente como vendedor si lograba alcanzar.

Para entender de mejor manera el proceso de reclutamiento y selección es necesario un flujograma o diagrama del proceso, con la finalidad de conocer los pasos ordenados que se proponen para realizar de mejor manera esta actividad.

Figura 4

Diagrama del proceso de reclutamiento y selección



Fuente: según Preciado Sánchez, Alma Cecilia. Modelo de Evaluación por competencias.

2.5.2 Tipos de reclutamiento

El tipo de reclutamiento dependerá de la plaza que se necesita ocupar. Esto con la finalidad de verificar si la plaza puede ser ocupada por un miembro de la organización, como un crecimiento o se debe buscar personal fuera de la empresa para ocupar dicha vacante. Es importante cumplir con un tiempo prudencial para ocupar la plaza solicitada, con el objetivo de no recargar más trabajo en otras personas.

“Es el proceso por el cual una organización detecta candidatos que cumplen los requerimientos necesarios para desempeñar el puesto con todas las garantías en actitudes, formación y experiencia en cantidad suficiente para poder hacer la selección de algunos de ellos.

Existen dos tipos de reclutamiento según sus fuentes: interno y externo.” (28:17)

El reclutamiento externo se utiliza cuando la plaza a ocupar no es del interés del personal interno, esto sucede cuando son plazas operativas que generalmente tienen un mismo salario o están en la parte inferior de un organigrama. O también cuando la plaza necesita un perfil técnico que ninguno de los colaboradores de la empresa cumple para poder ascender al puesto vacante. En estos casos se hace necesario buscar personas fuera de la organización para ocupar estas plazas.

Cómo ejemplos de fuentes de reclutamiento externo podemos citar las siguientes:

- a) Anuncios en prensa, radio o televisión;
- b) Afiches de reclutamiento colocados en lugares de tráfico de personas;
- c) Centros educativos como colegios o universidades;
- d) Los apoyos de gobierno como el sistema nacional de empleo del ministerio de trabajo o la ventanilla única de empleo de las municipalidades;
- e) Las personas referidas por familiares o amigos, y;
- f) El banco de datos que la empresa obtiene cada vez que las personas se acercan a buscar empleo o que quedan en un proceso de reclutamiento.

2.5.3 Evaluaciones del proceso de selección

Posterior al reclutamiento en donde se obtienen los candidatos con las características para ocupar el puesto, se inicia la fase de selección, en donde de todos los candidatos se define quienes tienen mayor potencial para desarrollar el trabajo que se asignará. En el proceso de selección se tomarán solo los candidatos que cumplan con el perfil del puesto y luego de ello a través de ciertos procedimientos se medirán las actitudes y aptitudes de cada candidato para medir quien de los participantes es el más idóneo para el puesto de trabajo.

Esta depuración de candidatos se logra a través de las evaluaciones psicométricas, de conocimientos generales y técnicas que se trasladarán al candidato según la plaza vacante. Se debe tomar en cuenta que no para todas las plazas es necesario realizar todo tipo de pruebas. Por ejemplo, si se necesita contratar un auxiliar de ventas, no es necesario hacer una prueba de conocimientos sobre electricidad, esta última solo se utiliza en los casos que se dese contratar un operador eléctrico de la planta de producción. Este ejemplo ayudará a comprender que dependerá de la plaza requerida por el área que la necesita, las evaluaciones que cada candidato deberá sustentar para evaluar si es apto para la plaza vacante. Luego de estas evaluaciones continúa la serie de entrevistas, paso importante para la selección del personal.

Las evaluaciones en el proceso de selección pueden ser:

- a) Psicométricas: estas evaluaciones ayudan a definir la personalidad del candidato.

Existen muchas variantes de pruebas psicométricas, la empresa debe de definir qué resultados desea obtener para poder aplicar las distintas pruebas que existen. Definir el tipo de personalidad del candidato, le ayudará a la organización a conocer de mejor manera al candidato, cuáles son las fortalezas y debilidades de la personalidad y así compararlo con lo requerido para el puesto de trabajo. Un ejemplo puede ser cuando se busca a un vendedor de productos, esta persona debe ser extrovertida, que no tenga dificultad para iniciar una conversación con alguien desconocido y ser amigable, a pesar de que la mayoría de candidatos pueda indicar que es amigable, estos test de personalidad o pruebas psicométricas mostrará en sus resultados, si efectivamente el candidato posee estas características en su personalidad para poder optar al puesto, o en caso contrario si no posee estas características el poder ubicarlo en otra posición que se adecúe a su forma de actuar y

pensar. Se debe tener claro que ningún tipo de personalidad es mala, simplemente no todos se adecúan a uno u otro tipo de trabajo.

- b) De conocimientos básicos: estas evaluaciones ayudan a medir el nivel de capacidad mental de un candidato. Lo que se busca con estas evaluaciones es percibir cuanta información puede retener el candidato sobre información general, y estos resultados ayudan a la organización a definir si el candidato tiene no solo la personalidad adecuada, sino también la capacidad para aprender el trabajo. Si se recluta una plaza a nivel operativo en donde las funciones son repetitivas y no tan complejas podríamos seleccionar a un candidato con capacidad de aprendizaje promedio, pero sí en cambio la plaza que se debe reclutar es muy técnica entonces necesitamos a un candidato con una capacidad superior de aprendizaje para poder dar los resultados requeridos de las plazas.

Actualmente existen muchas evaluaciones en línea en las cuales se miden la personalidad y los conocimientos básicos del candidato, estas evaluaciones son mayormente en línea y las plataformas generan resultados inmediatos que ayudan al reclutador a seguir depurando su listado de candidatos.

- c) Técnicas: estas evaluaciones, van más allá de conocer la personalidad y la capacidad de adquirir conocimientos del candidato. Estas evaluaciones se dirigen a conocer cuánto sabe el candidato sobre funciones específicas que debe aplicar en su puesto de trabajo. Estas se aplican cuando la plaza a reclutar requiere a personas especializadas en ciertas ocupaciones, como por ejemplo un jefe de información territorial. Además de conocer su personalidad, que debe ser una persona con mucha concentración y minuciosa para la revisión de los datos, y de conocer su

capacidad de aprendizaje, también es necesario que la empresa verifique cuánto sabe sobre proyecciones de ventas, utilización de herramientas en Excel como tablas dinámicas, ya que son tareas específicas del puesto de trabajo que no se le podrán enseñar al candidato, sino que ya debería saber cómo manejarlas. Son por ello muy importantes estas evaluaciones y regularmente no son tan genéricas como las de personalidad o conocimientos básicos en donde existen plataformas que se pueden utilizar con todos los candidatos, si no que en este caso la jefatura del área en conjunto con el departamento de recursos humanos crea sus propias evaluaciones para conocer si el candidato tiene los conocimientos técnicos básicos para aplicar a la plaza que se oferta.

El proceso de evaluaciones es importante para seleccionar los mejores perfiles para el puesto dentro de todos los candidatos que aplican. Y a través de esto se llega al último paso de la selección que son las entrevistas.

Pero es importante que a este último proceso lleguen solo los candidatos potenciales para ocupar el puesto y evitar pérdidas de tiempo y recursos al realizar entrevistas a una gran cantidad de candidatos que al final no serán tomados en cuenta para el trabajo.

2.5.4 Entrevistas

“La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo” (2:10)

“La entrevista consiste, en esencia, en una conversación entre entrevistador y entrevistado, que se dinamiza con una serie de preguntas o cuestiones.” (26:32)

La entrevista es una parte muy importante del proceso de selección, en ellas se logra que el entrevistador obtenga información importante, sobre las actividades, propósitos e historia de los candidatos. Esto con la finalidad de analizar la información obtenida y complementar la misma con las evaluaciones que se le

realizan al candidato para tomar la decisión final de selección. Es una técnica que antes de ponerse en práctica deben estudiarse varios factores importantes, ya que no solo depende de la pericia del entrevistador obtener datos importantes del entrevistado, sino también de respetar ciertas reglas que mejoran la calidad de la entrevista.

En los procesos de selección existen al menos tres entrevistas. La preentrevista, ésta se realiza en el proceso del reclutamiento en donde se conocen las características básicas del candidato para verificar si cumple con los requisitos mínimos del puesto y también darle a conocer las generalidades de la plaza que se ofrece. Luego de que el candidato cumple con los requisitos y se somete a las pruebas necesarias se lleva a cabo una segunda entrevista con el reclutador. En esta segunda entrevista se conoce más a fondo al candidato, se obtiene información importante sobre su historia laboral, sus actividades cotidianas y otra información importante para el entrevistador.

En esta segunda entrevista el entrevistador debe de estar atento y capacitado para observar todas las actitudes del candidato, ya que su lenguaje corporal dice mucho más de lo que puede decir con sus palabras. Después de esta entrevista, se seleccionan solo ciertos candidatos para que finalicen con la tercera entrevista con el jefe del área que tiene la vacante.

En esta entrevista la persona que solicita la plaza define el candidato que seleccionará para el puesto, por lo que fijará más su atención en las habilidades que muestre para el puesto de trabajo.

Para llevar a cabo una entrevista productiva, se deben seguir algunos consejos importantes. Esto se debe poner en práctica en la segunda y tercera entrevista, es por ello que no solo el personal de reclutamiento debe estar capacitado, sino que toda persona que maneje subalternos y que en algún momento deba entrevistar. Algunos de estos consejos son:

a) Antes de la entrevista:

- Leer el CV del candidato y estructurar la entrevista
- Mantener un ambiente libre de distracciones en el lugar de la entrevista
- Saludar cordialmente al candidato para crear un ambiente de confianza

b) Durante la entrevista:

- Indicarle al candidato como se desarrollará la entrevista
- Observar siempre el lenguaje no verbal del candidato
- Dejar que el candidato se exprese más sobre las preguntas que se realizan y no que el entrevistador sea quien hable más

c) Al final de la entrevista:

- Consultar siempre al candidato si no tiene alguna otra duda sobre la plaza o el proceso
- Indicar que procesos siguen al finalizar la entrevista
- Realizar el análisis de la información y el informe de entrevista

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERACIONAL

La auditoría operacional es un examen que realiza un profesional a las actividades de una organización para establecer si existe eficiencia y eficacia en el desarrollo de estas, pero antes de conocer a fondo el qué es y cómo se realiza auditoría operacional se deben de conocer algunos temas previos.

3.1 Auditoría

“Auditoría es la revisión independiente que realiza un auditor profesional, al aplicar técnicas, métodos y procedimientos especializados, a fin de evaluar el cumplimiento de las funciones, actividades, tareas y procedimientos de una entidad administrativa, así como dictaminar sobre el resultado de dicha evaluación.” (29:34)

La auditoría es entonces una evaluación a las diferentes áreas de una empresa, pudiendo ser a sus procesos, sus inventarios o sus estados financieros. Con esta práctica se busca a través de procedimientos establecidos, encontrar posibles incongruencias de los procesos o información financiera para determinar la razonabilidad de los datos que la empresa presenta. Este examen es necesario en las organizaciones para garantizar que todas sus operaciones sean adecuadas y evitar que más adelante puedan tener problemas de negocio en funcionamiento.

Estos exámenes son realizados por una persona que se especializa en la revisión de las distintas operaciones de una organización, y su nombre técnico es auditor. El auditor entonces es el especialista en aplicar las técnicas y métodos adecuados para el examen de las operaciones y estados financieros de una empresa, obteniendo evidencia confiable para realizar sus informes de auditoría. Este profesional debe tener una característica importante para poder realizar el trabajo, que es la independencia. La independencia del auditor

significa que no existe nada que pueda intervenir en su opinión profesional al momento de realizar la auditoría.

3.2 Clasificación de la auditoría

La auditoría puede clasificarse según los siguientes criterios.

3.2.1 Por su objetivo

Para poder ejecutar un examen de auditoría adecuado, es necesario saber qué objetivos se buscan con su realización, por lo que la auditoría por su objetivo puede ser:

- a) **Financiera:** esta auditoría está destinada a realizar una evaluación de los estados financieros de la organización. El objetivo principal es garantizar que la empresa no tenga problemas a futuro según el examen realizado a sus estados financieros ya que el auditor debe dar seguridad razonable de los datos que en estos se expresan según la revisión realizada.
- b) **Operacional:** este tipo de auditoría revisa la eficiencia y eficacia de los procedimientos y operaciones de una organización, para garantizar que los mismos se estén llevando de una forma adecuada y no estén generando pérdidas de tiempo o dinero. Se busca con este examen garantizar que los procedimientos se realicen en el menor tiempo y con los recursos necesarios sin descuidar la calidad del resultado final.
- c) **Administrativa:** esta auditoría evalúa el proceso, cumplimiento y promoción de la administración.
- d) **Fiscal:** evalúa el cumplimiento de las leyes fiscales vigentes en el país en donde opera la organización, para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, para que éstas no sean un problema más adelante con la organización encargada de recibir estos tributos.

- e) Informática: examina que los sistemas informáticos que la organización utiliza estén realizando y registrando las operaciones de una forma correcta, además de verificar que tengan la seguridad idónea para mantener segura la información.
- f) Integral: engloba todas las áreas de la organización, evaluando todos los aspectos importantes como lo financiero, legal, administrativo, informático y operacional.

3.2.2 Por la época en que se realiza la auditoría

Esta clasificación se orienta al tiempo en que son contratados los servicios de auditoría por una empresa, y estos pueden ser:

- a) Permanente: como su nombre lo indica, la auditoría se mantiene permanentemente realizando evaluaciones a las distintas áreas o a los estados financieros. Esta puede ser contratada a una empresa ajena o a través de la auditoría interna.
- b) Periódica: esta auditoría se contrata por períodos de tiempo establecidos, regularmente cumplen con un ciclo repetitivo. Las empresas las contratan sobre todo cada inicio de año para realizar un examen de las operaciones del año anterior.
- c) Ocasional: cuando se contrata la auditoría por una duda específica o examen especial necesario que se realiza una sola vez. Como las revisiones que se hacen a colaboradores que se retiran de una empresa, cuando tienen equipo o bienes de la empresa a su cargo.

3.2.3 Por su alcance

Esta clasificación define a que área específica se realizará la auditoría, y pueden ser las siguientes:

- a) Balance
- b) Resultados
- c) Por áreas específicas
- d) Parciales

3.2.4 Por la persona que lo realiza

Según la persona que lo realiza, la auditoría puede dividirse en dos:

- a) Interna: cuando el auditor es colaborador de la misma empresa que audita, regularmente dentro de la estructura de la organización están bajo el mando del consejo de accionistas, para que puedan mantener su independencia mental en los trabajos de auditoría que realicen en la organización.

- b) Externa: cuando la empresa contrata los servicios de un auditor independiente, quien no tiene ninguna relación laboral con la organización.

3.3 Definición de auditoría interna

“Auditoría interna es una función independiente y objetiva en el aseguramiento y la consultoría, designada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización en el cumplimiento de sus objetivos proporcionándole un enfoque sistemático y disciplinado para mejorar la eficiencia en los procesos de administración de riesgos, de control y de gobierno.

La independencia es establecida en la estructura de reporte en la organización. La objetividad se logra con un estado apropiado de actitud mental. La función

de auditoría interna evalúa la exposición a los riesgos relativos a gobierno, operaciones y sistemas de la organización en relación con:

- La eficacia y eficiencia de las operaciones.
- La confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional.
- La protección de activos
- El cumplimiento con leyes, regulaciones y compromisos.” (27:47)

La auditoría interna es un elemento muy importante para todas las organizaciones y debe de estar fuera del organigrama de la empresa, para que se mantenga la independencia en los informes de la misma. Esta independencia es fundamental ya que esta auditoría mantiene controles continuos en la empresa para que esta pueda seguir funcionando de la mejor manera, respetando las leyes, cumpliendo sus objetivos económicos y realizando sus operaciones de la manera más eficiente y eficaz posible.

3.4 Definición de auditoría operacional

“La auditoría operacional se define como una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales con que son manejados los recursos; la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control, de manera que cumpla con las políticas establecidas para alcanzar los objetivos y formular recomendaciones gerenciales para su mejoramiento.” (6:1)

En otras palabras, la auditoría operacional busca examinar uno o varios procesos definidos de un departamento o entidad, para determinar la eficiencia y eficacia de cada procedimiento, cuánto aportan o dejan de aportar a la organización, si existe duplicidad de funciones, si existen pasos dentro de un proceso que puedan eliminarse o mejorarse para que el tiempo del mismo sea

más corto y genere mayores beneficios a la organización, que se vean reflejados en la economía de la misma. Para entender de mejor manera esta definición debemos de conocer que significa eficiencia y eficacia por lo que los definiremos.

Eficacia es lograr los objetivos propuestos en el tiempo establecido por la administración. La eficiencia es el logro de los objetivos maximizando los recursos, es decir utilizándolos de la mejor manera para no gastar más de lo necesario. La auditoría operacional entonces busca examinar los procesos u operaciones de la empresa, para garantizar que estén logrando los resultados en el tiempo establecido y con los recursos estrictamente necesarios.

3.5 Objetivos de la auditoría operacional

El objetivo de la auditoría operacional es presentar recomendaciones que persigan hacer más eficiente las actividades de la empresa en donde se realiza la auditoría.

El Contador Público y Auditor puede participar dentro de esta auditoría en tres niveles distintos, los cuales son: en la emisión de opiniones del estado actual, en la creación de sistemas o procedimientos y en la implementación de nuevos sistemas, cambios e innovaciones. En el primer nivel se evalúa un proceso existente, midiéndose la eficiencia y eficacia del mismo, al realizar esta medición el auditor puede aportar mejoras al mismo proceso sin cambiarlo en su esencia, sino solo añadiéndole mejoras.

En el segundo nivel el auditor apoya en la creación de sistemas y procedimientos nuevos que efficienten la operación. Y en el tercer nivel el auditor participa en la implementación de nuevos sistemas o procedimientos dentro de la organización. Un ejemplo puede ser la automatización de uno de

los procesos a través de un sistema de cómputo, la participación del auditor operacional es importante para garantizar que los resultados que se generen del sistema sean los mismos que los que se generaban manualmente, sólo que ahora en menos tiempo por la automatización del proceso.

La auditoría operacional persigue detectar los problemas que hacen que las empresas no estén siendo lo suficientemente efectivas para el alcance de sus objetivos, con ello mejora tiempos de realización de los procesos, evita la sobrecarga de atribuciones, ayuda a la segregación de funciones más efectivas y apoya a la administración de las instituciones al alcance de la óptima productividad en cada uno de sus departamentos.

Es importante mencionar que los tres niveles en los que puede participar el auditor son igual de importantes para la organización. Hoy en día, el contador público y auditor no se ve como antes, una persona que únicamente se dedicaba a buscar las falencias de un proceso o estado financiero, sino que a la administración le interesa tener dentro de su equipo de trabajo auditores que aporten ideas nuevas, luego de haber examinado los diferentes procedimientos. Con el fin de innovar la forma de realizar las operaciones y que además de hacer más efectivas las mismas, también sean seguras y resguarde el patrimonio de una organización, a través de minimizar errores o encontrar filtros que eviten que la empresa pierda dinero en cualquiera de sus operaciones.

3.6 Alcance de la auditoría operacional

“En este apartado se señalan aquellas actividades que delimitan la práctica de la auditoría operacional, que la identifican claramente y que la equiparan o distinguen de otros trabajos.” (20:2)

Es importante definir que es un departamento y un proceso, como lo indica el boletín, no es lo mismo, en un proceso pueden participar varios departamentos.

Un departamento, área o unidad es un equipo de empleados que atienden una parte importante de las operaciones de una entidad. Por ejemplo, el departamento de Recursos Humanos. Este departamento es el encargado de velar por toda la relación laboral desde el reclutamiento y selección, hasta la destitución de los empleados y la entrega del finiquito laboral.

Mientras que un proceso, es una serie de pasos con un objetivo definido, por ejemplo, el reclutamiento y la selección, este proceso tiene como fin seleccionar a los mejores candidatos para una posición vacante dentro de la empresa, cuidando siempre que se obtenga al mejor recurso.

Si bien este proceso está a cargo del departamento de recursos humanos, no solo este departamento interviene, sino que también el área que está requiriendo una persona para su equipo como ventas, quienes al final definen dentro de los candidatos presentados por recursos humanos con cuál se quedan para integrarlo al equipo.

3.7 Aplicación de la auditoría operacional

No se tiene definido en qué momento o las condicionantes que se deben observar para la aplicación de una auditoría operacional, así mismo no existen reglas específicas para la aplicación de esta.

Pero los expertos en la operación han determinado como causas más frecuentes para la aplicación de una auditoría operacional, las siguientes:

- a) Para aportar recomendaciones a un problema que ya es conocido.
- b) Cuando se tienen indicadores de ineficiencia, pero no se saben las causas y desean descubrirse.
- c) Para tener un respaldo para prever los posibles fallos en el proceso y mantener un sano crecimiento de las entidades.

3.8 La auditoría interna y la auditoría operacional

“En los últimos años se ha notado cierta tendencia de parte de los auditores internos, de adoptar el término “Auditor Operacional”.

Esto obedece a que tradicionalmente la auditoría interna se ha ligado a la auditoría financiera. Actualmente se considera que el auditor interno, que no es también operacional, se ha rezagado en su práctica profesional.

Desde luego debe entenderse que al auditor interno siempre deberá estar en aptitud de realizar evaluaciones del proceso generador de información financiera, particularmente cuando en esta área de detecten fallas de consideración.” (20:4)

La auditoría interna, está mayormente ligada a la auditoría operacional que la externa, ya que la auditoría interna como la operacional buscan prever a través del trabajo de auditoría que no existan problemas a futuro para la empresa, esto conlleva tanto problemas financieros como problemas de funcionamiento por tener fallas en los procesos, esto último es lo que evalúa la auditoría operacional.

3.9 Planificación anual de auditoría interna

En esta etapa del plan anual de auditoría se establece en enfoque general, basado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y hace énfasis en los trabajos que se van a desarrollar durante el año en el departamento de auditoría interna. La elaboración de esta planificación es muy importante, ya que sin la misma el trabajo de auditoría interna no generaría valor para la organización.

3.10 Metodología de la auditoría operacional

La metodología de la auditoría operacional se lleva a cabo por fases, cada una importante en su orden para que el resultado del examen sea el adecuado, y que los informes que se presenten a la alta gerencia generen valor para los procesos que se evaluaron. Las fases de la auditoría operacional son:

- a) Familiarización
- b) Investigación y Análisis
- c) Diagnóstico

3.10.1 Familiarización

El auditor debe familiarizarse con las operaciones que revisará, ya que de esto depende el éxito de su auditoría, siempre dentro del contexto y con las peculiaridades de la empresa que está auditando.

Para que el auditor inicie a familiarizarse con la empresa y las operaciones que revisará puede seguir los siguientes lineamientos para mayor facilidad:

- a) Estudio ambiental
- b) Estudio de la gestión administrativa
- c) Visita a las instalaciones

Este último paso para el auditor interno se puede tomar como la visita al área o departamento en donde realizará el examen de auditoría.

3.10.2 Investigación y Análisis

En esta fase se analiza la información obtenida y se examina la documentación relativa para evaluar la eficiencia y la efectividad de la operación que se está revisando. En esta fase se realizan pruebas a detalle, la mayoría a criterio del auditor para verificar la efectividad del proceso.

Para lograr la objetividad aludida, es recomendable utilizar las siguientes técnicas:

- a) Entrevistas.
- b) Evaluación de la gestión administrativa.
- c) Examen de la documentación.

3.10.3 Informe

Esta fase, se refiere al producto terminado del trabajo que se realizó en la auditoría operacional, y es frecuentemente lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa del trabajo del auditor.

Su contenido debe enfocarse en mostrar los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa, en los procesos que se evaluaron y el control operativo establecido.

Este enfoque permitirá que de las soluciones que se encuentren a los problemas detectados de mejore la eficiencia y la productividad de la organización.

Para que la auditoría operacional sea útil, este informe debe ser ágil y siempre orientado a la acción, y cuando sea posible debe cuantificarse el efecto que causan los problemas existentes si no se corrigen, o el efecto que las soluciones pueden dar a la organización.

3.11 Auditoría operacional de la administración de recursos humanos

“Los recursos humanos de una empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizativa, y cualitativamente, por el conjunto de sus conocimientos, habilidades; salud física y mental, su ideología y sus motivaciones, El Inventario de recursos humanos con que cuenta una empresa garantiza o pone en peligro

su futuro desarrollo, el capital financiero y los demás recursos materiales poco significan estando ausentes los recursos humanos necesarios para producir la riqueza (satisfactores sociales y utilidades) que se espera de toda empresa.” (20:36)

La administración del recurso humano es importante, para tener la cantidad adecuada de personas en puestos bien definidos para realizar todos los procesos que necesita la organización. Siendo un departamento que no genera ingresos económicos en una empresa distribuidora de bebidas, es necesario que se compruebe que los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento se realicen con eficiencia y eficacia para que agreguen valor a la organización, esto se evalúa y se comprueba con una auditoría operacional.

Cabe mencionar que, para la elaboración de la auditoría, el profesional que realizará la evaluación, debe ser un experto en el tema o en todo caso utilizar los servicios de expertos para realizar una evaluación objetiva y que genere resultados positivos a la empresa.

Para realizar la auditoría operacional al departamento de recursos humanos, es necesario listar las actividades que en general realiza el área, siendo los más importantes los siguientes:

- a) Reclutamiento y selección de personal
- b) Inducción de empleados nuevos
- c) Promociones
- d) Despidos
- e) Administración de salarios
- f) Relaciones industriales
- g) Capacitación y desarrollo

3.12 Control Interno

El control interno busca garantizar a través de la constante revisión, que la organización tenga seguridad razonable de los objetivos planteados por la misma.

Es por ello que las organizaciones tienen en su mayoría un departamento de auditoría interna para la revisión de las distintas áreas y objetivos de la empresa, los cuales se pueden dividir en las siguientes categorías:

- a) Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- b) Fiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

3.12.1 Importancia del control interno

El control interno ayuda a que una organización logre sus objetivos, garantizando a la misma, que todas las operaciones que realiza están cumpliendo con todos los requerimientos necesarios. Ayuda a mantener actualizados los manuales de las organizaciones ya que en cada revisión que realizan, pueden encontrar siempre algún nuevo filtro para que las operaciones sean realizadas de manera adecuada y con la mayor eficiencia y eficacia posible.

3.12.2 Objetivos del control interno

Los objetivos del control interno de una organización se pueden definir de dos formas. Una de ellas es estableciendo objetivos para toda la organización en su conjunto. También se pueden establecer objetivos por cada área o actividad que realice la empresa para que estos sean más específicos y se logre en menor tiempo.

Los objetivos del control interno pueden dividirse en tres de la siguiente manera:

- a) Operacionales: estos objetivos se establecen con la finalidad de evaluar la eficacia en los procesos y la eficiencia en el uso de los recursos de la organización.
- b) Información financiera: estos objetivos se refieren específicamente a la situación financiera de la empresa, y se establecen para la presentación y entrega de los estados financieros de la organización.
- c) Cumplimiento: estos objetivos se establecen para comprobar el cumplimiento de las normas y leyes vigentes relacionadas a las operaciones de la organización.

3.12.3 Componentes del control interno

Los componentes del control interno están contenidos en la norma internacional de auditoría 315 y también agrega lo que el auditor debe evaluar dentro de cada componente. Esta norma internacional de auditoría indica lo siguiente:

“Componentes del control interno

Entorno de control (...)

El proceso de valoración del riesgo por la entidad (...)

El sistema de información incluidos procesos de negocios relacionados, relevante para la información financiera y la comunicación (...)

Actividades de control relevantes para la auditoría (...)

Seguimiento de los controles” (22:4)

Estos mismos componentes se encuentran en el marco COSO que indica lo siguiente:

“b) Los cinco componentes del Control Interno

De acuerdo al marco COSO, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí.

Estos derivarán de la manera en que la Dirección dirija la Unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las Organizaciones (sean públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos.

Los componentes son:

- b.1) Ambiente de control
- b.2) Evaluación de riesgos
- b.3) Actividades de control
- b.4) Información y comunicación
- b.5) Supervisión y monitoreo” (5:12)

Se puede decir entonces que estos componentes se relacionan entre sí y ayudan al sistema de gestión para que la empresa tenga un control interno robusto que cuide los intereses de la organización, dichos componentes tienen mucho que ver con el estilo de dirección y tipo de negocio que se trabaja. Los cinco componentes se explican a continuación:

- a) Entorno de control: se centra en el recurso más importante de la empresa como lo es el recurso humano, este recurso es la base de todo negocio, así como el entorno en el que trabaja, por lo que es muy importante cuidarlo. Ya que es la base que mantiene a la empresa en funcionamiento.
- b) Evaluación de riesgos: la organización conoce que existen distintos riesgos en su funcionamiento, por lo que debe evaluar la mejor forma de abordarlos y establecer los mecanismos para reducir y controlar estos riesgos.
- c) Actividades de control: estas actividades deben estar establecidas como políticas y procedimientos de la organización, con el objetivo de que la

revisión de los riesgos sea constante y den una seguridad razonable del funcionamiento y resultados de la organización.

- d) Información y comunicación: las actividades de control están registradas en sistemas de información, los cuales facilitan la información a todos los colaboradores para que la gestión de sus operaciones sea la más adecuada.
- e) Supervisión: este componente es muy importante, porque todas las operaciones que se realizan en una organización deben de ser supervisadas para garantizar que se realicen de la mejor forma, y también poder reaccionar ante cualquier circunstancia inesperada dentro del proceso.

3.13 Normas internacionales para el ejercicio de la auditoría interna

“Los trabajos que lleva a cabo auditoría interna son realizados en ambientes legales y culturales diversos, para organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro fuera de la organización. Si bien estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos y la actividad de auditoría interna” (21:1)

El profesional de la auditoría que labora como auditor interno debe tomar en consideración para el ejercicio de sus labores las normas internacionales para el ejercicio de la auditoría interna, estas normas son la guía para la correcta realización del trabajo de auditoría. Las mismas se dividen en dos categorías

principales las cuales también se especifican dentro del contenido de las normas.

“Las Normas se conforman en dos categorías principales: Normas sobre Atributos y sobre Desempeño. Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de auditoría interna. Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios. Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna.” (21:2)

3.14 Código de ética

Todo profesional de la auditoría debe de ser responsable con su trabajo y conducirse bajo normas de comportamiento que garanticen la correcta aplicación de sus conocimientos y apoyando con ello al desarrollo del país. Estas normas y responsabilidades se encuentran en el código de ética del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de empresas, y también en el código de ética de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

Según el código de ética del Colegio antes mencionado se deben de cuidar tres responsabilidades del auditor, siendo estas:

- a) Responsabilidad hacia la sociedad
- b) Responsabilidad hacia quien contrata los servicios
- c) Responsabilidad hacia la profesión

Mientras que el código de ética de la federación divide su código en tres grandes grupos:

- a) Aplicación general del código
- b) Profesionales de la contabilidad en ejercicio
- c) Profesionales de la contabilidad en la empresa

Es importante poner atención a ambos códigos de ética, ya que su cumplimiento garantiza la fiabilidad del trabajo del profesional de la auditoría.

CAPÍTULO IV
AUDITORÍA OPERACIONAL AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS, REALIZADA POR EL AUDITOR INTERNO
(CASO PRÁCTICO)

4.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Bebidas M&M, S.A. está ubicada en el Km. 121 Ruta al Atlántico, Teculután, Zacapa. Fue constituida en el año 1,886 y según su patente de comercio fue creada para la distribución de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. La empresa está conformada por 289 plazas de trabajo de las cuales estaban contratadas al momento de iniciar la auditoría 287 personas y tenían 1 plaza pendiente de contratar.

El objetivo principal de la organización es la obtención de la rentabilidad a través de la distribución de bebidas organizada en rutas que cubren todo el territorio nacional. Durante los ciento treinta y dos años de funcionamiento, se ha diferenciado de sus competidores por ofrecer, no solo productos de calidad, sino un servicio excepcional a sus clientes internos y externos, este servicio hace que se respire un ambiente de sana armonía dentro y fuera de sus instalaciones.

La empresa Bebidas M&M, S.A. presenta un organigrama general, en donde todos los departamentos dependen de una vicepresidencia central y cada uno realiza actividades importantes para la consecución de los objetivos generales de la organización.

Consta de nueve departamentos, siendo estos los siguientes:

- **Comercialización cerveza y refrescos**

Departamento comercial, encargado de velar por la distribución e incremento de ventas en la categoría de cervezas y refrescos carbonatados. Esto lo logra a través de estrategias establecidas como planes promocionales para clientes y también a través de la innovación en sus sistemas de distribución haciendo más efectivos los mismos.

- **Comercialización bebidas no carbonatadas**

Departamento comercial, encargado de velar por la distribución e incremento de ventas en la categoría de bebidas no carbonatadas y energizantes. Esto lo logra a través de estrategias establecidas como planes promocionales para clientes y también a través de la innovación en sus sistemas de distribución haciendo más efectivos los mismos.

- **Comercialización agua pura**

Departamento comercial, encargado de velar por la distribución e incremento de ventas en la categoría de agua pura envasada, agua pura enriquecida y bebidas funcionales. Esto lo logra a través de estrategias establecidas como planes promocionales para clientes y también a través de la innovación en sus sistemas de distribución haciendo más efectivos los mismos.

- **Recursos humanos**

Departamento encargado del reclutamiento, selección, inducción, capacitación, pagos y control de todo el recurso humano de la empresa. Así mismo de dar la asesoría en todos los temas laborales, respetando las leyes vigentes y los tratados internacionales adoptados por el país.

- **Eventos especiales**

Departamento encargado de la atención de eventos de verano, fin de año, ferias departamentales y municipales. Organización de conciertos para mantener los productos en el top of mind en el consumidor.

- **Operaciones**

Departamento encargado de la producción de todas las bebidas que se comercializan en la organización, cuidando en su elaboración la higiene e inocuidad del producto y respetando todas las normas internacionales de calidad para ser certificados en ISO y HACCP.

- **Auditoría**

Departamento encargado del control interno, procedimientos y cuidado de todos los bienes de la organización, a través de exámenes de auditoría que garanticen la correcta utilización de los recursos y la correcta aplicación de los procedimientos en cada una de las tareas que se deben realizar en la organización.

- **Administración financiera**

Departamento encargado del control y registro de todos los gastos e ingresos de la organización, garantizando registros contables y estados financieros con información correcta de la realidad de la empresa. Cuidando sobre todo el registro diario de ventas e ingresos por este concepto, para las correctas proyecciones de flujos de efectivo y resultados.

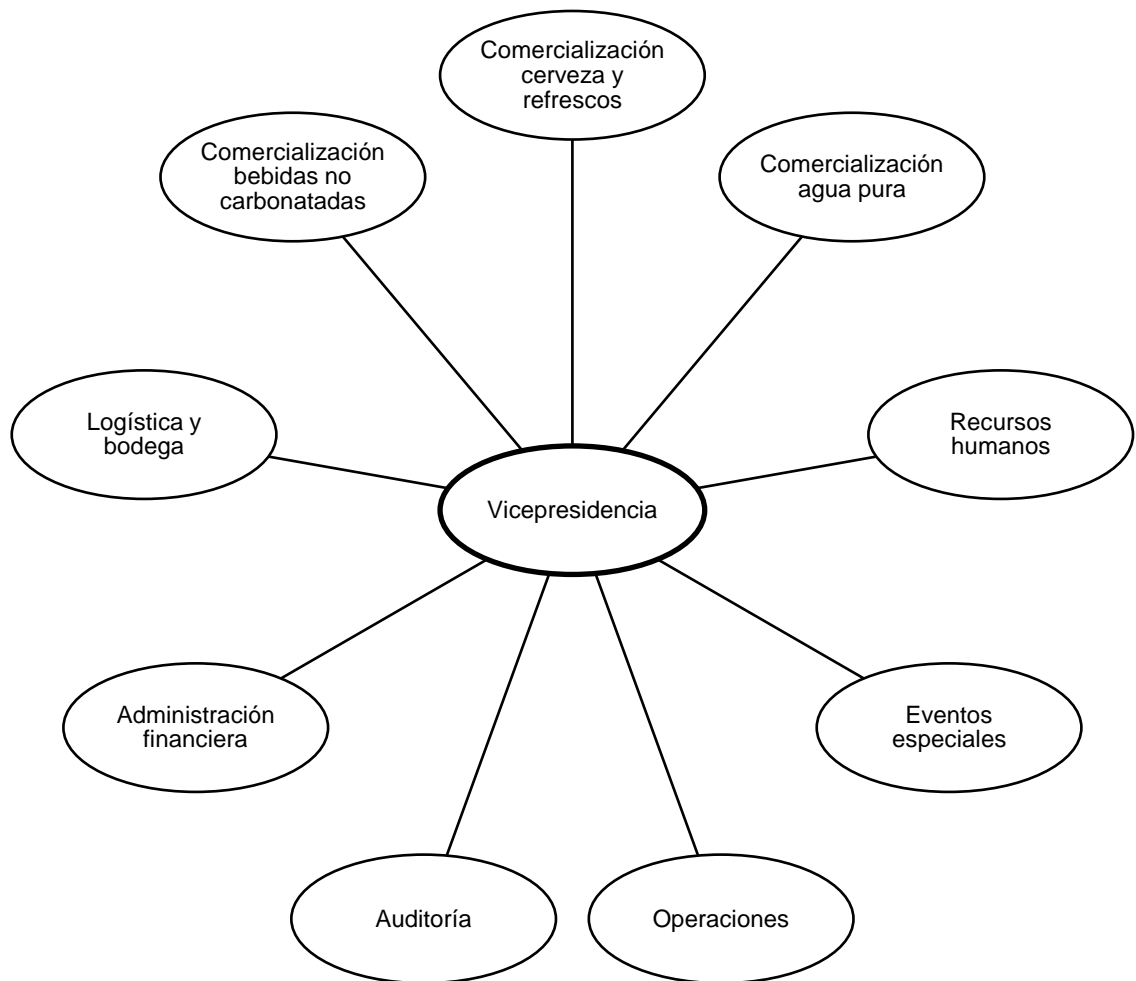
- **Logística y bodega**

Departamento encargado de la correcta logística del transporte del producto desde sus plantas de producción, hasta las bodegas para su correcto almacenaje y distribución a los clientes.

Representados gráficamente de la siguiente forma:

Figura 5

Organigrama general de la empresa Bebidas M&M, S.A.



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la administración de la empresa Bebidas M&M, S.A.

Misión

Creemos en nuestros clientes como socios estratégicos y trabajamos juntos excediendo las expectativas de nuestros consumidores. Confiamos nuestro éxito en la calidad de la operación. E invertimos para proporcionar beneficios

diferenciados a quienes participan con nosotros en la búsqueda de ser la empresa líder en la distribución de bebidas, como nuestros clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y la comunidad.

Visión

Ser una empresa líder en la distribución de bebidas dentro del territorio guatemalteco.

Valores

Nuestros valores nos diferencian de las empresas competidoras, ya que a través de ellos las marcas que proveemos y los colaboradores que atienden a cada uno de nuestros clientes son bien recibidos por la sociedad por su actuar íntegro y en respeto de la armonía social. Reforzamos cinco valores fundamentales para el logro de los objetivos:

- **Pasión:** cada uno de los colaboradores vive con entusiasmo cada día de trabajo y pone su mejor actitud ante los retos que se presentan, solo así se tiene satisfacción al terminar cada día.
- **Lealtad:** orgullosos de la empresa a la que se representa, por eso este valor es algo que se vive todos los días consumiendo los productos de calidad que la organización ofrece.
- **Responsabilidad:** se cumple con cada compromiso que hacemos, no solo con la empresa sino sobre todo con los clientes, que son a quienes se debe satisfacer.
- **Honestidad:** actuar de acuerdo con lo que se dice y se considera importante, para que todos tengan confianza.

- **Respeto:** convencidos que en las diferencias están las fortalezas, por lo que se toma cada idea para hacer los procesos cada vez mejores, se respeta la propiedad y libertad de otros, esto permite estar en armonía personal, con el equipo y los clientes.

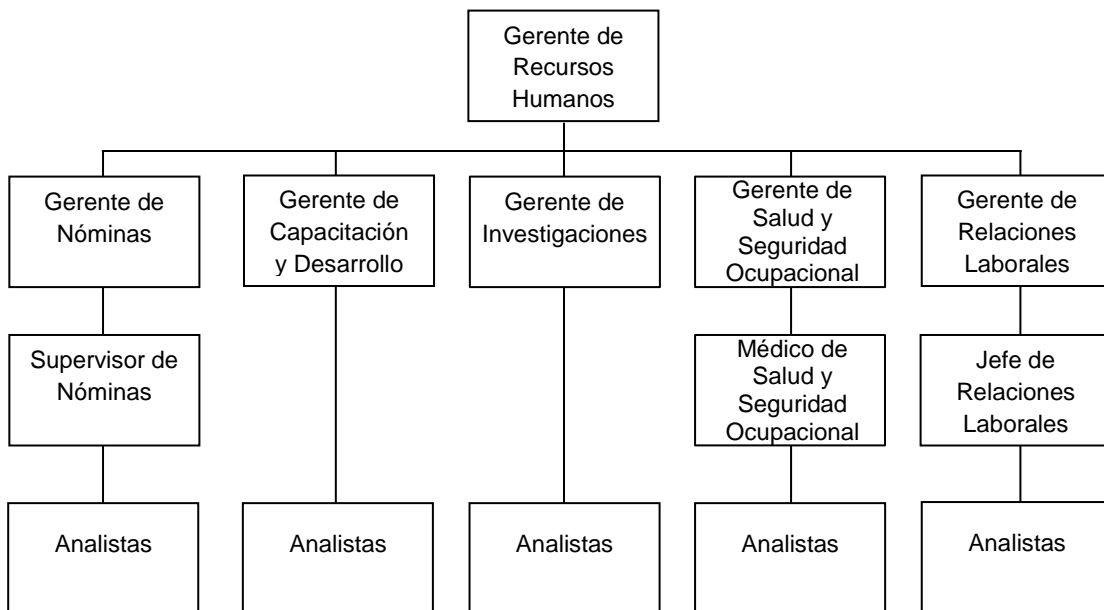
Pilares estratégicos

Los pilares estratégicos, son las bases sobre las que se cimienta el éxito de la empresa. El cuidado que se tenga con ellos será reflejo de los buenos resultados y sostenibilidad económica de la misma, ya que en cada trabajo que se realiza se deben cuidar estos aspectos.

- **Rentabilidad:** se debe de cuidar en cada actividad que se realiza, que se haga de la manera más eficiente posible, maximizando los recursos y realizando negociaciones que generen ingresos positivos para la organización. Si se cuida que cada una de las actividades que se realizan generen el menor gasto posible, se está aportando rentabilidad a la organización y estabilidad laboral para todos sus colaboradores.
- **Volumen:** es importante obtener los volúmenes de ventas establecidos para lograr mayores ganancias. También debemos de captar la preferencia de los consumidores en cada etapa de su vida y también obtener del crecimiento poblacional la preferencia de la mayoría para incrementar siempre los volúmenes y por ende los ingresos.
- **Servicio al cliente:** en la actualidad las personas prefieren a parte de un precio cómodo que el servicio sea excepcional, si el precio es cómodo pero el servicio malo, seguramente los clientes no volverán a comprar con nosotros. Por lo que el servicio es un pilar importante para mantener la preferencia de los consumidores.

- **Recurso humano:** el pilar más importante de la organización es su recurso humano, ya que sin este pilar no es posible realizar ninguna acción, ni lograr ningún objetivo. El recurso humano es lo que mueve a una organización a lograr el éxito.

Figura 6
Organigrama general de la gerencia de recursos humanos



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del departamento de recursos humanos de la empresa Bebidas M&M, S.A.

4.2 Políticas de reclutamiento y selección

Dentro de la empresa M&M existen políticas de reclutamiento y selección que deben ser respetadas por los colaboradores encargados de esta actividad, a continuación, se presenta el objetivo y las políticas del proceso.

Objetivo

Las siguientes políticas tienen como propósito definir las actividades, que permitan escoger al personal idóneo para ocupar plazas vacantes en las empresas de la Corporación, cumpliendo con los requisitos de seguridad y de calidad propios de los procesos definidos, que permita contribuir al logro de los objetivos de productividad establecidos.

Políticas generales

1. Los parámetros generales de aceptación de candidatos para cubrir plazas vacantes existentes en empresas de la corporación son los siguientes:
 - a) Ser mayor de edad
 - b) Llenar el perfil del puesto
 - c) Tener sexto grado de primario como escolaridad mínima *
 - d) No estar codificado en el módulo de Seguridad del sistema AS/400
 - e) Tener expediente completo
 - f) Preferentemente ser originario del país donde surge la plaza vacante
 - g) Obtener resultado favorable en el proceso de investigación de candidatos

***A excepción del personal que labora en fincas o que su contratación haya sido autorizada por la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos

2. La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos se constituye como el soporte técnico y asesor permanente para las empresas, en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal y tiene la responsabilidad de velar porque se cumpla con las políticas establecidas.
3. El Departamento de Recursos Humanos de la empresa, es responsable de centralizar la información de las acciones por reclutamiento, selección y contratación de personal, como de la adecuada aplicación de su proceso, de acuerdo con las políticas establecidas.

4. El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que realicen las empresas, debe cumplir con las políticas establecidas.
5. El personal involucrado en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal debe hacer uso de los formatos y papelería necesaria definida por la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos. Los formatos vigentes para utilizar son:
 - a) Informe de Candidatos No Contratables
 - b) Presolicitud de Empleo
 - c) Formulario Único de Información de Personal
 - d) Formato de Informe de Entrevista
6. De acuerdo con la norma anterior, la información solicitada en los formatos descritos puede ser ampliada por las empresas que así lo requieran, por ningún motivo deben disminuirse los datos requeridos.

Políticas específicas

Del reclutamiento

1. Cuando exista una plaza vacante por retiro de un colaborador, es responsabilidad del gerente o jefe del departamento, evaluar si se puede eliminar el puesto o fusionar con otro, con el fin de reducir costos. Caso contrario, se debe proceder con el proceso de reclutamiento, selección y contratación.
2. Cualquier gestión de reclutamiento interno dentro de la corporación debe realizarse con el consentimiento del Vicepresidente, gerente o jefe de departamento de la empresa, dependiendo del nivel del puesto que se trate.

Del proceso de investigación

3. La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, es responsable de realizar la investigación de referencias sociales, laborales, crediticias y legales de los

candidatos, que las empresas hayan seleccionado para ingresar a la Corporación.

4. Toda persona que ingrese a la Corporación debe ser evaluada e investigada previo a su contratación o como máximo durante los 2 meses de prueba.
5. Se exceptúan de la disposición anterior las personas nombradas por el Consejo de Administración, los procesos aplicables a ellos deben ser establecidos conjuntamente entre la VP USC y la VP correspondiente.

Del expediente

6. Los expedientes de los candidatos seleccionados por las empresas de la corporación deben ser enviados física o digitalmente al departamento de gestión de recursos humanos USC, para la investigación correspondiente y registro de la misma en el sistema corporativo de candidatos.
7. Los expedientes deben contener la documentación siguiente:
 - a) Formulario Único de Información de Personal
 - b) Fotografía reciente
 - c) Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos
 - d) Certificación de estudios del último grado aprobado
 - e) Fotocopia del documento de identificación personal
 - f) Certificado de nacimiento
 - g) Tres cartas de recomendación
 - h) Constancias de trabajo
 - i) Entrevista realizada por el departamento de recursos humanos o departamento designado
 - j) Licencia para conducir vehículos *
 - k) Tarjeta de pulmones o documento equivalente*
 - l) Tarjeta de Salud o documento equivalente*
 - m) Pasaporte **

n) Constancia de permiso de trabajo en trámite o permiso de trabajo gestionado**

* Para puestos que lo requieran ** Documento adicional en caso de personas extranjeras

De la contratación

8. La decisión en cuanto a la contratación de los candidatos es responsabilidad del departamento de recursos humanos de la empresa, siempre que los resultados de las investigaciones y evaluaciones sean positivos.
9. Para la contratación de candidatos se debe evaluar los aspectos siguientes:
 - a) Demandas crediticias y familiares
 - b) Nivel de liquidez de acuerdo al salario a devengar, principalmente en los puestos relacionados con valores.
10. Se acepta la contratación de candidatos que posean tatuajes de tipo artístico, que no contengan una connotación social negativa y que no sean visibles, sobre todo para puestos de atención al público, a fin de no afectar la imagen de la empresa.
11. En empresas cuya política interna lo permita, se autoriza la contratación de familiares de los colaboradores en tercer grado de consanguinidad o afinidad, siempre que no trabajen dentro del mismo departamento o con una relación directa con otro. En el caso de ventas la salvedad es que no estén ubicados en la misma ruta o en el mismo distrito.
12. Se exceptúan de la norma anterior, los casos en que el colaborador labore en un departamento que maneja información confidencial, para el caso no se autoriza la contratación de familiares en la misma empresa.
13. El estatus de no evaluado para efectos de pago debe ser modificado por el departamento de gestión de recursos humanos USC, al recibir la documentación de los candidatos para su proceso de investigación, en todos los niveles de puestos.

4.3 Nombramiento

BEBIDAS M&M, S.A.
NOMBRAMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA

No. 1-7-2018

Guatemala, 15 de junio 2018

Edgar Montenegro (Asistente)

Licenciado Luis Cano (Supervisor)

En cumplimiento de la planificación anual de auditorías de la empresa Bebidas M&M, S.A., presentado por la Gerencia de Auditoría y autorizado por el Consejo de Administración según Acta Administrativa 1-1-1-2018 de fecha 5 de enero 2018, se le designa para que se constituya en el Departamento de Recursos Humanos, para que practique la auditoría operacional al proceso de reclutamiento y selección del personal, por el período del 1 al 31 de julio 2018.

Se debe evaluar la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos, en el proceso de reclutamiento y selección del personal y examinar el cumplimiento de las normas y políticas de dicho proceso.

La auditoría operacional al proceso de reclutamiento y selección la deberá practicar en el periodo del 1 al 31 de julio 2018.

Atentamente,



Lic. Arturo Bardales
Jefe de Auditoría Interna

4.4 Desarrollo de la auditoría operacional

4.4.1 Índice de papeles de trabajo

Bebidas M&M, S.A.		
Índice de papeles de trabajo		
Del 1 al 31 de julio 2018		
REF.	Descripción	Página
Fase de familiarización		
A-1	Cuestionario de control interno	69
A-2	Determinación de ocupación y rotación mensual	72
A-3	Entrevista al jefe de relaciones laborales	73
A-4	Simbología para la elaboración de flujogramas	75
A-5	Flujograma del proceso de reclutamiento y selección	76
A-6	Descriptor de puestos y verificación de participación en proceso de reclutamiento	79
MP	Memorándum de planificación	82
PA	Programa de auditoría	84
CM	Cédula de marcas	86
Fase de investigación y análisis		
B-1	Proceso de recepción de papelería de candidatos	87
B-2	Prueba de atributos de expedientes	88
B-3	Cumplimiento del manual de reclutamiento y selección	90
B-4	Entrevista al jefe de gerencia	93
B-5	Comparativo proceso de reclutamiento y selección	94
Resultados		
D-1	Costo del proceso de reclutamiento y selección	96
D-2	Consolidación de hallazgos	99
	Informe	101

4.4.2 Fase de familiarización

Bebidas M&M, S.A. Cuestionario de control interno		PT A-1 1/3	
		Auditor	Fecha
Hecho por:		EM	02-07-2018
Revisado por:		LC	05-07-2018

Objetivo: Obtener información sobre los indicadores relacionados al proceso de reclutamiento y selección, estableciendo los resultados que se deben tener en dichos indicadores para el buen funcionamiento de la empresa.

Información General:
 Entrevista realizada a Lic. Gabriela Arriola
 Puesto: Gerente de Recursos Humanos

Finalidad del puesto:
 Dirigir estratégicamente la Gerencia de Recursos Humanos, alcanzando los objetivos establecidos, para mantener el buen clima laboral y generar mejores resultados para la empresa.

No.	Pregunta	Sí	No	Comentarios
1	¿La gerencia de Recursos Humanos está dividida en áreas?	X		Dentro de la gerencia de Recursos Humanos existen varias áreas
2	¿Cuáles son las áreas en las que se divide la gerencia de Recursos Humanos?			Nóminas, capacitación, investigaciones, salud y seguridad ocupacional y Relaciones Laborales
3	¿Tienen indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos en la gerencia de Recursos Humanos?	X		Se tienen diversos indicadores, para la evaluación del desempeño de las distintas áreas de Recursos Humanos
4	¿Cuáles son los indicadores relacionados al proceso de Reclutamiento y Selección del personal?			Los indicadores con los que se mide el desempeño del reclutamiento y selección de personal son la ocupación y la rotación.

Bebidas M&M, S.A.
Cuestionario de control interno

PT **A-1 2/3**

	Auditor	Fecha
Hecho por:	EM	02-07-2018
Revisado por:	LC	05-07-2018

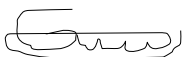
5	¿Cuáles son los porcentajes aceptados en el proceso de reclutamiento y selección de los indicadores que se miden?		El indicador de ocupación debe ser del 98% mensual y el de rotación del 25% anual.
6	¿Qué personas deben participar en el proceso de reclutamiento y selección?		El jefe de la gerencia donde se encuentra la oportunidad vacante. El jefe de relaciones laborales. El analista de investigaciones. El gerente de investigaciones. El gerente de Relaciones Laborales.
7	¿Qué requisitos de papelería le solicitan a los candidatos que aplican a una plaza vacante?		Los documentos que se les solicitan son: 1. Curriculum Vitae. 2. Copia de fe de edad. 3. Copia de DPI. 4. Copia de diploma o título de estudios. 5. Copia de antecedentes penales y policíacos vigentes. 6. Tres cartas de recomendación personales y constancias laborales de sus anteriores trabajos. 7. Copia del NIT. 8. Copia de boleto de ornato del año en curso. 9. Tres fotos tamaño cédula.

Bebidas M&M, S.A.
Cuestionario de control interno

PT **A-1 3/3**


	Auditor	Fecha
Hecho por:	EM	02-07-2018
Revisado por:	LC	05-07-2018

8	¿Qué formularios y evaluaciones son obligatorios para los candidatos?		Los documentos y evaluaciones que debe llenar cada candidato que aplica a una plaza vacante son: a. Formulario único de información personal b. Pruebas psicométricas c. Pruebas técnicas según el puesto al que aplica.
9	¿Existe una cantidad normada de candidatos a presentar por plaza vacante?	X	Sí. Se deben presentar tres candidatos por plaza vacante



Firma del entrevistado

f. 
Hecho por: Edgar Montenegro


f. 
Revisado por: Lic. Luis Cano


Bebidas M&M, S.A.		PT		A-2
		Auditor	Fecha	
Determinación de ocupación y rotación mensual Del 1 al 30 de junio 2018		Hecho por:	EM	02-07-2018
		Revisado por:	LC	05-07-2018

Informe de Rotación y ocupación mensual de enero a junio 2018

Mes	Plazas autorizadas	Inventario		Inventario Vaca		Rotación	Ocupación	
		Inicial	Altas	Bajas	Final			ntes
Enero	287	284	5	6	283	4	1.94%	98.61%
Febrero	288	283	9	7	285	3	2.81%	98.96%
Marzo	288	285	3	3	285	3	1.05%	98.96%
Abril	288	285	6	6	285	3	2.11%	98.96%
Mayo	288	285	7	8	284	4	2.64%	98.61%
Junio	288	284	5	2	287	1	1.22%	99.65%
Rotación Total							11.77%	
Rotación proyectada a un año							23.54%	

Conclusión:
Según los objetivos establecidos por la Gerencia de Recursos Humanos para los indicadores de rotación y ocupación. Podemos confirmar que el indicador de ocupación se ha cumplido durante los primeros seis meses del año estando por arriba del objetivo que es el 98% mensual. Mientras que el indicador de rotación marca la tendencia que será cumplido al final del año con una rotación del 23.54% contra un 25% de objetivo.

f. 
Hecho por: Edgar Montenegro

f. 
Revisado por: Lic. Luis Cano

Bebidas M&M, S.A.

Entrevista al jefe de relaciones laborales

	PT A-3 1/2	
	Auditor	Fecha
Hecho por:	EM	02-07-2018
Revisado por:	LC	05-07-2018

Objetivo: Evaluar, observar y calificar las actividades realizadas por el jefe de relaciones laborales en el proceso de reclutamiento y selección, para identificar las oportunidades de mejora que se tienen en el proceso y los incumplimientos que se dan en el mismo.

Información General:

Entrevista realizada a Lic. Guadalupe Aldana

Puesto: Jefe de Relaciones Laborales

Finalidad del puesto:

Mantener niveles óptimos de ocupación, rotación, capacitación y permanencia, para que el RRHH pueda llevar a cabo las tareas encomendadas, evaluar constantemente el clima laboral para identificar las oportunidades de mejora y las actividades necesarias para mantener un clima laboral saludable y que los colaboradores realicen sus atribuciones con la mejor actitud posible.

Proceso de reclutamiento y selección:

El proceso de reclutamiento y selección inicia con la identificación de una plaza vacante. Regularmente el jefe de la gerencia traslada carta de renuncia o solicita carta de despido para un colaborador, la cual traslada firmada a jefe de relaciones laborales. El jefe de relaciones laborales consulta vía correo electrónico si existirán movimientos de puesto entre colaboradores para conocer cuál será la plaza vacante dentro del equipo de trabajo y solicita el formulario de requisición de personal al jefe de la gerencia donde se encuentra la oportunidad vacante. Luego de que recibe la información inicia el proceso de reclutamiento y selección por medio de una convocatoria inicial a través de afiches, anuncios de radio, televisión o periódico y por último a través de las plataformas de reclutamiento en línea para llenado de presolicitudes y primera entrevista con candidatos. Al tener ya candidatos que se adecúan al perfil de la plaza se citan para realizarles las evaluaciones necesarias y una segunda entrevista con el jefe de Relaciones Laborales quien realiza un informe.

Bebidas M&M, S.A.

Entrevista al Jefe de Relaciones Laborales

	Auditor	Fecha
Hecho por:	EM	02-07-2018
Revisado por:	LC	05-07-2018

Luego de la entrevista se pide a los candidatos que aplican completen los documentos necesarios para el proceso de investigación. Luego de completa la papelería se envían los expedientes a una unidad encargada de la revisión de los documentos e investigación de referencias, esta unidad al finalizar el proceso envía un informe donde detalla lo descubierto en la investigación. Los candidatos que no tengan inconvenientes o malos comentarios de esta unidad son enviados a entrevista con el jefe de la gerencia en donde se encuentra la plaza vacante. Luego de esta entrevista el jefe de la gerencia define al candidato mejor calificado para la plaza e informa al jefe de relaciones laborales para que inicie los trámites de la contratación.



Firma del entrevistado






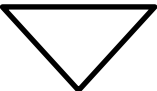
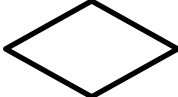
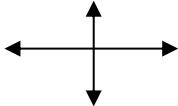
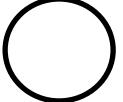
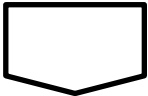
f. 
 Hecho por: Edgar Montenegro


f. 
 Revisado por: Lic. Luis Cano

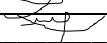
Bebidas M&M, S.A.
 Simbología para elaboración de flujogramas

	PT A-4 1/2	
	Auditor	Fecha
Hecho por:	EM	02-07-2018
Revisado por:	LC	05-07-2018

Objetivo: Establecer la simbología a utilizar en la elaboración de flujogramas para el mejor entendimiento de estos.

Símbolo	Significado
	Inicio / fin
	Operación / actividad
	Documento
	Documentos
	Datos
	Almacenamiento / archivo
	Decisión
	Líneas de flujo
	Conector
	Conector de página

f. 
 Hecho por: Edgar Montenegro

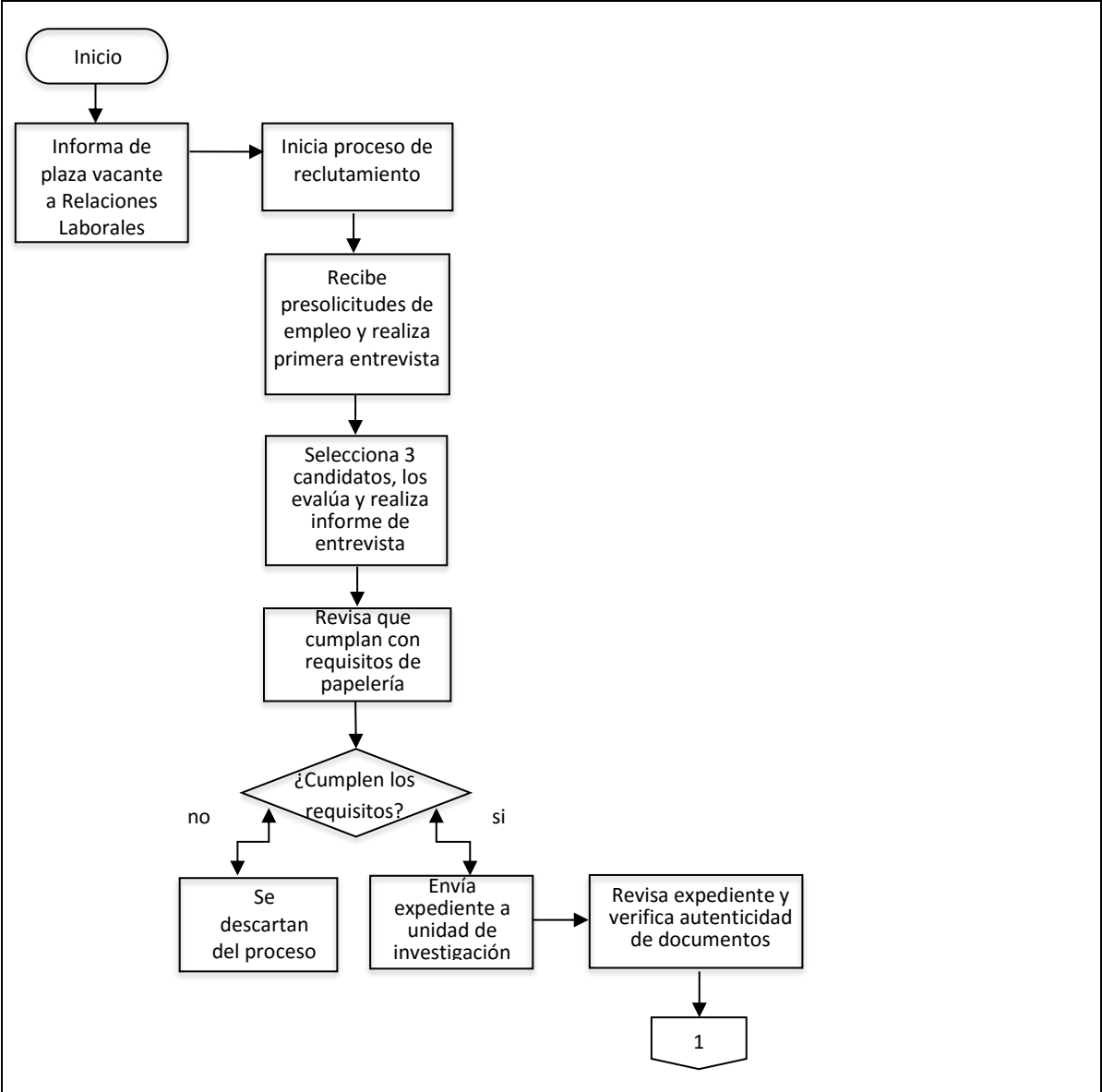
f. 
 Revisado por: Lic. Luis Cano

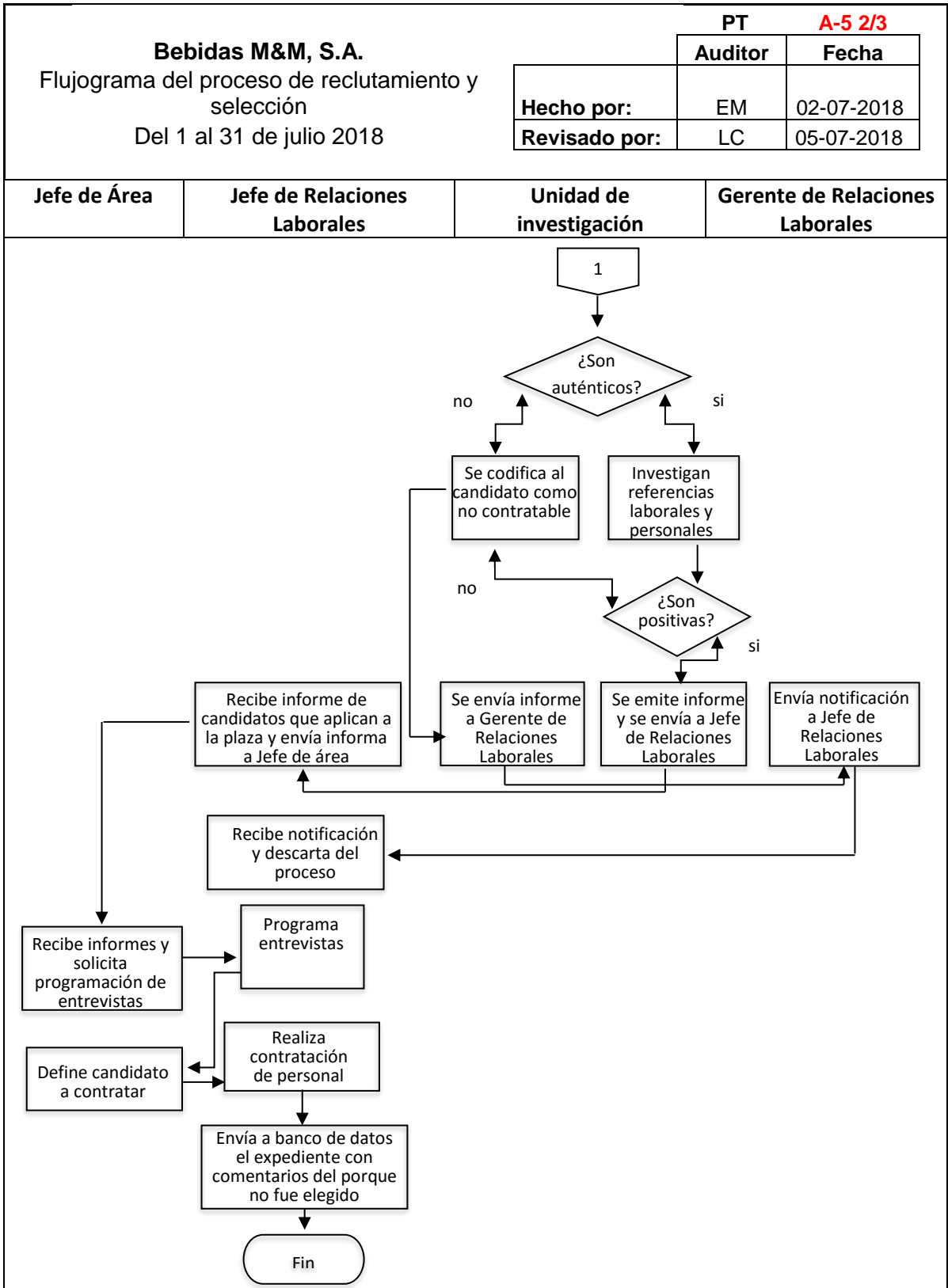
Bebidas M&M, S.A.
 Flujograma del proceso de reclutamiento y selección
 Del 1 al 31 de julio 2018

PT		A-5 1/3
	Auditor	Fecha
Hecho por:	EM	02-07-2018
Revisado por:	LC	05-07-2018

Objetivo: Graficar según la entrevista con jefe de relaciones laborales el proceso de reclutamiento y selección, con ello se podrá evaluar la eficacia de el mismo.

Jefe de Área	Jefe de Relaciones Laborales	Unidad de investigación	Gerente de Relaciones Laborales
---------------------	-------------------------------------	--------------------------------	--






<p align="center">Bebidas M&M, S.A.</p> <p align="center">Flujograma del proceso de reclutamiento y selección</p> <p align="center">Del 1 al 31 de julio 2018</p>	PT A-5 3/3	
	Auditor	Fecha
	Hecho por: EM	02-07-2018
Revisado por: LC	05-07-2018	

Conclusión:
 El proceso operativo de reclutamiento y selección se concentra en el jefe de relaciones laborales. Siendo este un trabajo operativo debería de haber mayor participación del analista de relaciones laborales. **HAO**

f. 
 Hecho por: Edgar Monteregro

f. 
 Revisado por: Lic. Luis Cano


<p align="center">Empresa Bebidas M&M, S.A.</p> <p align="center">Descriptor de puestos y verificación de participación en proceso de reclutamiento Del 1 al 31 de julio 2018</p>	PT A-6 1/3	
	Auditor	Fecha
	Hecho por: EM	03-07-2018
Revisado por: LC	06-07-2018	
<p>Objetivo: Identificar la participación de las gerencias interesadas en el proceso de reclutamiento y selección</p>		
<p>Puesto: Analista de relaciones laborales</p>		
Tarea	Descripción	Frecuencia
Recepción de presolicitudes de empleo	Recibir a candidatos que se presenten a la organización, solicitar el llenado de una presolicitud de empleo y trasladarlas a Jefe de RRL	Todos los días
<p>Puesto: Jefe de relaciones laborales</p>		
Tarea	Descripción	Frecuencia
Procesamiento de bajas	Elaborar avisos de baja de personal y enviarlos al departamento encargado de realizar este proceso en los sistemas de personal	Cuando existen bajas
Movimientos de personal	Solicitar a jefe inmediato información sobre posibles crecimientos derivado de la plaza vacante y enviar los movimientos requeridos al departamento encargado de realizar los cambios en los sistemas de personal.	Cuando existen cambios


Bebidas M&M, S.A.		PT A-6 2/3	
		Auditor	Fecha
Descriptor de puestos y verificación de participación en proceso de reclutamiento Del 1 al 31 de julio 2018		Hecho por:	EM 03-07-2018
		Revisado por:	LC 06-07-2018
Reclutamiento y Selección	Utilizar las fuentes de reclutamiento existente e implementar nuevas opciones para obtener la mayor y mejor cantidad de postulantes para la plaza vacante. Trasladar a los candidatos los formularios y evaluaciones establecidas según el puesto al que aplique. Realizar las entrevistas de trabajo para detectar a las personas más idóneas al puesto. Enviar a la Unidad de investigación de personal el expediente completo para la comprobación de referencias. Trasladar al menos tres candidatos por plaza vacante al jefe inmediato de la plaza vacante. Informar al candidato seleccionado sobre su contratación e indicar el día de inicio de labores.	Cuando existan plazas vacantes	
Puesto: Gerente de relaciones laborales			
Tarea	Descripción	Frecuencia	
Selección de personal	Entrevistar a candidatos propuestos por jefe de relaciones laborales de puestos de supervisores hacia mayor jerarquía	Cuando jefe de RRLL traslade candidatos	

Bebidas M&M, S.A. Descriptor de puestos y verificación de participación en proceso de reclutamiento Del 1 al 31 de julio 2018		PT A-6 3/3	
		Auditor	Fecha
Hecho por:		EM	03-07-2018
Revisado por:		LC	06-07-2018

Puesto: Jefe de gerencia

Tarea	Descripción	Frecuencia
Informe de bajas de personal	Trasladar a relaciones laborales cartas de renuncia de colaboradores que presenten la misma o solicitar carta de despido indicando las causas que llevaron a tomar la decisión.	Cuando existan cartas de renuncia
Movimientos de personal	Informar a RRLL sobre los movimientos internos que se realizarán cuando existe una plaza vacante.	Cuando existan plazas vacantes
Requisición de personal	Indicar a jefe relaciones laborales el perfil de la persona que debe ocupar la posición vacante, para que el proceso de reclutamiento sea bien dirigido.	Cuando existan plazas vacantes
Selección de candidatos	Confirmar a jefe de relaciones laborales cuál de los candidatos presentados por este será contratado para la plaza vacante.	Cuando RRLL traslade candidatos

f. 
 Hecho por: Edgar Montenegro

f. 
 Revisado por: Lic. Luis Cano

4.4.3 Memorándum de Planificación

Bebidas M&M, S.A. Memorándum de planificación Del 1 al 31 de julio 2018	PT	MP 1/2	
	Auditor	Fecha	
	Hecho por:	EM	04-07-2018
	Revisado por:	LC	10-07-2018

Generalidades del negocio
La empresa Bebidas M&M, S.A., inició operaciones en 1,886 con capital guatemalteco, se encuentra ubicada en el Km. 121 ruta al atlántico, Teculután, Zacapa. Su principal actividad es la distribución de bebidas de distintas clases, sabores y presentaciones.

Objetivos de la auditoría
La auditoría operacional al proceso de reclutamiento y selección del 1 de julio al 31 de julio 2018 realizada por el auditor interno, mejorará la fluidez en la adquisición del recurso humano.
Verificar el proceso de reclutamiento y selección, desde donde se origina una plaza vacante, haciendo cumplir a todos los participantes del proceso las tareas asignadas para que el mismo no tenga tropiezos y de los resultados esperados.

Fechas clave de la auditoría

Período a revisar	01 de julio al 31 de julio 2018
Primera visita a RRHH	02 de julio de 2018
Entrega de Informes	31 de julio de 2018

Personal clave en el proceso de reclutamiento y selección

Gabriela Arriola	Gerente de RRHH
Guadalupe Aldana	Jefe de RRHH
Evelyn Azañon	Asistente de RRHH
Walter Tzun	Jefe de Ventas

Entorno del control interno
En la visita preliminar al departamento de RRHH, observamos que no existe control interno en el proceso de reclutamiento y selección. La evaluación del control interno servirá para detectar el cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidas en el proceso de reclutamiento y selección.

Bebidas M&M, S.A.
Memorándum de planificación
Del 1 al 31 de julio 2018

	PT	MP 2/2
	Auditor	Fecha
Hecho por:	EM	04-07-2018
Revisado por:	LC	10-07-2018

Áreas críticas del proceso de reclutamiento y selección

- 1) Requisición de personal
- 2) Promoción de la plaza vacante
- 3) Recepción de papelerías de candidatos
- 3) Primer filtro de candidatos
- 4) Evaluación de candidatos
- 5) Entrevistas con RRHH
- 6) Investigación de referencias
- 7) Entrevista con jefe inmediato
- 8) Selección de persona para el puesto de trabajo
- 9) Objetivos de cumplimiento de rotación y ocupación


Programa de auditoría


El trabajo de auditoría al proceso de reclutamiento y selección se realizará con la metodología de la auditoría operacional, papeles de trabajo y entrevistas. Las actividades que se realizarán dentro de la auditoría operacional serán las siguientes:

- 1) Revisión de la política de reclutamiento y selección
- 2) Observación del proceso de reclutamiento y selección
- 3) Verificación de cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos
- 4) Revisión de personas incluidas en el proceso
- 5) Revisión del flujograma de procesos y tiempo invertido
- 6) Verificación del archivo de candidatos
- 7) Líneas de comunicación
- 8) Cumplimiento de investigación de candidatos
- 9) Análisis de indicadores

Personal clave en el equipo de auditoría

Lic. Arturo Bardales	Jefe de Auditoría Interna	AB
Lic. Luis Cano	Supervisor de Auditoría	LC
Edgar Montenegro	Asistente de Auditoría	EM

f. 
Hecho por: Edgar Montenegro

f. 
Revisado por: Lic. Luis Cano

4.4.4 Programa de Auditoría

		PT	PA 1/3	
		Auditor	Fecha	
Bebidas M&M, S.A. Programa de auditoría operacional Del 1 al 31 de julio 2018		Hecho por:	EM 04-07-2018	
		Revisado por:	LC 10-07-2018	
Objetivo Definir procedimientos de auditoría operacional para establecer la eficiencia y eficacia del proceso de reclutamiento y selección del personal.				
Alcance de la auditoría operacional El alcance de la auditoría está definido sobre la evaluación del proceso de reclutamiento y selección del personal, para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la gerencia de Recursos Humanos en los índices de reclutamiento y selección. Así mismo verificar que el proceso de reclutamiento y selección cumpla con todo lo requerido dentro de los manuales corporativos y establecer el costo del proceso que se está examinando.				
Paso	Descripción del procedimiento	Hecho por:	Ref. PT	Fecha
1	Familiarización El objetivo de este procedimiento es conocer el entorno general de la empresa, de sus actividades y específicamente del procedimiento de reclutamiento y selección			
	a) Entreviste al Gerente de Recursos Humanos para obtener las generalidades del proceso y los indicadores que deben cumplirse relacionados al reclutamiento y selección.	EM	A-1	02/07/2018
	b) Obtenga el inventario autorizado y real de plazas de enero a junio 2018, determine ocupación y rotación mensual.	EM	A-2	02/07/2018
	c) Entreviste al Jefe de Relaciones Laborales y detalle en una cédula el proceso de reclutamiento y selección	EM	A-3	02/07/2018
	d) Especifique la simbología necesaria para la realización de flujogramas.	EM	A-4	02/07/2018
	e) Realice un flujograma del proceso de reclutamiento y selección, según la entrevista con jefe de RRLL	EM	A-5	02/07/2018
	f) Solicite los descriptores de puestos y verifique cómo participa cada colaborador en el proceso de reclutamiento y selección	EM	A-6	03/07/2018

Bebidas M&M, S.A.
Programa de auditoría operacional
Del 1 al 31 de julio 2018

	PT	PA 2/3
	Auditor	Fecha
Hecho por:	EM	04-07-2018
Revisado por:	LC	10-07-2018

2 Investigación y Análisis

El objetivo de este procedimiento es revisar y confirmar que toda actividad cumpla con normas establecidas por la organización y evaluar su efectividad o funcionamiento.

- | | | | |
|---|----|------------|------------|
| a) Observe el proceso de recepción de papelería de candidatos | EM | B-1 | 11/07/2018 |
| b) Realice una inspección a los expedientes para verificar que cumplan con los documentos necesarios para el proceso de reclutamiento y selección del personal | EM | B-2 | 12/07/2018 |
| c) Confirme el cumplimiento del manual de reclutamiento y selección | EM | B-3 | 13/07/2018 |
| d) Entreviste al jefe de área donde exista mayor rotación y compruebe el conocimiento de sus responsabilidades dentro del proceso de reclutamiento y selección | EM | B-4 | 16/07/2018 |
| e) Compare el proceso de reclutamiento y selección del personal indicado por Jefe de Relaciones Laborales versus el manual de reclutamiento y selección de la empresa | EM | B-5 | 17/07/2018 |

3 Resultados

En esta fase se plantean los hallazgos encontrados y las posibles soluciones a presentar.

- | | | | |
|---|----|------------|------------|
| a) Establezca el costo en el que incurre la organización por el reclutamiento de un puesto de trabajo | EM | D-1 | 20/07/2018 |
| b) Enumere los hallazgos encontrados en la fase de análisis e investigación | EM | D-2 | 24/07/2018 |
| c) Elabore el informe de auditoría operacional, para presentar al consejo de administración, junto con las recomendaciones que considere. | EM | | 30/07/2018 |


f. 
Hecho por: Edgar Montenegro


f. 
Revisado por: Lic. Luis Cano

4.4.5 Cédula de marcas

		PT	CM
		Auditor	Fecha
Bebidas M&M, S.A.			
Cédula de Marcas			
Del 1 al 31 de julio 2018			
Hecho por:	EM	20-07-2018	
Revisado por:	LC	23-07-2018	

DESCRIPCIÓN	MARCA
Atributo confirmado	✓
Atributo no confirmado	x
Observado físicamente	⊙
Hallazgo de auditoría operacional	HAO
Confirmado con expediente físico	↕
Cotejado con manual de reclutamiento	↗

f. 
 Hecho por: Edgar Montenegro

f. 
 Revisado por: Lic. Luis Cano

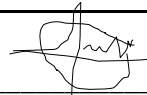

4.4.6 Fase de investigación y análisis

Bebidas M&M, S.A.		PT	B-1
		Auditor	Fecha
Cédula Narrativa del proceso de recepción de papelería de candidatos		Hecho por:	EM 11-07-2018
		Revisado por:	LC 18-07-2018

Objetivo: Verificar el proceso de recepción de papelerías de candidatos

Proceso	Descripción	Encargado	Marca
Ingreso de candidatos	Los candidatos pueden presentarse a la organización en cualquier día y hora a la garita indicando que están en búsqueda de empleo sin existir un orden específico o esperar una oferta de empleo realizada. Por lo que guardias de garita se comunican con analista de relaciones laborales para indicar que existe un candidato y lo dejan ingresar HAO	Guardia de garita	🚫
Presolicitud de empleo	Analista de RRLL atiende a candidatos que se presentan y les solicita el llenado de una pre-solicitud de empleo pero no hace entrevista previa para identificar a que plaza pudiera aplicar HAO	Analista de relaciones laborales	🚫
Archivo de presolicitudes	Analista de RRLL traslada solicitudes a jefe de relaciones labores quien archiva para próximos procesos HAO	Jefe de relaciones laborales	🚫

Conclusión:
La empresa distribuidora de bebidas no cuenta con un orden lógico para la recepción de presolicitudes de empleo. No respeta el realizar convocatorias para plazas vacantes, esto genera inversión de mucho tiempo por parte de Analista de RRLL para recibir candidatos lo que no genera valor al proceso porque la presolicitud sin una primera entrevista no logra el objetivo de conocer las aptitudes del candidato para ocupar una plaza vacante.

f.  Hecho por: Edgar Montenegro	f.  Revisado por: Lic. Luis Cano
---	---

Bebidas M&M, S.A.
 Prueba de Atributos
 Del 1 al 31 de julio 2018

	PT B-2 1/2	
	Auditor	Fecha
Hecho por:	EM	12-07-2018
Revisado por:	LC	19-07-2018

Objetivo: Verificar el cumplimiento de los atributos que debe tener un expediente de una persona contratada. Estos atributos fueron proporcionados por Gerente de Recursos Humanos según papel de trabajo A-1

Atributos:

1. Curriculum Vitae
2. Copia de fe de edad
3. Copia de DPI
4. Copia de diploma o título de último nivel de estudios alcanzado
5. Copia de antecedentes penales y policíacos vigentes
6. Tres cartas de recomendación y constancias laborales
7. Copia del NIT
8. Copia del boleto de ornato del año en curso
9. Tres fotos tamaño cédula
10. Informe de investigación

Muestra:

Durante los seis meses anteriores al examen de auditoría se realizaron cuarenta contrataciones. Se tomó de muestra los últimos diez expedientes de personal contratado sin importar el puesto al que aplicaron.

No.	Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Wilmer Estuardo Lorenzo Castillo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
2	Kevin Geovany Acevedo García	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
3	Gustavo Israel Velásquez León	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
4	Walter Rene Morales Gonzalez	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
5	Elvis Emerio Paiz Rodas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
6	Darwin Arturo Guerra	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
7	Luis Miguel Chacon Campos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	Ismar Leonidas Castañeda	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
9	Ronal Waldemar García Gómez	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
10	Elder Orlando Acevedo Lopez	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓


Bebidas M&M, S.A.
Prueba de Atributos
Del 1 al 31 de julio 2018

PT		B-2 2/2
	Auditor	Fecha
Hecho por:	EM	12-07-2018
Revisado por:	LC	19-07-2018

Conclusión:

De los expedientes revisados únicamente dos cumplen con todos los requisitos de documentos. De los ocho expedientes restantes, tres no tienen copia de boleto de ornato, tres no tienen el informe de investigación y dos no tienen constancias laborales, esto es una deficiencia de control que se incluirá en nuestro informe.

f. 
Hecho por: Edgar Montenegro


f. 
Revisado por: Lic. Luis Cano

Bebidas M&M, S.A.
 Cumplimiento manual de reclutamiento
 y selección
 Del 1 al 31 de julio 2018

		PT	B-3 1/3
		Auditor	Fecha
Hecho por:		EM	13-07-2018
Revisado por:		LC	20-07-2018

Objetivo: Confirmar el cumplimiento de las políticas más importantes del manual de reclutamiento y selección por parte de los encargados del proceso

Política	Comprobación	Marca / Ref.
1. Cumplir los parámetros de generales de aceptación de candidatos como ser mayor de edad, llenar perfil del puesto, tener sexto primaria como escolaridad mínima, no estar codificado en el sistema de seguridad, tener expediente completo.	Se revisaron diez expedientes de candidatos a distintas plazas, confirmando el cumplimiento de los parámetros generales indicados en el manual.	B-2
2. El departamento de Recursos Humanos de la empresa, es responsable de centralizar la información de las acciones de reclutamiento, selección y contratación de personal, como la adecuada aplicación de su proceso, de acuerdo con las políticas establecidas.	Se confirmó en entrevista con jefe de RRLL que el departamento de Recursos Humanos es el responsable de todas las acciones de reclutamiento, selección y contratación de personal, según los requerimientos establecidos.	A-4


Bebidas M&M, S.A.		PT		B-3 2/3
		Auditor	Fecha	
Cumplimiento manual de reclutamiento y selección Del 1 al 31 de julio 2018		Hecho por:	EM	13-07-2018
		Revisado por:	LC	20-07-2018
3. El personal involucrado en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal debe hacer uso de los formatos y papelería necesaria definida por la gerencia corporativa de Recursos Humanos, como el informe de candidatos no contratables, presolicitud de empleo, formulario único de información de personal y formato de informe de entrevista.	Se verificó en entrevista con Jefe de Relaciones Laborales y con expedientes físicos de candidatos evaluados, notando que se cumple con todos los formatos establecidos a excepción del informe de candidatos no contratables. HAO	A-4		
4. La gerencia corporativa de Recursos Humanos, es responsable de realizar la investigación de referencias sociales, laborales, crediticias y legales de los candidatos, que las empresas hayan seleccionado para ingresar a la corporación.	Se verificó en entrevista con jefe de RRLL que todos los expedientes se envían a la gerencia corporativa de RRHH para su investigación antes de la contratación de cualquier persona. Así mismo se confirmó con siete expedientes de personal contratado que tienen el informe de investigación enviado por la gerencia corporativa de RRHH.	A-4		

Bebidas M&M, S.A. Cumplimiento manual de reclutamiento y selección Del 1 al 31 de julio 2018	PT B-3 3/3	
	Auditor	Fecha
	Hecho por: EM	13-07-2018
	Revisado por: LC	20-07-2018

5. Todos los expedientes deben contener, formulario único de identificación de personal, fotografía reciente, constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos vigentes, certificación de estudios de último grado aprobado, fotocopia del DPI, certificado de nacimiento, constancias de trabajo, entrevista realizada por el departamento de RRHH	Se revisaron diez expedientes de personal encontrando en algunos de ellos falta de estos atributos. HAO	B-2
--	--	---

Conclusión:
 El departamento de Recursos Humanos cumple con la mayoría de las políticas establecidas en el reclutamiento y la selección, pero aún con esto existen algunas políticas que se incumplen y generan inversión de tiempo innecesario aparte de atraso en la contratación del personal.

f. 
 Hecho por: Edgar Montenegro

f. 
 Revisado por: Lic. Luis Cano

Bebidas M&M, S.A.
Entrevista a jefe de gerencia

	PT	
	Auditor	Fecha
Hecho por:	EM	16-07-2018
Revisado por:	LC	20-07-2018

Objetivo: Verificar el conocimiento de las atribuciones del jefe de gerencia, respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal e identificar las oportunidades de mejora.

Información General:

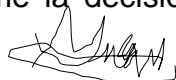
Entrevista realizada a Lic. Emilio Mejía
Puesto: Supervisor de Ventas

Finalidad del puesto:

Orientar al equipo de ventas sobre las estrategias establecidas por la organización respecto de la comercialización de los productos, para alcanzar mejores resultados mensualmente. Administrar al personal a cargo y participar activamente en el proceso de reclutamiento y selección cuando existen plazas vacantes, además del seguimiento de solicitudes del personal.

Proceso de reclutamiento y selección:


El proceso de reclutamiento y selección inicia al momento de la salida de uno de los colaboradores del departamento. Se traslada carta de renuncia o despido a jefe de relaciones laborales. Luego este inicia el proceso de reclutamiento y selección para presentar candidatos a jefe inmediato y que este último tome la decisión de contratar al candidato más idóneo para la plaza ofertada.




Firma del entrevistado

Conclusión


El jefe inmediato de donde se origina la plaza vacante no tiene claras sus atribuciones dentro del proceso de reclutamiento y selección, incumpliendo primordialmente en informar a jefe de RRLL luego de una baja de personal, que movimientos se realizarán dentro del departamento para determinar la plaza a ofertar, así mismo no traslada los datos del perfil que busca para la oportunidad que tiene vacante, con ello atrasa el proceso de reclutamiento y selección porque este no está orientado a la necesidad real de la jefatura a cargo. **HAO**


f. 
Hecho por: Edgar Montenegro

f. 
Revisado por: Lic. Luis Cano

Bebidas M&M, S.A.		PT	
		Auditor	B-5 1/2 Fecha
Comparativo de información del proceso Jefe de RRLL vrs. Manual de reclutamiento y selección. Al 31 de julio 2018		Hecho por:	EM 17-07-2018
		Revisado por:	LC 20-07-2018
Objetivo: Comparar la información obtenida con jefe de RRLL contra el manual establecido por la empresa distribuidora de bebidas.			
Información Jefe			
RRLL	Ref.	Información Manual	Ref. Observado
1. Traslado de información de plaza vacante a RRHH por parte de jefe inmediato.	A-5	El jefe inmediato traslada información a RRHH de plaza vacante, luego de evaluar la posibilidad de eliminar la plaza.	F-3 <input checked="" type="checkbox"/>
2. Se realiza proceso de reclutamiento y selección, para que candidatos llenen pre-solicitud de empleo, para realizar la pre-selección.	A-5	Jefe de RRLL realiza el proceso de reclutamiento y selección. Primer documento obligatorio de llenar pre-solicitud de empleo.	↪ <input checked="" type="checkbox"/>
3. Realización de entrevistas, evaluaciones y solicitud de papelería de candidatos.	A-5	Se debe cumplir con el llenado de los formularios establecidos como formulario único de información personal, formato de entrevista y documentos indicados en el manual.	↪ <input checked="" type="checkbox"/>

		PT	
		Auditor	B-5 2/2 Fecha
Bebidas M&M, S.A. Comparativo de información del proceso Jefe de RRLL vrs. Manual de reclutamiento y selección. Al 31 de julio 2018		Hecho por:	EM 17-07-2018
		Revisado por:	LC 20-07-2018
4. Envío de documentos a gerencia corporativa de RRHH para la respectiva investigación.	A-5	La gerencia corporativa de RRHH es la encargada de realizar la investigación de referencias al recibir el expediente físico de los candidatos.	↪ <input checked="" type="checkbox"/>
5. Jefe de RRLL traslada los candidatos idóneos al puesto a jefe inmediato para que seleccione a la persona que ocupará la plaza vacante.	A-5	Recursos humanos es el responsable de la decisión en cuanto a la contratación de los candidatos a las plazas. HAO	↪ <input checked="" type="checkbox"/>
6. Se procede a la contratación de personal	A-5	Se procede a la contratación de personal	↪ <input checked="" type="checkbox"/>
Conclusión: La información obtenida en entrevista con jefe de RRLL concuerda con las políticas del manual de reclutamiento y selección, a excepción de la decisión de la contratación de candidatos. Ya que según el manual es responsabilidad de Recursos Humanos mientras que según la operación el que tiene la decisión es el jefe inmediato de la plaza vacante que se está ofertando.			

f. 
 Hecho por: Edgar Montenegro

f. 
 Revisado por: Lic. Luis Cano

Bebidas M&M, S.A.

Determinación del costo del proceso de reclutamiento y selección
Del 1 al 31 de julio 2018

PT **D-1 2/3**

Hecho por:	Auditor	Fecha
Revisado por:	EM	20-07-2018
	LC	27-07-2018

2. Determinación del costo de la primera entrevista por HH invertida en el proceso

	Tiempo invertido por Jefe de RRLL en minutos por candidato	Total de tiempo invertido en minutos	Costo total HH de Jefe de RRLL por plaza a reclutar	Tiempo invertido por jefe inmediato en entrevistas en minutos	Total de tiempo invertido en minutos	Costo HH por minuto	Costo total HH por minuto	Costo total HH jefe inmediato por plaza a reclutar
Candidatos a reclutar por plaza	30	271	Q0.90	30	271	Q244.75	Q1.39	Q376.54

3. Determinación del costo del proceso de evaluaciones y entrevistas a candidatos seleccionados para investigación

	Tiempo invertido por Jefe de RRLL en minutos por candidato	Total de tiempo invertido en minutos	Costo HH por jefe de RRLL por candidato a investigar	Costo total HH de Jefe de RRLL por plaza a reclutar	Cantidad de hojas de formularios y evaluaciones por candidato	Costo por hoja	Costo de formularios por candidatos en proceso
Candidatos a reclutar por plaza	90	813	Q0.90	Q 734.24	16	Q1.00	Q144.59

Bebidas M&M, S.A.

Determinación del costo del proceso de reclutamiento y selección
Del 1 al 31 de julio 2018

PT **D-1 3/3**

Auditor	Fecha
EM	20-07-2018
LC	27-07-2018

Hecho por:
Revisado por:

4. Determinación del costo de investigación de candidatos

Candidatos a investigar por plaza	9	Costo total HH	Costo HH por minuto analista de investigación	Costo total HH analista de investigación
	45	407	Q0.28	Q112.96

5. Determinación del costo total del proceso de reclutamiento y selección

Candidatos a investigar por plaza	9	Costo de pre-solicitudes	Costo total HH jefe de RLL por plaza a reclutar	Costo total HH jefe de RLL por plaza a reclutar	Costo de formularios por candidatos en proceso	Costo total HH analista de investigación	Costo total proceso de reclutamiento y selección	Costo por candidato
		Q9.04	Q244.75	Q376.54	Q144.59	Q112.96	Q1,622.11	Q179.50

f. 

Hecho por: Edgar Montenegro

f. 

Revisado por: Lic. Luis Cano

Bebidas M&M, S.A.
 Consolidación de Hallazgos
 Al 31 de julio 2018

PT		D-2
Auditor		Fecha
Hecho por:	EM	24-07-2018
Revisado por:	LC	27-07-2018


No.	Hallazgo	Ref.
1	Se determinó que todo el trabajo operativo del proceso de reclutamiento y selección se recarga únicamente en el jefe de relaciones laborales, siendo esta una labor para un analista de relaciones laborales.	A-5
2	Se determinó que no existe un orden establecido para la recepción de candidatos para llenado de presolicitudes de empleo, y esto genera pérdida de tiempo.	B-1
3	El analista de relaciones laborales recibe a los candidatos y no realiza una preentrevista, por lo que no genera valor para el proceso de reclutamiento y selección porque no se tiene claro donde podría tomarse en cuenta el candidato más adelante.	B-1
4	El jefe de relaciones laborales archiva las presolicitudes, pero al no tener una información previa o una primera entrevista, más adelante tendrá que llamar y consultar si están realmente interesados en la oportunidad que se les pueda ofrecer, y esto genera inversión de tiempo innecesaria por no haber hecho una primera entrevista.	B-1
5	Se determinó que jefe de RRLL no solicita listado de personal no contratable, lo que hace que se pierda tiempo en proceso de candidatos que posiblemente estén dentro de ese listado.	B-3
6	Se constató que jefe de RRLL no siempre solicita constancias de trabajo a los candidatos, documentos importantes para poder confirmar referencias laborales de candidatos.	B-3
7	Se descubrió que el jefe inmediato no tiene claras sus atribuciones dentro del proceso de reclutamiento y selección, ya que no traslada información a jefe de RRLL sobre la plaza y el perfil específico que necesita contratar.	B-4


Bebidas M&M, S.A.
Consolidación de Hallazgos
Al 31 de julio 2018

		PT	D-2
		Auditor	Fecha
Hecho por:		EM	24-07-2018
Revisado por:		LC	27-07-2018

No.	Hallazgo	Ref.
-----	----------	------

8	Existe discrepancia entre lo que indica el manual a cerca de la decisión de contratación de personal y lo que se realiza en la práctica. El manual indica que quien decide o elige a la persona que se quedará en el puesto es RRHH, pero en la práctica la decisión la toma el jefe inmediato de la plaza a ocupar.	B-5
---	--	-----

f. 
Hecho por: Edgar Montenegro

f. 
Revisado por: Lic. Luis Cano

4.5 Informe de auditoría operacional

Guatemala, 31 de julio 2018

Señores

Consejo de administración

Bebidas M&M, S.A.

Estimados señores:

Se ha realizado la auditoría operacional al departamento de Recursos Humanos, específicamente en el proceso de reclutamiento y selección, en cumplimiento del plan anual de auditoría interna.

Por tal motivo se presenta ante ustedes el resultado de la auditoría operacional en sus tres fases (familiarización, investigación y análisis, y resultados), de la misma forma se comunican las recomendaciones respectivas ya que el proceso que actualmente se lleva no es eficiente y ni eficaz para el alcance de los objetivos de la organización.

Resumen de Hallazgos

Falta de segregación de funciones (A-5)

Criterio

Se determinó que la mayor parte del proceso de reclutamiento y selección recae en la plaza de jefe de relaciones laborales. El proceso es mayormente operativo, por lo que esto le resta tiempo para las atribuciones de atención al personal que como jefe debe de atender.

Causa

Errónea distribución de funciones dentro de las plazas que conforman el departamento de recursos humanos.

Efecto

Inversión de tiempo por parte de una sola persona a todo el proceso de reclutamiento y selección, lo que hace que descuide sus demás atribuciones.

Recomendación

Que el gerente delegue al analista más atribuciones en el proceso de reclutamiento y selección, para que sea esta persona la que realice el trabajo operativo y traslade al jefe de relaciones laborales los candidatos filtrados para la entrevista correspondiente, únicamente como un filtro más de selección.

Falta de organización en la recepción de papelería (B-1)

Criterio

No existe un orden establecido para la recepción de candidatos para llenado de presolicitudes de empleo, lo que genera pérdida de tiempo ya que el número de personas que se acerca diariamente es relativamente alto.

Causa

No existe un procedimiento establecido para la recepción de candidatos que ordene esta actividad.

Efecto

La recepción diaria de candidatos sin una convocatoria previa genera pérdida de tiempo ya que la cantidad de personas que se acercan a solicitar empleo es alta y algunas veces no existen plazas vacantes.

Recomendación

Que el personal del departamento de relaciones laborales respete el proceso de reclutamiento y selección recibiendo solicitudes únicamente cuando existan convocatorias o en días específicos según el procedimiento establecido.

Falta de competencias adecuadas

Criterio

El analista de relaciones laborales es quien generalmente recibe las presolicitudes de empleo, pero no genera valor en el proceso ya que únicamente las recibe, pero no tiene las competencias necesarias para poder indicar al jefe de relaciones laborales a que plaza pudiera aplicar el candidato.

Causa

Falta de capacitación al analista de relaciones laborales para crear las competencias necesarias, para la correcta recepción de presolicitudes de empleo.

Efecto

Recepción de presolicitudes sin generación de valor, debido que al momento de tener una plaza vacante, no se tiene la información necesaria en la presolicitud de empleo para poder realizar una pre selección de candidatos para la plaza vacante.

Recomendación

Que el gerente de relaciones laborales elabore un plan de capacitación para el analista de relaciones laborales y con ello formar las competencias necesarias para poder identificar las cualidades del candidato y ubicarlos desde el primer acercamiento en la plaza que pudieran aplicar.

Falta de primera entrevista de candidatos (B-1)

Criterio

El jefe de relaciones laborales archiva las presolicitudes de empleo, sin tener una primera entrevista con el candidato o recibir información de las aptitudes del candidato por parte del analista de relaciones laborales.

Causa

Falta de un procedimiento adecuado para la recepción de presolicitudes y falta de competencias necesarias en el analista de relaciones laborales para realizar un primer análisis de la plaza a la que pudiera aplicar el candidato.

Efecto

Inversión de tiempo innecesario en candidatos que no cumplen con el perfil del puesto vacante derivado de que en la presolicitud no se realizó alguna anotación previa de si el candidato cumple o no con el perfil mencionado.

Recomendación

Que el gerente de relaciones laborales establezca fechas y horarios de recepción de presolicitudes de empleo para que el jefe de relaciones laborales pueda tener una primera entrevista con los aspirantes y pueda ubicar cada expediente en el puesto al que aplica para dar una respuesta más inmediata al momento de tener vacantes

Incumplimiento de solicitud de listado de personal no contratable (B-3)

Criterio

El jefe de relaciones laborales no solicita el listado del personal no contratable según lo especifica el manual.

Causa

El proceso para la obtención del listado es burocrático porque se necesita la autorización de los gerentes de relaciones laborales, recursos humanos e investigaciones, y este listado se actualiza constantemente, por lo que se debe de solicitar constantemente estas autorizaciones.

Efecto

Pérdida de tiempo al realizarle un proceso de selección a un candidato quien desde un inicio debió ser descartado.

Recomendación

Que el gerente de investigaciones solicite un programa sistematizado en donde se actualice el listado de candidatos no contratables y se genere un solo proceso de autorización para que el jefe de relaciones laborales tenga acceso a este listado.

Falta de constancias laborales (B-3)

Criterio

Jefe de relaciones laborales no solicita en un 100% las constancias laborales de los candidatos que aplican a las plazas.

Causa

En varias ocasiones los candidatos no tienen constancias laborales y el tiempo para obtenerles es tardado, por lo que para ahorrar tiempo se envían a la gerencia de investigaciones los expedientes sin estas constancias.

Efecto

No se logra comprobar la trayectoria laboral del candidato, lo que pone en riesgo a la organización, porque no puede constatar la fiabilidad de la información.

Recomendación

Que el jefe de relaciones laborales implemente una lista de comprobación de documentos que debería llevar el expediente de cada candidato, para tener un parámetro de revisión de cada expediente y no olvidar solicitar ningún documento importante para el proceso.

Falta de comunicación (B-4)

Criterio

Las jefaturas de las distintas gerencias no tienen claro el inicio del proceso de reclutamiento y selección, ya que no trasladan a relaciones laborales la plaza específica que quedará vacante, adicional que no indican el perfil que necesitan para dicha plaza.

Causa

Falta de comunicación de las políticas de reclutamiento y selección a las jefaturas nuevas que ingresan a la organización, por lo que hay puntos específicos que se obvian del proceso.

Efecto

No existe conocimiento real de la plaza que se debe reclutar, por lo que se puede iniciar un proceso de reclutamiento solo con el aviso de baja, pero este es únicamente una pérdida de tiempo porque se recluta una plaza que no es la indicada.

Recomendación

Que el jefe de relaciones laborales cree un formulario de “requisición de personal” en el que la jefatura donde exista la plaza vacante coloque los datos esenciales para que recursos humanos inicie un proceso de reclutamiento bien definido y que dé los resultados que se necesitan para la organización.

Discrepancia en la decisión de contratación (B-5)

Criterio

Existe discrepancia entre el manual y la práctica, específicamente en definir a la persona que está autorizada para indicar qué candidato será contratado. El manual indica que debe ser el departamento de relaciones laborales y en la práctica lo define la jefatura a cargo de la plaza vacante.

Causa

Aunque el manual es claro en definir quien es la persona autorizada para decidir a quien se contrata, las prácticas actuales indican lo contrario, ya que la persona más indicada para tomar la decisión es quien estará a cargo del contratado.

Efecto

Atraso del proceso de selección al no estar de acuerdo el jefe del área y el jefe de relaciones laborales respecto al candidato a contratar y falta de cumplimiento del manual al dejar a criterio del jefe inmediato la decisión de la contratación.

Recomendación

Que el gerente de recursos humanos solicite la modificación del manual de reclutamiento y selección definiendo que el encargado de indicar qué candidato debe ser contratado para la plaza debe ser el jefe inmediato, toda vez recursos humanos haya realizado todo el proceso de reclutamiento y selección, y que los resultados sobre todo de la investigación sean positivos.

CONCLUSIONES

1. La falta de la segregación adecuada de funciones hace que el proceso operativo del procedimiento de reclutamiento y selección de personal recaiga sobre un solo puesto de trabajo, el cual tiene otras atribuciones igual de importantes que debe de cuidar.
2. El proceso de reclutamiento y selección de personal no se encuentra definido concretamente dentro del manual de reclutamiento y selección. Ya que este únicamente define las políticas y normas que se deben de respetar para dicho proceso, dejando abierto al criterio de quien lleva a cabo el procedimiento los pasos que deben de seguir para el mismo.
3. La burocracia que conlleva la solicitud del listado de personal no contratable hace que el proceso de reclutamiento y selección se lleve a cabo con candidatos que debieron ser descartados desde la recepción de su presolicitud de empleo para evitar invertir tiempo innecesario en candidatos que no podrán ser contratados.
4. La falta de conocimiento del proceso y las políticas del reclutamiento y selección por parte de los jefes inmediatos al momento de que se genere una plaza vacante hace que la obtención de candidatos para ocupar esta plaza sea más tardada y en algunas ocasiones genera procesos de reclutamiento que no se debieron de realizar y generaron inversión de tiempo innecesario.

RECOMENDACIONES

1. El gerente de recursos humanos junto al gerente de relaciones laborales, deben de revisar el procedimiento de reclutamiento y selección para definir con mayor propiedad las atribuciones de cada puesto de trabajo dentro de este proceso, para que la carga de trabajo se equipare y cada uno de los participantes generen valor dentro del proceso.
2. El gerente de relaciones laborales debe de definir el procedimiento adecuado para realizar el reclutamiento y selección de personal, cuidando en su elaboración el cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la organización y también la distribución y realización de cada actividad que conlleva este procedimiento.
3. El gerente de investigaciones debe solicitar la implementación de un programa computarizado donde se encuentre el listado actualizado de personal no contratable, en donde se necesite realizar en una sola oportunidad el procedimiento de autorización para el acceso correspondiente al jefe de relaciones laborales y así tenga acceso a esta importante información.
4. El jefe de relaciones laborales debe de capacitar semestralmente a las distintas jefaturas de la organización sobre el proceso de reclutamiento y selección e implementar un formulario de requisición de personal para que estas jefaturas se involucren dentro del proceso y que los procesos de reclutamiento y selección que se lleven a cabo sean efectivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala y sus Reformas, junio 1985, 137 páginas
2. Acevedo Ibáñez, Alejandro; López M., Alba Florencia A., El proceso de la entrevista, LIMUSA, México, 197 páginas
3. Amorós, Eduardo, Comportamiento Organizacional, 248 páginas
4. Anónimo (2012). El origen. Una historia de éxito, una historia de orgullo
5. Auditoría interna de la nación. Normas generales de control interno.
6. Bernal Pisfil, Florencio, Auditoría Operacional, Actualidad Empresarial, 2009, 2 páginas
7. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. México. 2007. 500 páginas
8. Colegio de economistas, contadores públicos y auditores y administradores de empresas. Código de ética.
9. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 2-70 Código de Comercio y sus reformas, 202 páginas
10. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 6-91 Código de Tributario y sus reformas, 71 páginas
11. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 10-2012 Ley de Actualización Tributaria y sus Reformas, 172 páginas
12. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas, 92 páginas
13. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 90-97. Código de salud. 69 páginas
14. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 1441 Código de Trabajo y sus Reformas, 254 páginas
15. Coulter Mary, Robbins Stephen P., Administración, Pearson educación, México, 2014, 720 páginas

16. Del Pilar Acebrón, María; Roman, Josefa; Hernandez, Juan Carlos, *Gestión Administrativa Técnica Contable*, Macmillan Profesional, 275 páginas
17. Federación internacional de contadores. Código de ética para los profesionales de la contabilidad.
18. Gilli, Juan José. *Claves de la estructura organizativa*. Granica. Argentina. 2017. 161 páginas
19. Hernández Orozco, Carlos, *Análisis administrativo técnicas y métodos*, EUNED, Costa Rica, 2007, 197 páginas
20. Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, Comisión de Auditoría Operacional, *Boletines de Auditoría operacional 1, 2 y 6*
21. Instituto Internacional de Auditores. Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.
22. Junta de normas internacionales de contabilidad. Norma internacional de auditoría 315.
23. Lacalle García, Guillermo, *Operaciones administrativas de recursos humanos*, Editex, 326 páginas
24. Lopez Fernandez, Rodrigo, *Logística Comercial*, Ediciones Paraninfo, S.A., España, 2010, 288 páginas
25. Nebot López, José, *La Selección de personal*, Fundación Confemetal, 169 páginas
26. Saavedra R., Manuel S., *Elaboración de tesis profesionales*, Pax, México, 2008, 173 páginas
27. Santillana, Juan Ramón. *Auditoría interna*. Pearson educación. México. 2013. 243 páginas
28. Sorlózano González, María José. *Dirección y gestión de auxiliares externos*. IC Editorial. España. 2016.
29. Téllez Trejo, Benjamín Rolando (2011) *Auditoría un Enfoque Práctico*, México, México Digital Oriente, S.A. 445 páginas

30. Valdez Hugo. Diseño de la estructura orgánica del sistema organizacional. Saxo. Perú. 2017
31. Ventura, Belen Ena, Operaciones administrativas de recursos humanos, Ediciones Paraninfo, S.A., España, 2012, 249 páginas