

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”**

Caso de estudio empresa: “Exportadora Buena Vista S.A.”

Proyecto de Grado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: VALERIA VANESSA CHOQUETARQUI QUENTA

TUTOR: Mg. Sc. RAMIRO MENDOZA CACERES

LA PAZ – BOLIVIA

2017

DEDICATORIA:

Dedico el presente trabajo a mis Padres, quienes con su comprensión, cariño, impulso y sacrificio inculcaron en mí los principios que fundamentan mi vida, cuyo logro se ve plasmado en la culminación de mi Carrera Profesional.

A mis Hermanos, por todo el apoyo que me dieron y por estar presentes cuando más los necesité.

AGRADECIMIENTOS:

A nuestro Altísimo Creador, por haberme dado fuerzas y sabiduría para
culminar una etapa más de mi vida.

En especial, agradecer, al Mg. Sc. Ramiro Mendoza Cáceres, mi Tutor, por
la colaboración, apoyo, confianza y revisión del presente trabajo.

A nuestra biblioteca por los préstamos de los textos.

**CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE
CONTADURÍA PÚBLICA**

Proyecto de Grado:

**“MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN
DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ
CASO DE ESTUDIO: EMPRESA EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”**



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....	4
1.1 Marco Institucional.....	4
1.1.1 Base Legal de Creación	4
1.1.2 Visión.....	5
1.1.3 Misión.....	5
1.1.4 Valores.....	5
1.1.5 Organigrama de cafetalera Buena Vista S.A.	7
1.1.6 Políticas económicas y sociales	7
1.1.7 Políticas de gestión de los recursos naturales y medio ambiente.	8
1.1.8 Políticas de innovación y cambio tecnológico hacia la competitividad.9	9
CAPÍTULO II	
PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	11
2.1 Planteamiento del Problema.....	11
2.1.1 Situación Problemática	11
2.1.2 Formulación del Cuestionamiento de Investigación.....	12
2.1.3 Variable Independiente.....	12
2.1.4 Variable Dependiente	12
2.1.5 Variable moderante.....	12
2.2 Justificación de la Investigación.....	13
2.2.1 Justificación Profesional.....	13
2.2.2 Justificación Económica	13
2.2.3 Justificación Práctica	14
2.3 Objetivos de la Investigación	15
2.3.1 Objetivo General.....	15
2.3.2 Objetivos Específicos	15

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.1 Tipo de Investigación	17
3.2 Método de Investigación	17
3.3 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información	18

CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO	20
4.1 La Auditoría.....	20
4.1.1 Concepto de auditoría	20
4.1.2 Funciones de la Auditoría.....	24
4.1.3 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	25
4.2 Auditoría de Recursos Humanos	27
4.2.1 El proceso de una Auditoria de Recursos Humanos.....	35
4.2.2 La Percepción de los Empleados Sobre la Auditoria de Recursos Humanos:	40
4.2.3 Objetivos y Ventajas de la Auditoria de Recursos Humanos	41
4.2.4 El Auditor y la Auditoria de Recursos Humanos:	42
4.2.5 Postulados de la Auditoria de Recursos Humanos	43
4.3 Reclutamiento y selección de personal.....	46
4.3.1 Reclutamiento	48
4.3.2 Fuentes para el Reclutamiento.....	49
4.3.3 Modelos de Reclutamiento	50
4.3.4 Selección de Personal	52
4.3.4.1 Aspectos de la Selección de Personal.....	53
4.3.4.2 Pasos, e importancia del proceso de selección	54
4.3.5 Relación entre Reclutamiento y Selección	57
4.4 Auditoría de Personal	58
4.5 Auditoría de Reclutamiento y Selección	60

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO.....64

- 5.1 ¿La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” tiene un organigrama formalmente establecido para la organización?.....64
- 5.2 ¿La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” tiene un Manual de organización y procedimientos para su adecuado funcionamiento?65
- 5.3 ¿La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” tiene un Manual de Funciones o de descripción de cargos para su personal?.....66
- 5.4 ¿La empresa tiene procedimientos de reclutamiento y selección de personal claramente establecidos?67
- 5.5 ¿El área de Recursos Humanos de la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”, actualiza periódicamente, las descripciones y requisitos para cada puesto de trabajo?.....68
- 5.6 ¿La empresa tiene claramente identificados las fuentes de reclutamiento del personal?.....69
- 5.7 ¿La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” capacita a su personal de acuerdo a un programa previamente establecido?70
- 5.8 ¿La empresa cuenta con indicadores, procedimientos y cronogramas, formalmente definidos, para efectuar la evaluación de desempeño de su personal?.....71
- 5.9 ¿La empresa cuenta con una política de sueldos y salarios, formalmente definida, para sus recursos humanos?.....72
- 5.10 Además de los sueldos y salarios, ¿La empresa cuenta con una política formalmente establecida de incentivos, recompensas y sanciones?.....73
- 5.11 Además de las prestaciones obligatorias por ley ¿La empresa otorga otros beneficios, premios o reconocimientos a su personal?.....74
- 5.12 ¿Se realizan controles internos al área de Recursos Humanos de la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”?.....75
- 5.13 ¿Se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa?76
- 5.14 ¿Con qué frecuencia se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección del personal?77

5.15	Si su respuesta anterior es “Nunca”, ¿Por qué cree que no se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal?	78
5.16	¿Cree que es necesario implementar procesos de auditoría a los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”?	79
5.17	¿Cuál sería la principal ventaja de realizar auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa? (marque sólo una alternativa):.....	80
5.18	¿Cree que es necesario que la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” cuente con un manual de auditoría para evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal?	81

CAPÍTULO VI

MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFE CASO DE ESTUDIO EMPRESA EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.....

6.1	Introducción.....	82
6.2	Objetivos de la Propuesta	83
6.3	Uso del Manual.....	83
6.4	Contenido y Desarrollo del Manual	84

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		136
7.1	Conclusiones.....	136
7.2	Recomendaciones	138

BIBLIOGRAFÍA.....	140
--------------------------	------------

ANEXOS.....	144
--------------------	------------

RESUMEN

El presente proyecto de grado se propone diseñar un Manual de Auditoria para evaluar el proceso de selección de personal, siendo el objeto de estudio de la empresa exportadora de café Buena Vista S.A., este proceso consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados, el proceso se inicia en el momento en el que una persona solicita un empleo y concluye cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes, este proceso se da con el objetivo de un buen desarrollo y crecimiento de la empresa.

Este manual proporciona al profesional Auditor ya sea interno o externo, una guía práctica para aplicar una Auditoria enfocada a evaluar el proceso de selección de personal.

Este proyecto se desarrolla en siete capítulos; el primer capítulo referido a los antecedentes institucionales de la empresa exportadora Buena Vista, el segundo capítulo describe el problema, justificación y objetivos del trabajo; el tercer capítulo describe la metodología de la investigación describiendo el tipo de estudio los métodos de investigación y las fuentes de recopilación de informacion; el cuarto capítulo desarrolla el marco teórico; el quinto capítulo corresponde al diagnóstico en el se analizan los resultados obtenidos en el proceso de selección; el sexto capítulo es referente a la descripción de la propuesta del presente Proyecto de Grado, siendo este e diseño del Manual de Auditoria para el proceso de selección de personal de la empresa; el séptimo capítulo expone las conclusiones que emergen de la investigación realizada y en función a ellas se formulan las recomendaciones para mejorar los procesos de selección de personal.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones privadas o públicas tienen que enfrentar los cambios que se producen constantemente en el entorno empresarial, a los cuales tienen que saber responder adecuadamente para mantener su permanencia en el mercado; esto obliga a las empresas a innovar sus formas de gestión, sus métodos de control, sus políticas internas, y preocuparse por sus recursos humanos. En este contexto, uno de los cambios que han experimentado las empresas es el área de Recursos Humanos, en los últimos años es la competitividad y el impulso del desarrollo empresarial.

Paulatinamente, en las últimas décadas, las empresas van concibiendo la importancia del rol que cumplen los Recursos Humanos, que se constituyen en el factor fundamental en la ejecución de las operaciones de la empresa. Por ello, es que la generalidad de las empresas, contemplan dentro de su estructura orgánica un área específico encargado no solo de controlar el recurso humano, sino, de implementar procesos de selección, políticas de capacitación y evaluar el desempeño laboral.

Teniendo en cuenta la importancia de que las empresas deban contar con personal eficiente, que responda a las necesidades, visión y misión de la misma, el presente Proyecto de Grado se propone diseñar un Manual de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección de Personal, siendo el objeto de estudio de la empresa Exportadora de café Buena Vista S.A. trabajo que será útil y base para adaptarlo y/o aplicarlo en sus funciones de requerimientos.

El Proceso de Selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la Decisión de contratar a uno de los solicitantes. Para un buen desarrollo y crecimiento de la Empresa la Selección de Personal es una de las partes esenciales dentro de ella, porque así se desarrollará un



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Personal Calificado, con puestos definidos, con Herramientas Objetivas de Evaluación Psicotécnica, Conocimientos y Antecedentes para el Proceso de Contratación estandarizado.

En este sentido, el Manual de Auditoría diseñado para la Evaluación de Selección de personal para Empresas Exportadoras de Café caso de estudio Empresa Exportadora Buena Vista S.A., proporciona al profesional auditor (interno o externo), una guía práctica para aplicar una Auditoría de Recursos Humanos enfocado a evaluar el Proceso de Selección de Personal. Para una mejor comprensión, el presente trabajo está estructurado en siete capítulos con el siguiente contenido:

En el primer capítulo se desarrollan los antecedentes institucionales de la Empresa Exportadora Buena Vista S.A., donde se describen los datos importantes de la organización, tales como su fundación, misión, visión, estructura organizacional y otros elementos, que ayudan a contextualizar y conocer la empresa.

En el segundo capítulo se describe el Problema, Justificación y Objetivos del trabajo, donde se exponen las evidencias del problema, los argumentos que justifican la realización del trabajo, así como los objetivos (generales y específicos) del mismo.

El tercer capítulo está dedicado a la descripción de la Metodología de la Investigación, donde se identifica el tipo de estudio, los métodos de investigación, así como las fuentes de recopilación de información.

En el cuarto capítulo se desarrolla el Marco Teórico del trabajo, donde se exponen conceptos y teorías sobre la Auditoría, Auditoría de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de Personal, Auditoría de Personal, y otros temas inherentes al tema de estudio.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

El quinto capítulo corresponde al Diagnóstico, donde se presentan y analizan los resultados obtenidos mediante lo aplicado a los trabajadores de la Empresa Exportadora de Café Buena Vista S.A., con la finalidad de conocer la forma en que se efectúan los procesos de selección de personal en la empresa, y los instrumentos de control interno que se utilizan en la gestión de Recursos Humanos.

El sexto capítulo está referido a la descripción de la propuesta del Proyecto de Grado, que consiste en el diseño de un Manual de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal de la Empresa Exportadora de Café Caso de estudio empresa “Exportadora Buena Vista S.A.”, donde se especifican las acciones y procedimientos que debe realizar el auditor interno o externo, para evaluar el proceso de Selección.

En el séptimo capítulo se exponen las conclusiones que emergen de la investigación realizada, para en función de ellas formular algunas recomendaciones para mejorar los procesos de Selección de Personal en la empresa objeto de estudio.

En la parte final del trabajo, se hace referencia a la bibliografía utilizada en el trabajo, así como los respectivos anexos.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

**CAPÍTULO I
ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**

1.1 Marco Institucional

1.1.1 Base Legal de Creación

La Empresa “Exportadora de Café Buena Vista S.A.”, es una Sociedad Anónima, ubicada con domicilio fiscal en Av. JoseSteimbach N° S/n Zona: Este en Santa Cruz / Buena Vista / Este y la sucursalen la ciudad de La Paz c. 22 # 8284 entre Patiño y Montenegro, La Paz, Bolivia, BUENA VISTA es productora y comercializadora de productos agropecuarios y más produciendo un buen café ,también se está trabajando en la parte promocional para incursionar y buscar nuevos y mejores mercados , nuevos clientes nacionales e internacionales para lograr exportar en grandes cantidades y de esta manera obtener los objetivos propuesto con este plan de mercadeo y mejorar las condiciones de vida de sus propietarios como empleados.

Inició sus actividades el año 2007, empezó con una superficie de una hectárea hoy tiene dos y media. A inicios de la actividad (2007) antes de lograr la certificación del café orgánico, el precio era mínimo, le pagaban a Bs 1,80. Pero su valor fue creciendo en el mercado internacional escaló tan rápido que llegó a Bs 4,10, situación que despertó el interés de los otros campesinos.

Es así que la producción Cafetalera con productores de provincia Ichilo, se incrementó considerablemente. Los cultivadores del grano que formaron asociaciones, organizando alrededor de 100 productores que venden su café a la Empresa procesadora Agrícola Buena Vista S.A., misma que procesa el producto y lo comercializa en el exterior, desde entonces mantiene un crecimiento anual muy notable convirtiéndose así en los exportadores más importantes del país que alcanzaron en unos 600 mil toneladas, y cada



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

año se incrementa al menos un 40%, toda vez que hace unos seis años atrás solo se comercializaban en el país.

Esta Empresa exporta a los países como: Holanda, Estados Unidos, Alemania y Japón.

La planta tiene una capacidad de procesar 50 mil toneladas al año; no obstante en la actualidad viene ocupando un 15% de su capacidad.

De la producción el 95% de café se va para la exportación y el resto es torrado y molido para la venta en los supermercados y otros centros de expendio a un precio apreciable.

1.1.2 Visión

La visión es:

“Unidos en la gestión somos la Empresa Cafetalera más importante del País en la comercialización de productos alimentos sanos a mercados extranjeros como: Holanda, Estados Unidos, Alemania y Japón.

1.1.3 Misión

Su misión es:

“Ofrecer a nuestros Clientes Productos de excelencia, con una adecuada combinación de Calidad y Responsabilidad, de modo que seamos Símbolo de Confianza y Excelencia”.

1.1.4 Valores

Nuestros valores se basan en la Ética Socialista; es decir en un conjunto de principios que orientan y estimulan en el individuo de alta sensibilidad y conciencia social, comportamientos que lo ayuden y lo guíen en su vida diaria a su plena realización personal en función y en armonía con el logro pleno de los ideales del colectivo.



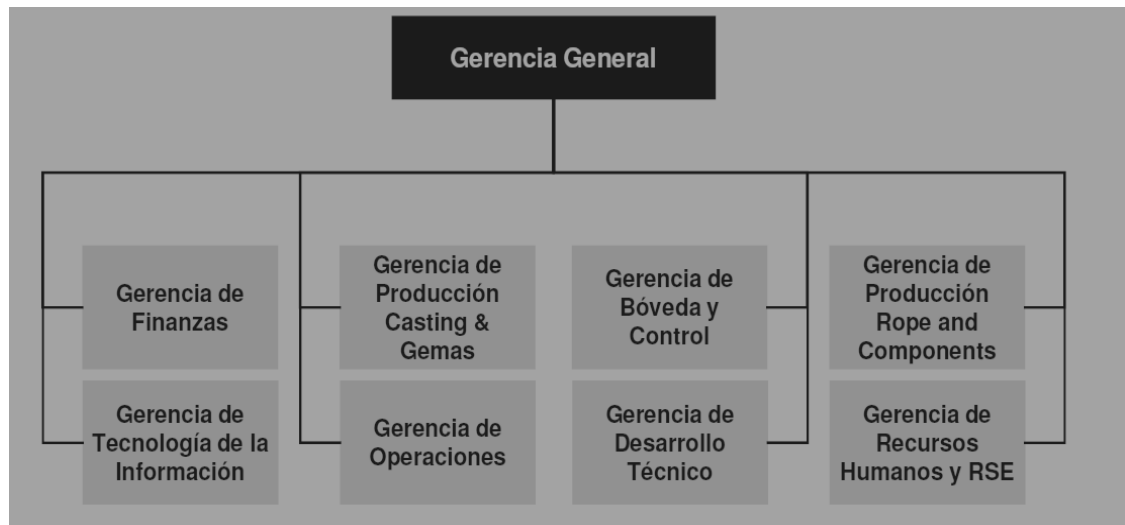
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- EXCELENCIA. Búsqueda de la mejora continua, siendo reconocidos nacional e internacionalmente como experto en la compra, torrefacción y venta de café.
- TRABAJO CON SIGNIFICADO. Conciencia del impacto de la labor que realizamos interna y externamente.
- HONESTIDAD E INTEGRIDAD. Manejarse con sinceridad, verdad, veracidad, exactitud y de acuerdo a las creencias y valores de nuestra Organización.
- RESPETO. Considerar a otros y sus ideas, sin dañar su dignidad.
- TRABAJO EN EQUIPO. Cooperar y colaborar con otros hacia el logro de un fin común.
- COMPROMISO. Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de todos nuestros colaboradores hacia el logro de nuestras metas como organización.
- INNOVACIÓN. Es el fomento, mejoramiento y rediseño de las prácticas de trabajo, incorporación de nuevas tecnologías y demás factores que potencian la capacidad creativa de las personas para contribuir al desarrollo de la organización.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

1.1.5 Organigrama de la Empresa Exportadora de Café Buena Vista S.A.



Fuente. Organigrama de la Empresa Cafetalera Buena Vista S.A.

1.1.6 Políticas económicas y sociales

- a) Se valoriza y reconoce el papel e importancia de la caficultura en la economía nacional por su contribución a la estabilidad en la balanza de pagos, en la formación de capital para inversiones y ahorro que contribuyen al desarrollo de otras actividades económicas como la industria, el comercio y los servicios.
- b) Se pondera su participación relevante en la generación de empleo en el sector rural principalmente, y su contribución con la seguridad alimentaria y en la conservación de los recursos naturales y la calidad ambiental.
- c) En virtud de la reconocida importancia de la caficultura en el bienestar de la sociedad, el Estado facilitará y procurará la participación equitativa de los actores en los beneficios que genera esta actividad económica.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- d) Se orientará mayor inversión pública y privada a la economía hondureña vinculada al subsector agroindustrial del café y asimismo se procurará la concertación social de la política monetaria, especialmente orientada a la reducción de la tasa de interés crediticia.

- e) Su Objetivos es: Desarrollar, promover y apoyar una estrategia de estado que posibilite espacios y condiciones geopolíticas conducentes al reconocimiento y aceptación Mundial de un liderazgo por parte de del Gobierno Plurinacional con el apoyo solidario de la institucionalidad cafetalera, orientado al desarrollo exitoso de una agenda de negociación con el Gobierno de los Estados Unidos de América y la presidencia de la Unión Europea, con el propósito de instrumentar acuerdos y compromisos orientados al mejoramiento de los precios internacionales del café.

1.1.7 Políticas de gestión de los recursos naturales y medio ambiente.

Se aprovecha la ventaja comparativa del país de contar con suelos con condiciones agroecológicas adecuadas para la producción de café arábigo, bajo las condiciones de:

- ✓ No afectar los bosques naturales y áreas silvestres protegidas.
- ✓ Cualquier resolución orientada a incrementar o reducir el área total cultivada, deberá tomar en cuenta las condiciones prevalecientes en el mercado internacional, las políticas de expansión de la producción de los países competidores y las condiciones de disponibilidad óptima de frontera agrícola cafetalera sin explotar.
- ✓ No afectar las características funcionales de las cuencas hidrográficas.

Se prioriza la producción de café en zonas con condiciones climáticas, de suelos y altitudes que permiten la expresión de mejores calidades comerciales de café, así



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

también la producción de café en sistemas agroforestales que propicien la conservación de la biodiversidad natural.

Se crean las disposiciones legales y administrativas para que los productores de café aprovechen económicamente los productos y servicios de tales sistemas agroforestales.

Se establecen relaciones de coordinación interinstitucional a fin de definir, regular y aplicar disposiciones de control y mitigación de impactos ambientales y de salud pública derivados de la actividad cafetalera.

1.1.8 Políticas de innovación y cambio tecnológico hacia la competitividad.

- a) Se reconoce y valoriza el papel de la innovación científica y cambio tecnológico en los procesos de producción, transformación y comercialización del café, para lograr la competitividad en el mercado con estándares adecuados de calidad e inocuidad y de procesos ambientalmente limpios y la contribución al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales disponibles y el capital.
- b) Se prioriza las acciones de desarrollo y transferencia tecnológica que tengan aplicación en la solución de problemas sentidos de la caficultura y oportunidades de diversificación que sean relevantes y complementarias en el alivio de situaciones críticas de producción y mercadeo del café.
- c) Se acepta el compromiso participativo y equitativo para que todos los actores de la caficultura nacional aporten los necesarios y suficientes recursos financieros que demanda el desarrollo y transferencia de tecnología, procurando además la gestión y captación de recursos no reembolsables para estos fines puesto que, los beneficios generados por la innovación y competitividad favorecen a todos los integrantes de la cadena agroindustrial del café.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- d)** Se promueve la diversificación productiva en áreas aptas para el cultivo del café y sustitución progresiva del mismo en áreas marginales, a través de innovación tecnológica.

- e)** Se crea condiciones para mejorar la competitividad de la caficultura Boliviana a través de la revelación y denominaciones de origen protegidas, que faciliten la participación del café hondureño en mercado de cafés arábigos diferenciados.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

CAPÍTULO II PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Situación Problemática

Tradicionalmente, realizar auditorías es sinónimo de la obligación legal de efectuar la revisión de los estados financieros anuales de las empresas; sin embargo, en la actualidad el término Auditoría se fue aplicando a nuevos ámbitos como la calidad, medioambiente, Recursos Humanos, Responsabilidad Social, y otras áreas.

Precisamente, una de las áreas de interés del presente trabajo es la Auditoría aplicada a los Recursos Humanos, específicamente al Proceso de Selección de Personal, considerando que: “en una concepción contemporánea de la gestión, con una visión estratégica las empresas no se pueden conformar con conseguir cualquier trabajador, sino que se ha de aspirar a atraer a los mejores, con un coste admisible y en un tiempo razonable”¹.

No obstante, no todas las empresas cuentan con procedimientos, formalmente establecidos, para el Proceso de Selección de Personal, y menos con programas para la realización de Auditorías a dicho Proceso, es decir, muchas empresas omiten la revisión de los procedimientos que sigue la empresa para buscar e incorporar el personal necesario y capaz para desarrollar sus actividades; situación al que puede contribuir una Auditoría del Proceso de Selección.

La Empresa Cafetalera Buena Vista S.A. se encuentra en constante Crecimiento y expansión, sin embargo, carece de procedimientos definidos y concretos para el Proceso

¹ Fuentes Fernandoy Sánchez Sandra (2005). *Auditoría del Reclutamiento, selección y socialización de RR.HH.* Capital Humano, N° 193, Suplemento Selección de Personal. Pág. 9.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

de Selección de Personal, tampoco cuenta con un Manual de Auditoría para efectuar dicho trabajo, lo que limita las posibilidades de evaluar los procedimientos utilizados en la selección de personal e identificar las deficiencias de los instrumentos utilizados en tal proceso, lo que genera el riesgo de que el personal que se contrata, no sea el adecuado para desempeñar las funciones en el cargo o puesto de trabajo.

2.1.2 Formulación del Cuestionamiento de Investigación

¿La elaboración de un Manual de Auditoría contribuirá para Evaluar el Proceso de Selección de Personal en las Empresas Exportadoras de Café, Caso de Estudio: Empresa Exportadora Buena Vista S.A., se constituirá en un instrumento que permita establecer Deficiencias y Excepciones en dicho proceso, para formular Recomendaciones tendientes a subsanarlas?

2.1.3 Variable Independiente

Manual de Auditoría.

2.1.4 Variable Dependiente

Evaluación del Proceso de Selección de Personal.

2.1.5 Variable moderante

Empresa Exportadora de Café Buena Vista S.A.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

2.2 Justificación de la Investigación

2.2.1 Justificación Profesional

Con la elaboración de un Manual de Auditoría para la Evaluación del Proceso de Selección de Personal para Empresas Exportadoras de Café, se pretende que éste documento contribuya a que los Auditores desarrollen sus funciones y actividades de forma eficaz y eficiente en Auditorías similares a Empresas de características similares.

Se debe tener en cuenta que el auditor es el encargado de realizar el examen sistemático de las actividades de una organización (o bien una parte de ella) en relación con los objetivos específicos propuestos, a fin de evaluar el comportamiento, señalar oportunidades de mejora y generar recomendaciones para favorecer ciertas acciones en la empresa². Por tanto, el auditor de Recursos Humanos, “será el responsable del diseño, desarrollo e implementación de cualquier tipo de auditoría que se realice en la organización que tenga relación directa o indirecta con los recursos humanos de la misma”³, en este caso, relacionada con el subsistema de Selección de Personal.

2.2.2 Justificación Económica

Si el reclutamiento supone conseguir una cantera de candidatos, la selección es el mecanismo que determina la calidad global de los recursos humanos de la empresa. La importancia y trascendencia de la actividad de selección se pone de manifiesto especialmente en los momentos de fallo, cuando se permite la entrada a aspirantes

² Sanz, Alexia (2006) *Herramientas para la investigación de lo social en las organizaciones*. Zaragoza: Mira editores.

³ Calvo, Ricard (2012). *La auditoría como herramienta de gestión sociolaboral en las organizaciones del siglo XXI*. Ponencia marco de las II Jornadas de Investigación sociolaboral de la Comunitat Valenciana, celebradas en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universitat de València, Valencia, 17-18 diciembre de 2012.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

ineptos que causan problemas en la producción, con los clientes, los propios compañeros y, provocando graves consecuencias económicas⁴.

Lo anterior implica que una adecuada selección de personal, permitirá un eficiente desempeño de los trabajadores, que se traducirá en mayor productividad. Pero, para contar con un Proceso de Selección eficiente, es necesario contar con sistemas de evaluación de dicho proceso, que permitan identificar falencias y excepciones, para proponer acciones correctivas, tareas que corresponden a la Auditoría del Proceso de Selección de Personal.

En el presente caso, se considera que la elaboración de un Manual de Auditoría para la Evaluación del Proceso de Selección de Personal para Empresas Exportadoras de Café, coadyuvará a las Empresas del mismo rubro a incrementar el desempeño y productividad de los trabajadores, lo que conllevará al incremento de volumen de ventas y por ende en los beneficios económicos de la Empresa.

2.2.3 Justificación Práctica

En este tiempo cualquier tipo de actividad Empresarial tiene la necesidad de realizar una evaluación o examen de los Sistemas de Administración de Recursos Humanos y, más aún, si está relacionada a los procesos de Selección de Personal, de manera que se pueda aumentar la credibilidad de la información generada por dichos sistemas, aportando una seguridad razonable; tarea que se puede facilitar mediante la emisión de un Manual de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección de Personal con el que se pueden evaluar los mecanismos de Selección adoptados por las distintas Unidades o Áreas.

Específicamente, una Auditoría al Proceso de Selección de Personal, permitirá revisar los procedimientos que sigue la empresa para buscar e incorporar el personal necesario y

⁴ Gómez Luis, Balkin David y Cardy Robert (2008), *Gestión de recursos humanos*, Madrid: Pearson Educación.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

capaz para desarrollar sus actividades. Por tanto, en la práctica, este tipo de auditoría busca:⁵

- Evaluar los métodos de reclutamiento empleados y si resultan apropiados para conseguir los trabajadores requeridos en cada momento (en calidad, cantidad, tiempo y coste).
- Analizar cómo se realizan los procesos de selección, adecuación de la definición de puestos y perfiles, criterios de selección y ausencia de contaminación de los procesos por influencias externas.
- Conocer el grado de preparación de la acogida e integración de los trabajadores seleccionados.

Por tanto, el Manual de Auditoría para el Proceso de Selección de Personal que se diseña en el presente Proyecto de Grado, se constituye una herramienta para lograr los fines anteriores, aplicado a la Empresa de café Buena Vista S.A.

2.3 Objetivos de la Investigación

2.3.1 Objetivo General

Proponer un Manual de Auditoría Para la Evaluación del Proceso de Selección de Personal para las Empresas Exportadoras de Café Caso de estudio Empresa Exportadora de Café Buena Vista S.A.

2.3.2 Objetivos Específicos

⁵ Fuentes Fernandoy Sánchez Sandra. Ob. Cit.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de Selección de Personal en la Empresa Exportadora de café Buena Vista S.A.
2. Determinar la existencia de reglamentos internos, Políticas, Procedimientos, Manuales y Normativas en materia de Selección de Personal en la Empresa Exportadora de café Buena Vista S.A
3. Determinar mediante el trabajo de campo en la Empresa Exportadora de café Buena Vista S.A., las características sobre la forma de Selección de Personal.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

**CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Tipo de Investigación

El presente proyecto de grado es de tipo descriptivo, ya que se describe el proceso de selección de personal de la empresa Exportadora Cafetalera Buena Vista S.A., el procedimiento utilizado en dicho proceso, y los instrumentos que utiliza para el Control Interno en materia de selección de personal. En base a dicho diagnóstico, el trabajo culmina con la propuesta de un Manual de Auditoría para la Evaluación del Proceso de Selección de Personal de la empresa.

Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, proceso, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis; es decir. Únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren”⁶.

3.2 Método de Investigación

Los métodos que se utilizaron en el presente trabajo fueron la deducción e inducción. A través del método deductivo se consideraron los enfoques teóricos generales sobre la Auditoría, la Auditoría de Recursos Humanos y del proceso de Reclutamiento y Selección de personal, para adaptarlos al caso específico de la Empresa de café Buena Vista S.A.; mientras que el método inductivo, permitió diseñar un Manual de Auditoría para el Proceso de Selección del Personal de la misma empresa, mismo que puede ser adaptado y generalizado para otras empresas de similares características, en función de sus necesidades y posibilidades.

⁶ Hernández R. Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México: Mc. Graw Hill. Pág. 80.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

“La inducción es el método de obtención de conocimientos que conduce de lo particular a lo general, de los hechos a las causas y al descubrimiento de leyes... la deducción es el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular y permite extender los conocimientos que se tienen sobre una clase determinada de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase”⁷.

3.3 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información

La información fue recabada mediante fuentes primarias y secundarias:

a) Fuente Primaria

Como fuente primaria se utilizó una encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario con preguntas cerradas (Ver Anexo N° 1 del presente trabajo), que fue dirigido a una muestra de 14 trabajadores de la Empresa Cafetalera Buena Vista S.A., para conocer las características del proceso de selección de personal que se utiliza actualmente en dicha empresa.

Según Münchy Ángeles, “La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario. La recopilación de información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han realizado en la operacionalización de los términos del problema o de las variables de la hipótesis”⁸

b) Fuente Secundaria

Como fuente secundaria se utilizó la observación documental, mediante la cual se recopiló información bibliográfica sobre Auditoría de Recursos Humanos y la Selección

⁷ Rodríguez, F., Barrios, I., & Fuentes, M. (1994). *Introducción a la metodología de las investigaciones sociales*. La Habana, Cuba: Editora Política. Pág. 37.

⁸ Münch Lourdes y Ángeles, Ernesto. (2003). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Edit. Trillas. Pág. 55.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

de Personal, así como otros temas inherentes al tema de estudio. Para ello, fue necesario consultar obras científicas, revistas especializadas, páginas Web, manuales, reglamentos y otros documentos.

La observación documental, “se refiere a la investigación bibliográfica realizada en diversos tipos de escritos, tales como libros, documentos académicos, actas o informes, revistas, documentos personales (biografías, diarios, cartas, manuales, casos y archivos), etc.... La observación documental es básica para construir el marco teórico de la investigación, y es la más utilizada en todo tipo de disciplina”⁹.

⁹ Münch Lourdes y Ángeles, Ernesto Ob. Cit. Pág. 51.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

CAPITULO IV MARCO TEÓRICO

4.1 La Auditoría

4.1.1 Concepto de auditoría

Parte especializada de la Contabilidad, posee una metodología técnicamente adelantada, plasmada en un plan de trabajo que incluye programas específicos, utilizados por Auditores (externos e internos) que se encargan de efectuar un servicio específico, de acuerdo con Normas Generales de Auditoría¹⁰.

En forma sencilla y clara, escribe Holmes "... la Auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos"¹¹.

De modo general la auditoría ha sido definida como "un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas"¹².

Bajo este criterio, la auditoría consiste en un examen sistemático de los estados financieros, de sus registros y operaciones, con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas en las instituciones.

¹⁰ Terán, Gandarilla Gonzalo (1999) *Temas de Contabilidad Básica*, Cochabamba – Bolivia. 1ra. Edición. Editorial Ecuación y Cultura.

¹¹ Holmes, A. (1994) *Auditorías, Principios y Procedimientos*. México. Quinta Edición, Editorial Hispanoamérica. Pág. 9

¹² Paiva Q., Walker. (2000). *Guía de Auditoría*. Cochabamba. Bolivia. Edit. Educación y Cultura. Pág. 9.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Por esto la auditoría, se define como la tarea consistente en analizar la información económico – financiera, esta se consigue de los documentos contables examinados, y su objeto es la emisión de un informe que exprese una opinión técnica sobre la confiabilidad de dicha información, para que se pueda conocer y valorar esta información por terceros.

Por tanto, la auditoría “es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas, realizado por profesionales independientes, con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y elaborar un informe que contenga observaciones, conclusiones, recomendaciones y, el correspondiente dictamen cuando corresponda”¹³.

Para que los agentes internos y externos puedan explicar sin ambigüedad la información financiera vertida en los estados contables, es preciso que haya sido elaborada de acuerdo a las normas y criterios generales aceptados, es decir, que la persona que haya preparado los estados contables y la que los reciba hablen un lenguaje común. Esta homogeneización de criterios para elaborar la información contable no basta para asegurar la fiabilidad de dicha información. Para este cometido, es necesario que ese lenguaje común se vea complementado por la opinión de un experto cualificado e independiente sobre la adecuación de la información transmitida de la realidad empresarial. Por tanto, la función del auditor es la de proporcionar credibilidad a los estados financieros.

De manera concreta se puede señalar que, una auditoría es un análisis sistemático por parte de una persona competente o independiente que obtiene pruebas y las evalúa objetivamente para formarse una opinión y emitir un reporte sólido.

¹³ Vela Quiroga Gabriel (2007). *Auditoría Interna un Enfoque Prospectivo*. La Paz Bolivia. Pág. 2.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Es importante considerar que subsisten numerosas definiciones sobre Auditoría. Así, el Instituto Norteamericano de Contadores Públicos (AICPA), tiene como definición de Auditoría la siguiente: Un examen que pretende servir de base para expresar una opinión sobre la razonabilidad, consistencia y apego a los principios de contabilidad generalmente aceptados, de estados financieros preparados por una empresa o por otra EMPRESA para su presentación al Público o a otras partes interesadas.¹⁴

Por su parte la "American Accounting Association"¹⁵ la define de la siguiente manera: es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

- Un proceso sistemático comprende una serie de pasos o procedimientos lógicos, estructurados y organizados.
- Obtener y evaluar evidencia objetiva significa examinar las bases para las declaraciones (representaciones) y evaluar los resultados juiciosamente sin prejuicios o desviaciones a favor o en contra de la persona (o EMPRESA) que hace las declaraciones.
- Declaraciones acerca de acciones económicas o eventos son las protestas hechas por la EMPRESA o por la persona. Comprenden la esencia de la auditoría. Las afirmaciones incluyen información contenida en estados financieros, reportes internos de operación y declaraciones de impuestos.
- Grado de correspondencia se refiere a la cercanía en que las afirmaciones pueden vincularse con criterios establecidos. La expresión de correspondencia puede

¹⁴ A.I.C.P.A. 1983. Statements on Auditing Standards S.A.S 1-79

¹⁵ AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION (1972) *Auditing Concepts Committee.Reports of the Committee on Basis Concepts*.Accounting Review, Volume 47.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

cuantificarse como la cantidad de faltante dentro del fondo de caja chica, o podrá ser cualitativa, como el grado en que los estados financieros son razonables.

- Criterios establecidos son los estándares contra los cuales se juzgan las afirmaciones o representaciones. Los criterios podrán constituir reglas prescritas por los cuerpos legislativos, presupuestos o demás medidas de desempeño establecidas por la administración o principios de contabilidad generalmente aceptados establecidos por el Financial Accounting Standards Board (FASB) y demás órganos autorizados.
- La comunicación de los resultados se realiza mediante un informe escrito que indique el grado de correspondencia entre las declaraciones y los criterios establecidos. Este tipo de comunicación puede incrementar o debilitar la credibilidad de las declaraciones de la parte.
- Usuarios interesados son las personas que utilizan (o confían en) los hallazgos del auditor. En el entorno de negocios se incluye a los accionistas, administradores, acreedores, dependencias gubernamentales y público en general.¹⁶

La Norma Internacional de Auditoría No. 3. Principios básicos que Rigen una Auditoría, establece:¹⁷

- Una Auditoría es el examen independiente de la información de cualquier EMPRESA, ya sea lucrativa o no, no importando su tamaño o forma legal, cuando tal examen se lleva a cabo con objeto de expresar una opinión sobre dicha información.
- El cumplimiento de los principios básicos requiere la aplicación de procedimientos de auditoría y pronunciamientos sobre dictamen, adecuados a las circunstancias particulares.

¹⁶ Kell, W. G. (1995). *Auditoría Moderna*. México: C.E.C.S.A.

¹⁷ IFAC. (1998). *Normas Internacionales de Auditoría, emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

De las definiciones especificadas anteriormente se puede deducir que la Auditoría implica una reconstrucción de hechos económicos del pasado para determinar su apego a la realidad y darles o no validez. Para lograr este cometido se requiere recurrir en gran medida a la interpretación de los documentos escritos.

Utilizando las anteriores definiciones, la auditoría puede conceptualizarse como:

El proceso que consiste en el examen crítico, sistemático y representativo del sistema de información de una empresa o parte de ella, realizado por un experto con independencia y utilizando técnicas determinadas, con el propósito de emitir una opinión profesional sobre la misma, que permitan la adecuada toma de decisiones y brindar recomendaciones que mejoren el sistema examinado.

4.1.2 Funciones de la auditoría

La auditoría tiene numerosas funciones, las cuales se centran principalmente en tres aspectos importantes:¹⁸

Expresar independientemente sobre la situación financiera y las operaciones. Que el contador imparcial actúe como asesor y representante de los propietarios de la empresa, de gerencia o una determinada institución.

- **Descubrir errores e irregularidades**

Sin embargo, se debe señalar que la empresa moderna es difícil y complicada en sus ramificaciones financieras. Evidentemente, la especialización es una manifestación notable de la vida económica. A medida que han avanzado los principios y métodos de conducción de las empresas y las operaciones financieras y sus ramificaciones se han

¹⁸ Holmes, Arthur W. (1999). *Auditoría Principios y Procedimientos*. Tomo I. México: Edit. Unión Tipográfica Hispano – Americana. Pág. 6.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

hecho más complicadas en el curso de las últimas décadas, los fines y objetivos de las auditorías han ampliado similarmente en forma progresiva constante su campo de actividades. Estas corresponden a los servicios que presta la profesión de contaduría pública.

En la sociedad actual, es indispensable que muchos tipos de informaciones financieras sean sometidos a una auditoría. Los administradores, accionistas, instituciones de crédito, agencias reguladoras y ramas legislativa y ejecutiva de los gobiernos nacional y local requieren de esas auditorías.

El auditor moderno debe ser un individuo con talento, capaz de tomar decisiones vitales sobre muchos asuntos importantes, y poseer el coraje y la fortaleza de carácter suficientes para atenerse a sus convicciones personales. La auditoría ofrece a las personas una oportunidad que es rara en otros campos de actividad: la de decidir y juzgar, casi diariamente, lo que está bien y lo que no lo está, y sostener esas decisiones y juicios haciendo caso omiso de las presiones que le puedan ser impuestas.

4.1.3 Normas de auditoría generalmente aceptadas

Las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA) son de obligatorio cumplimiento en el ejercicio de la auditoría. Tales normas han sido reconocidas a nivel internacional, y orientan la actuación profesional del auditor.

Estas normas (NAGA) pueden sintetizarse de la siguiente forma:¹⁹

- **Normas generales**

¹⁹ Paiva Q. Walker. Ob. Cit. Págs. 17 y 18.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

El examen deberá ser llevado a cabo por una persona o personas que tengan adecuado entrenamiento, técnica y habilidad profesional.

En todos los asuntos relativos al trabajo que se desarrolla, el auditor deberá siempre mantener independencia de criterio (actitud mental de independencia).

En la conclusión del examen y en la preparación del informe, deberá siempre ejercerse una adecuada responsabilidad profesional (cuidado profesional)

- **Normas relativas a la ejecución del trabajo.**

El trabajo deberá ser adecuadamente planeado y los asistentes en su caso, deberán ser supervisados de forma adecuada.

Deberá llevarse a cabo un adecuado estudio y evaluación del control interno existente, como base para determinar la confianza que se puede depositar en el mismo, y consecuentemente el alcance de los procedimientos de auditoría.

Deberá obtenerse evidencia comprobatoria suficiente y competente por medio de inspecciones, observaciones, preguntas y confirmaciones, para contar con una base razonable para opinar sobre los estados financieros sujetos al examen.

- **Normas relativas al dictamen o informe.**

El informe deberá mencionar si los estados financieros fueron preparados de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.

Asimismo, deberá indicarse si dichos principios han sido consistentemente observados en el ejercicio en curso, en relación con los ejercicios anteriores.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Las revelaciones informativas contenidas en los estados financieros deberán considerarse razonablemente adecuadas, a menos que se mencione lo contrario en el texto del dictamen.

El informe deberá contener, ya sea la expresión de una opinión acerca de los estados financieros tomados en su conjunto, o la afirmación en el sentido de que no sea posible expresar una opinión. Cuando no pueda ser expresada una opinión global, deberán mencionarse las razones que lo impidan. En cualquier caso en que se encuentre ligado el nombre del auditor con los estados financieros, el informe debe incluir una clara indicación del tipo de examen que llevó a cabo el auditor y, en su caso, el grado de responsabilidad asumida.

4.2 Auditoría de Recursos Humanos

La Auditoría de Recursos Humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del Personal de una Organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. El propósito principal de esta Auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones que son perjudiciales para la Organización, aquella cuyo costo no compensa o aquellas prácticas o condiciones que deben ser incrementadas²⁰.

Los objetivos de una Auditoría de Recursos Humanos son tan amplios como el propio campo de la gestión, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Conocimiento de la estructura humana de la empresa, es decir el número de sus componentes y sus características.

²⁰ Chiavenato I. (2011). *Administración De Recursos Humanos*. Novena Edición. México: Mc Graw Hill, Pág. 392.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Evaluación de los procesos Reclutamiento, Selección y contratación llevados a cabo.
- Registro de las promociones y transferencias de funcionarios dentro de la Organización.
- Administración de salarios y planes de incentivos.
- Estadísticas de accidentes y bajas laborales.
- Índice de rotación de Personal y coste del mismo.
- Control de presencia e índice de ausentismo.
- Evaluación de rendimiento (o resultados) y de potencial y las acciones consecuentes con ellas.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo o cargos existentes en la empresa.

Según Nevado Peña: uno de los objetivos de la auditoria social o de recursos humanos es buscar la eficacia en la empresa. Por lo tanto, estudia los hechos observados en función de su contribución al desarrollo de la empresa por una parte, y otra a conseguir satisfacer las necesidades y aspiraciones del personal. Esto lleva a que se tengan en cuenta aspectos cuantitativos (costes de la remuneración, etc.), cualitativos (comunicación, cualificación profesional) y psicológicos (motivaciones del personal, calidad de las relaciones, etc.), además, debe responder a varios objetivos que le son fijados por la dirección general o dirección de personal como son un mejor control, diagnostico de las causas y de las consecuencias de los problemas que surjan en función de personal, un dominio de los costes salariales y sociales y una mejor preparación de las decisiones²¹.

Todos los autores defienden la postura de que la Auditoría de Recursos Humanos presenta una gran confusión terminológica. Pese a esto, cada una de las denominaciones desemboca en ciertos puntos en común, como son el deseo de conformidad con la

²¹ Nevado, Peña D. (1999) *Control de Gestión Social: La auditoría de Recursos Humanos*, Ed. Universidad de Castilla La Mancha, Murcia, pp. 194



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

normativa, la mejora de la eficacia y el respeto a la metodología²². Las denominaciones a las que nos referimos son: auditoría social, auditoría de personal, auditoría de Recursos Humanos, auditoría socio laboral, control de la función social, etc.²³

Para aproximarnos lo más cerca posible a la definición de auditoría de recursos humanos, nos apoyaremos en el manual de Sánchez Pérez, 2014 en el que cita a los siguientes autores para su definición:

- Odegov y Niconova: sostienen que la auditoría de recursos humanos es un ejercicio periódico desarrollado dentro del ámbito de recursos humanos que incluye el seguimiento y captación de información, su análisis y evaluación sobre la base de la eficiencia con la que la organización emplea sus recursos humanos, con el propósito de mejorar continuamente los resultados y la satisfacción en el trabajo de los empleados.²⁴
- Por su parte, Reyes: mantiene que la auditoría de recursos humanos es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo en su caso los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de persona²⁵.

El denominador común de todas las definiciones de auditoría de recursos humanos es el de caminar por una secuencia que te permita primero analizar y recopilar información

²² Sánchez, Pérez José (2014) *Fundamentos de auditoría de recursos humanos*, 101 indicadores claves, McGraw-Hill, Universidad de Cádiz.

²³ Nevado, Peña D. (1999) Ob. Cit.

²⁴ Citado en: Pérez, Casado Alejandro (2014) *Auditoría sociolaboral de los procesos de reclutamiento y selección. Relaciones Laborales y Recursos Humanos*. España. Universidad de Almeriense. Pág. 15.

²⁵ Citado en: Pérez, Casado Alejandro (2014) Ob. Cit. Pág. 15.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

sobre los procesos o procedimientos que sean objeto de seguimiento, para después evaluar o comprobar si esos procesos se ajustan a diferentes parámetros marcados por la empresa, como pueden ser legales, relativos a programas establecidos con anterioridad, etc.

Como indica Sánchez: estos son los rasgos que deben acompañar a la auditoria de recursos humanos:²⁶

1. Basada en la evidencia: apuesta por dejar a un lado el pensamiento subjetivo y centrar en los hechos, en la realidad y comenzar a considerar la métrica como instrumento de análisis.
2. Independiente: no tiene por qué referirse a la exteriorización del proceso, sino a la conducta del responsable y a los propósitos de la auditoría. Debe ser un proceso transparente y objetivo y normalmente estos calificativos te los ofrece un auditor independiente.
3. Iterativa: hace referencia a la repetición porque así se perfeccionan los componentes, los procesos y las correcciones adoptadas ante las desviaciones no deseadas advertidas.
4. Inductiva: el análisis de los registros obtenidos de las variables consideradas particularmente nos pueden llevar al establecimiento de normas de actuación de carácter general amparadas en la consistencia y fiabilidad de las asociaciones identificadas entre tales variables.
5. Puntual: el carácter puntual está limitado a la duración del proceso y no a la extensión temporal de los registros volcados.
6. Cooperativa: por una parte, el desarrollo de todo proyecto de auditoria requiere de una estrecha colaboración entre el profesional en el campo de la auditoria y otro profesional del ámbito objeto de análisis ya sea de recursos humanos en general o algún proceso concreto de la función.

²⁶ Sánchez Pérez, José, (2014) Ob. Cit.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

7. Educativa: como consecuencia de su carácter cooperativo e iterativo surge una relación estable entre los profesionales de recursos humanos y los profesionales de auditoría. Es de esperar que esta relación provoque un trasvase de conocimientos y habilidades mutuas entre ambos profesionales de lo que se puede beneficiar la propia organización.

Dolán, Schuler y Valle: enumeran algunas de las utilidades que reporta el desarrollo de la auditoría de los recursos humanos:²⁷

- Contribuye a evaluar el estado de salud del sistema de recursos humanos y describir las áreas problemáticas.
- Contribuye a evaluar y hacer un seguimiento de las diversas actividades de recursos humanos en función de criterios tangibles (contribución a los resultados mínimos aceptables a la organización).
- Ayuda a anticipar problemas futuros y a iniciar intervenciones.

En otro contexto, Wherter y Davis: enumeran los beneficios de la actividad de la auditoría de recursos humanos:²⁸

- Mejora la imagen profesional del departamento de recursos humanos;
- Alienta al administrador del personal a asumir mayor responsabilidad y a actuar a un nivel más alto de profesionalidad;
- Esclarecen las responsabilidades y los deberes del departamento de RRHH.;
- Facilita la uniformidad de las prácticas y de las políticas;
- Garantiza el cumplimiento de disposiciones legales;
- Reduce los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas;
- Promueve los cambios necesarios en la organización.

²⁷ Dolan, S., Schuler, R., Valle, R. (1999) *La gestión de Recursos Humanos*, Madrid. McGraw-Hill.

²⁸ Citado en: Pérez, Casado Alejandro (2014) Ob. Cit. Pág. 16.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Los recursos humanos son considerados por la empresa como uno de los activos de los que dispone más valiosos y su reflejo en las empresas va a ser muy importante, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado de la compañía, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos.

Definido el concepto de la auditoría y la importancia de la aplicación de esta en las empresas. Es que está definido una de las herramientas de mayor ayuda para la una organización y sus recursos humanos:

La auditoría de recursos humanos o bien de personal, la cual es un conjunto de procedimientos que tienen por objeto revisar y comprobar todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo en su caso los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal.²⁹

Por medio de esta auditoría se evalúa o audita a cada funcionario, para ver si es el indicado en el puesto que está ocupando, revisar en que podría mejorar y que más podría aportar a esta. La auditoría de recursos humanos debe de llevarse a cabo de manera periódica, con la finalidad de que la empresa pueda tener un mejor control interno y un constante crecimiento.

La auditoría de recursos humanos puede ser externa, interna o mixta, aunque cada uno de estos tipos de auditoría tiene sus ventajas e inconvenientes, siempre que económicamente sea posible o a menos que lo impida otras circunstancias particulares la

²⁹ Gonzales Mondragón, Armando (2002) *Auditoría Administrativa, Generalidades, Auditoría en Recursos Humanos y Gerencias Alternas*, Editorial Trillas, México.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

última forma de auditoria, la mixta es la recomendable, porque reúne las ventajas y eliminan en gran parte los inconvenientes de las otras dos.³⁰

Diferentes autores han definido a la auditoria de recursos humanos o también denominados como auditoria de personal:

Fernando Arias Galicia, define la auditoria de la administración de recursos humanos como: “Un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado de los objetivos, las políticas, las higienes, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tienen a su cargo administrar los recursos humanos, constituye entonces un instrumento de gestión”.³¹

Agustín Reyes Ponce, menciona que la auditoria de la administración de personal, es: “Un procedimiento que tiene por objeto recabar y comprobar, bajo un método especial todas las funciones y actividades que en materia de personal, se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas de la organización”.³²

Dessler G. señala que: “La Administración de los Recursos humanos, está diseñada sobre la premisa de que todas las organizaciones tienen una gama de necesidades de servicios de recursos humanos, por lo tanto la auditoria adopta una perspectiva general de la organización, que ejecuta estos servicios a un mercado interno de usuarios – clientes”.³³

La Auditoria de la Administración de los Recursos Humanos, en función de una gerencia de recursos humanos (tradicional), se dice que es un examen y evaluación realizados en una EMPRESA, para establecer el grado de eficiencia y eficacia de la

³⁰ Gonzales Mondragón, Armando (2002) Ob. Cit.

³¹ Chiavenato I. (1999)*Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Ed. Mc. Graw Hill.

³² Reyes Ponce, A. (1996)*Administración de Personal – Relaciones Humanas*. México. Ed. Limusa.

³³ Dessler G. (1996)*Administración de personal*. México, 6ta. Edición. Editorial Prencite Hall Hispano América.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

implementación de las normas que dictan los sistemas de personal y el cumplimiento de políticas establecidas por la organización.

Se considera que la función de una unidad de recursos humanos desde una perspectiva estratégica por lo que se enfoca a la auditoría de recursos humanos como una función de servicio, para el mercado interno de la organización, debiendo tener la perspectiva de evaluar:

- Misión y estrategias de la organización.
- Estrategia de recursos humanos.
- Organización de la administración de los recursos humanos: tareas, personal, estructuras prescritas, procesos de organización y estructura naciente.
- Orientación de los recursos humanos para establecer un posicionamiento a largo plazo.

❖ Rol e Importancia:

La importancia de la auditoría de los Recursos Humanos (ARH), deviene por su naturaleza de actividad de control, que lo integra al proceso administrativo; con el objetivo de identificar errores o situaciones, que en potencia representen obstáculos gravitantes para la gestión futura.

La necesidad y/o interés por la realización de auditorías de la ARH, esencialmente se debe a tres factores:³⁴

- La importancia de la función de personal, por sus efectos legales y cambios en la estrategia de las organizaciones.
- Los costos que controlan son muy significativos.

³⁴ Dessler G. (1996) Ob. Cit.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Las decisiones del área de personal, afectan a la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

La Auditoria de Recursos Humanos permite:³⁵

- Identificar las contribuciones del área de personal a la organización.
- Mejorar la imagen del área de personal.
- Tener claro las responsabilidades y deberes del área de recursos humanos.
- Facilitar la uniformidad de políticas y prácticas.
- Detectar los problemas latentes, potencialmente explosivos.
- Garantizar el cumplimiento de los dispositivos legales.
- Reducir los costos, mediante prácticas mejoradas.
- Promover los cambios necesarios en la organización.

Las auditorias de recursos humanos, cumplen el rol de ser herramienta para el control administrativos de programas y prácticas de la función de ARH. Estos roles son cada vez más importante para la gestión empresarial, por lo que estas evaluaciones han incrementado su amplitud y profundidad.

4.2.1 El proceso de una auditoria de Recursos Humanos

El proceso de una auditoria de los recursos humanos, es similar al de una Investigación Científica, con cierta flexibilidad en sus fases pero en continua interrelación, privilegiando los factores críticos de la ARH.³⁶

Puede comprender las siguientes fases:

- a. Decisión de efectuar la auditoria, con su respectiva asignación de recursos.

³⁵ Dessler G. (1996) Ob. Cit.

³⁶ Gutiérrez, Palomino R. B. (2007) *Auditoria de la administración de recursos humanos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Medicina Humana. Unidad de Postgrado



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- b. Determinación del alcance de la auditoria, que se va analizar y cuáles son sus límites.
- c. Determinación de fuentes de información y de instrumentos para la auditoria.
- d. Recopilación de datos.
- e. Análisis de la información.
- f. Elaboración del informe.

a. Decisión de efectuar la auditoria:

En el caso de la auditoria de la administración de recursos humanos, no existe ninguna obligación legal; en tal sentido, las decisiones por lo general parten de la misma necesidad y están referidos a un problema que afecta a la organización y que se supone tiene sus raíces en la administración de los recursos humanos.

Esta decisión también involucra determinar si se efectuara una auditoria interna o externa, con la diferencia de que la última por lo general proporciona un punto de vista fresco al de las prácticas y políticas actuales.

b. Determinación del alcance de la auditoria

Al respecto, se había mencionado que podrían ser muy variables, desde una evaluación de “sistema amplio”, hasta aquellas específicas.

La práctica es que la mayoría son parciales o específicas con un carácter periódico; en tanto las de “sistemas amplios” son pocas y ocasionales. Esta situación obedece a que en la práctica, las auditorias contienen la administración de recursos humanos y responden a la necesidad de enfrentar problemas como parte de la planeación del sistema de



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

control, en el cual solo se privilegia a los factores críticos de la administración de los recursos humanos.

c. Determinación de fuentes de información:

El criterio es que se debe buscar la información necesaria, donde se encuentre disponible. Es decir, que para una auditoría determinada, se precisa en una fase preliminar, la información necesaria, coherente con los objetos de la auditoría, luego de cual se debe identificar las fuentes en las que se puede obtener dicha información.

Entre las fuentes habitualmente empleadas, se tiene:³⁷

- ❖ **Récord y reportes:** Es la fuente más fácilmente disponible, ya que se puede obtener del sistema de información de la organización.

La diferenciación básica entre reportes y record, se encuentra en que los primeros dan información cualitativa y cuantitativa, oportuna y actualizada; el récord da información cuantitativa y pueden ser recopilados de los reportes: del personal de la organización y de los objetivos de cada actividad.

d. Recopilación de datos:

Es la fase de obtención de datos, de acuerdo a lo planificado. En ésta fase se debe decidir si se aplicará técnicas metodológicas para recolectar “datos en bruto”, si se aplica la técnica del “brainstorming” (tormenta de ideas) y se obtendrá “datos depurados”, si se estratifica la información disponible.

De otro lado las técnicas de recolección más usuales son:³⁸

³⁷ Gutiérrez, Palomino R. B. (2007) Ob. Cit.

³⁸ Gutiérrez, Palomino R. B. (2007) Ob. Cit.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Observación
- Muestreo
- Entrevista: al personal representativo sobre conocimientos, actitudes, aptitudes, opiniones y moral de los trabajadores.

El criterio es que: “Quienes tienen que vivir con el sistema son los que están mejor calificados para juzgar su valor”.

Las actitudes pueden inferirse del récord de ausentismo, impuntualidad, disciplina, productividad y desperdicios.

- Encuestas: Se aplicarán sobre actitudes, opiniones y moral de los funcionarios.
- Proyectos especiales de investigación: En los que a partir de análisis deductivo o inductivo, se puede desarrollar datos esenciales para su análisis y evaluación. Entre estos se encuentran los estándares; los cuales permiten establecer una relación de competitividad en cuanto a los niveles que se tienen en organizaciones similares y/o de la competencia.

e. Análisis de la Información:

Es la parte más importante de la Auditoría de Recursos Humanos; es el señalamiento de fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos de personal, la investigación de las causas, la determinación si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para la obtención de políticas fijadas o sus modificaciones y toda acción de personal.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

El valor y la confiabilidad de las auditorías pueden aumentar, conforme el análisis se combina con los experimentos y la experiencia para identificar técnicas mejoradas en la medición de resultados y la influencia de los programas.

f. El Informe de la Auditoría de Recursos Humanos:

La auditoría practicada debe consignarse en un informe, en el que se precise los datos obtenidos y explicados, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Debe incidirse en:³⁹

- Fallas de los programas y procedimientos.
- La adecuación o no de los programas en relación con los objetivos y políticas de personal, sustentando modificaciones.
- Recomendaciones a adoptarse.

En el caso de las auditorías periódicas, se deben efectuar comparaciones con resultados anteriores, evaluando los cambios.

Aun cuando es una práctica común, es discutible que estos Informes estén dirigidos para las necesidades de gerentes y directores; en todo caso se debe evaluar las ventajas de que sean de uso amplio para efectos de las correcciones pertinentes.

Si bien no es una práctica común, sugerimos que en el proceso de la auditoría se propongan los lineamientos para:⁴⁰

- Desarrollar un plan de acción, para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos.

³⁹ Gutiérrez, Palomino R. B. (2007) Ob. Cit.

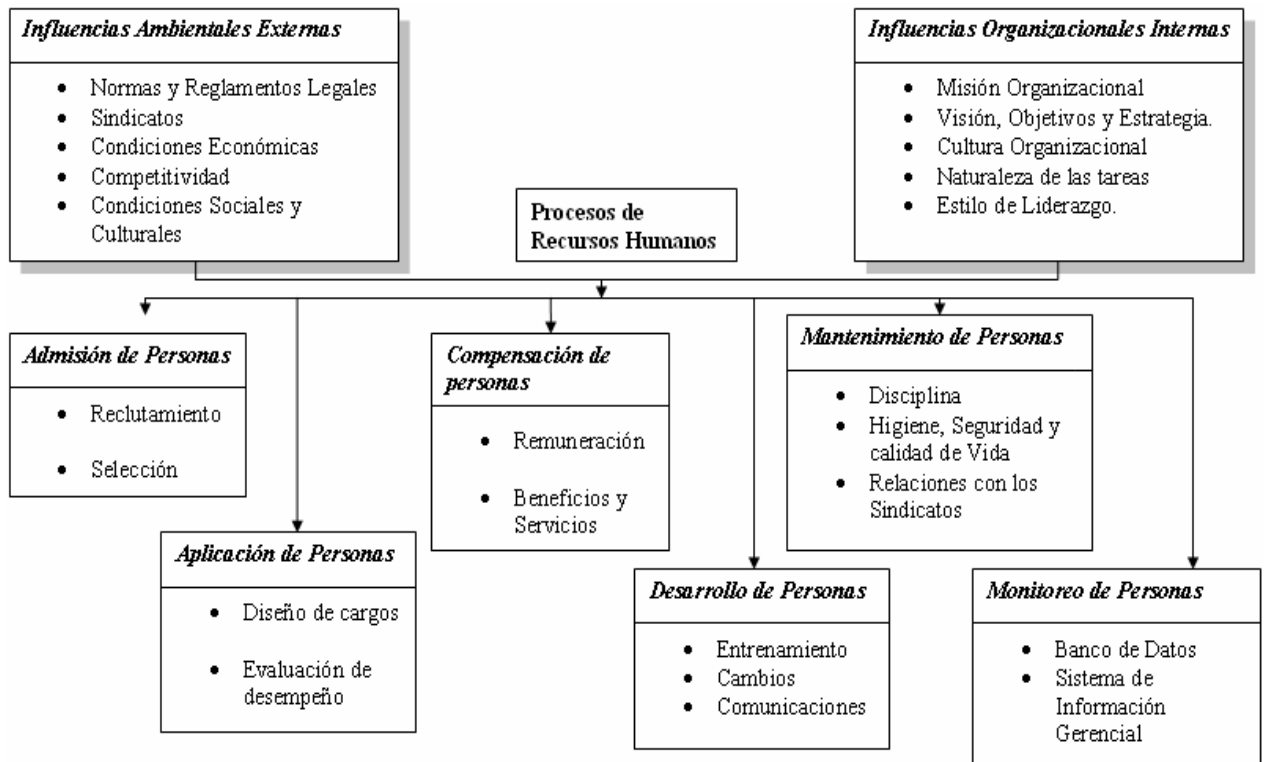
⁴⁰ Gutiérrez, Palomino R. B. (2007) Ob. Cit.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Efectuar el seguimiento al plan de acción, para establecer si se resolvieron los problemas detectados en la auditoria.

MODELO DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Chiavenato, I. (2002:451)

4.2.2 La Percepción de los Empleados Sobre la Auditoria de Recursos Humanos:

Al momento de ejecutar una auditoría de recursos humanos los empleados deben adquirir mayor respeto por sus actividades y obligaciones, de igual forma cuando el departamento de recursos humanos los consulta y toma en cuenta sus opiniones y comentarios, además de ponerlos en práctica, ellos se sienten parte de la empresa y del desarrollo.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Siempre que los gerentes y supervisores de línea perciban que el departamento de personal contribuye a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción tenderá a ser positiva y constructiva.⁴¹

Los departamentos de recursos humanos que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa como por el logro de los objetivos individuales de las personas que la integran, ya que si las necesidades de los empleados se descuidan, el ausentismo, los conflictos y la tasa de rotación tienden a aumentar. Es pues así, que al realizar una adecuada auditoria de recursos humanos se contribuirá a que los empleados y la empresa logren sus objetivos, de esta forma los empleados sabrán la importancia de una auditoria en esta área pues sabrán que de un adecuado manejo del departamento de recursos humanos, sus operaciones y actividades propias se desprenderá un crecimiento propio, económico, profesional y social.

4.2.3 Objetivos y Ventajas de la Auditoria de Recursos Humanos

La Auditoría tiene una serie de objetivos. El principal es estudiar la contribución de los recursos humanos al desarrollo de la empresa; además de conseguir satisfacer las necesidades del personal.

Existen otros objetivos específicos como son:⁴²

- Control de la función de personal y dominio de los costes de personal.
- Diagnóstico de causas y consecuencias de los problemas en la función de recursos humanos. Esto puede ser utilizado como herramienta de previsión.
- Verificar que la rotación de personal sea la adecuada.

⁴¹ Santillana Gonzales, Juan Ramón (2000) *Auditoria I*. México, 3a ed. Ediciones Contables Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V.

⁴² Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinoza, Víctor (1999) *Administración de Recursos Humanos, Para el Alto Desempeño*. Editorial Trillas, México, 5a ed.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Asegurarse de que la empresa obtenga un buen rendimiento del dinero que invierte en planes de reclutamiento, formación o retribución.
- Verificar que las políticas y procedimientos de Recursos humanos ayuden al logro de objetivos de la empresa a largo plazo.
- Saber el porqué de las bajas, ausentismos y deserción de personal.

Entre las ventajas de La Auditoria de Recursos Humanos se tiene:⁴³

- Identifica el grado de contribución del departamento de personal a la organización.
- Mejora la imagen profesional del departamento de personal.
- Estimula una mayor responsabilidad y profesionalidad entre los miembros del departamento de personal.
- Clarifica los deberes y responsabilidades del departamento de personal.
- Detecta problemas críticos de personal.
- Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en empresas descentralizadas.
- Reduce los costes de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.
- Sensibiliza hacia la necesidad de cambios en el departamento de personal.
- Garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Estimula el cambio.

4.2.4 El Auditor y la Auditoria de Recursos Humanos:

Al igual que en cualquier otra auditoria la persona encargada de realizarla será un auditor, bien capacitada y con una mente abierta para cualquier acontecimiento que se llegara a presentar durante su trabajo, convencido de que el trabajo que realiza será de

⁴³ Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinoza, Víctor (1999) Ob. Cit.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

suma importancia para la empresa y la obtención de sus resultados, sin olvidar los siguientes atributos:⁴⁴

- Debe de tener dos oídos y una boca (hablar lo necesario y a escuchar todo lo que le pueda ser útil para su investigación).
- Debe de tener pleno conocimiento en el procedimiento y un alto grado de especialización.
- Debe de dar un informe del área que audita, el cual deberá de ser claro y preciso.
- Debe de estar en capacitación y aprendizaje constante.
- Debe de tener conocimiento en la interpretación de esquemas de procedimientos.
- Debe de tener la capacidad para realizar una buena entrevista y dar un buen relato sobre lo que observó y toda la información que recabó.
- Debe contar con un razonamiento deductivo para llegar más fácil a una solución lógica.

Un auditor nunca debe olvidar estos atributos, mucho menos amenazar, intimidar o tomar una postura prepotente que lo pueda llevar a enfrentamientos con los empleados. Lo que debe de hacer un auditor es, hacerles sentir que son importantes y que quiere formar parte de ellos para que de esta manera le sea más fácil el recabar toda la información.

4.2.5 Postulados de la Auditoria de Recursos Humanos

Teóricamente la auditoria de Recursos Humanos está compuesta principalmente de cuatro fases, las cuales me gustaría comentar antes de comenzar a hablar de los elementos, pasos y metodología del procedimiento de dicha auditoria.⁴⁵

⁴⁴ Davis Kith y Newstrom John W. (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Editorial Mc Graw Hill, México, 11° ed.

⁴⁵ Santillana Gonzales, Juan Ramón (2003) *Establecimientos de Sistemas de Control Interno, La función de Contraloría*, International Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 1° ed.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

FASE 1.- Contacto Inicial

El Auditor debe tener un contacto inicial con la Empresa con la finalidad de obtener mayor información sobre la misma y precisar el trabajo a realizar. Los directivos de la empresa deben estar conscientes de que este proceso necesitara la accesibilidad de la empresa, incluyendo el tiempo de los empleados y directivos, dotando al auditor de toda la información que sea necesaria.

Se elaborará una propuesta de trabajo o contrato en el que se acordará por escrito el objetivo y el alcance del trabajo. Incluyendo: período que desea auditarse, informe o informes a emitir, fechas de realización de la actividad y de entrega de informes, honorarios, estimación del total de horas, entre otros puntos que esclarezcan el proceso.

FASE 2.- Planificación y Programación de La Auditoria:

Se realizara un proyecto global de actividades, fundamentado en las condiciones y alcance de auditoría establecido.

Las actividades que el auditor se proponga llevar a cabo como consecuencia de los objetivos establecidos deberán estar estipuladas en dicho programa. Incluyendo: calendario de actuación, estimación de las horas de trabajo a emplear en cada fase, naturaleza y profundidad de las pruebas y procedimientos a aplicar, personal que participaran en cada fase.

FASE 3.- Ejecución de La Auditoria:



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

El auditor deberá reunirse con los dependientes y directivos que van a tener una participación directa en la auditoría, exponiéndoles el objetivo del proyecto y resaltar la importancia de su colaboración en la auditoría.

El auditor deberá analizar los sistemas establecidos por la empresa para garantizar la eficacia⁴⁶ y eficiencia⁴⁷ de departamento de recursos humanos, es decir, el grado en que la empresa tiene control de sus actividades de recursos humanos, apoyando el trabajo de auditoría.

Por último el auditor tendrá que aplicar las pruebas y los análisis de auditoría pertinentes tales como pase de cuestionarios, entrevistas, solicitud de documentación, etc.

FASE 4.- Elaboración y Entrega del Informe:

Por último el auditor será responsable de realizar un informe de auditoría, el cual deberá tener como finalidad los siguientes puntos:

- a) Describir las prácticas de RR.HH. de la empresa.
- b) Valorar las prácticas: indicar cuáles son las correctas y cuáles son las incorrectas.
- c) Proponer sugerencias y recomendaciones con el fin de cubrir las deficiencias detectadas.

La estructura adecuada de un informe de auditoría es la siguiente:⁴⁸

- a) Objetivos y alcance de la auditoría.
- b) Procedimientos de auditoría y aspectos metodológicos generales aplicados.

⁴⁶ Eficiencia: Utilización correcta de los recursos disponibles, es decir obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

⁴⁷ Eficacia: Hacer las cosas correctamente para el logro de objetivos.

⁴⁸ Santillana Gonzales, Juan Ramón (2003) Ob. Cit.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- c) Presentación de resultados.
- d) Resumen de las conclusiones.
- e) Informe del auditor.
- f) Recomendaciones del auditor.
- g) Anexo (soporte documental de los resultados aportados).

4.3 Reclutamiento y selección de personal

Estos son dos procesos fundamentales dentro de una empresa, aunque en cierta forma se trabajan de manera separada, la ejecución de uno lleva al otro, es por ello que Blasco establece que en un primer plano se debe tener establecido el proceso de selección, para tener claras las herramientas y los medios que utilizaran en el reclutamiento⁴⁹. Por otro lado, Olleros: establece que el reclutamiento de personal tiene gran importancia dentro del proceso de selección, por la simple razón de que si no se escogen bien las fuentes de procedencia de los candidatos, o en dado caso no se manejan bien los medios, se pueden perder los candidatos idóneos⁵⁰. Por ello resulta importante planificar o sistematizar la adopción de candidatos.

Por su parte Mondy y Noé, explican que la selección es el proceso utilizado para elegir, entre un grupo de personas solicitantes, a la indicada para una empresa en particular, es más, hacen mención, en cuanto a la importancia del reclutamiento, que el éxito del mismo lleva a una calidad de la decisión de selección⁵¹.

Blasco, manifiesta que el reclutamiento y la selección de personal llamado RSP, forman un subsistema de mucha validez dentro del sistema de recursos humanos de las organizaciones, por las características sistemáticas que posee, tanto porque está

⁴⁹ Blasco, R. (2009) *Selección de Personal*. En: Reyes, R. *Diccionario crítico de las Ciencias Sociales*. Terminología Científico-Social-Aproximación Crítica, 2009. Disponible en <http://www.ucm.es/info/eurotheo/terminog.htm>.

⁵⁰ Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. España: Ediciones Gestión 2000.

⁵¹ Mondy, R. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena Edición. México: Pearson Educación.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

totalmente condicionado por variados aspectos organizacionales y porque sus resultados poseen impactos de relevancia⁵².

Al respecto, Werther y Davis: dicen que el reclutamiento es un proceso independiente de la selección de persona, y que este comienza con la búsqueda de los candidatos y termina en la recepción de las solicitudes de empleo. Es más, menciona que, este proceso permite de una manera u otra adquirir un conjunto de solicitantes y del cual se seleccionará a los nuevos empleados de la organización. En cuanto a la selección de personal, aclara que, inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y se da por finalizada al momento en que se contrata⁵³.

Aunque, Werther y Davis, hacen ver que en muchas empresas ambos procesos son integrados en uno solo dónde se le llama *contratación*, enfatiza la importancia de la selección de personal ya que tiene mucho que ver en el éxito de la empresa⁵⁴.

Es por ello que, Robbins y Judge, también destacan la importancia que tiene la selección de personal en el departamento de recursos humanos, que sin lugar a dudas es una decisión sumamente importante, respecto a que se debe saber bien, quienes son las personas indicadas a contratar⁵⁵.

Estos conceptos permiten definir que: El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

⁵² Blasco, R. (2009) Ob. Cit.

⁵³ Werther W. y Davis K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

⁵⁴ Werther W. y Davis K. (2008). Ob. Cit.

⁵⁵ Robbins, S. y Judge T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 13ª. Edición. México: Pearson Educacion.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello, el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

4.3.1 Reclutamiento

"El propósito del reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan"⁵⁶. Por otro lado, es también importante considerar que el reclutamiento “consiste en atraer candidatos que puedan ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional”⁵⁷.

Según Chiavenato: "El Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz”⁵⁸, el reclutamiento debe atraer suficiente

⁵⁶ Koontz Harold Weihrich Heinz (2000) *Administración una Perspectiva Global*. Edit. McGraw- Hill. Pág. 402

⁵⁷ Koontz Harold Weihrich Heinz (2000) Ob. Cit.

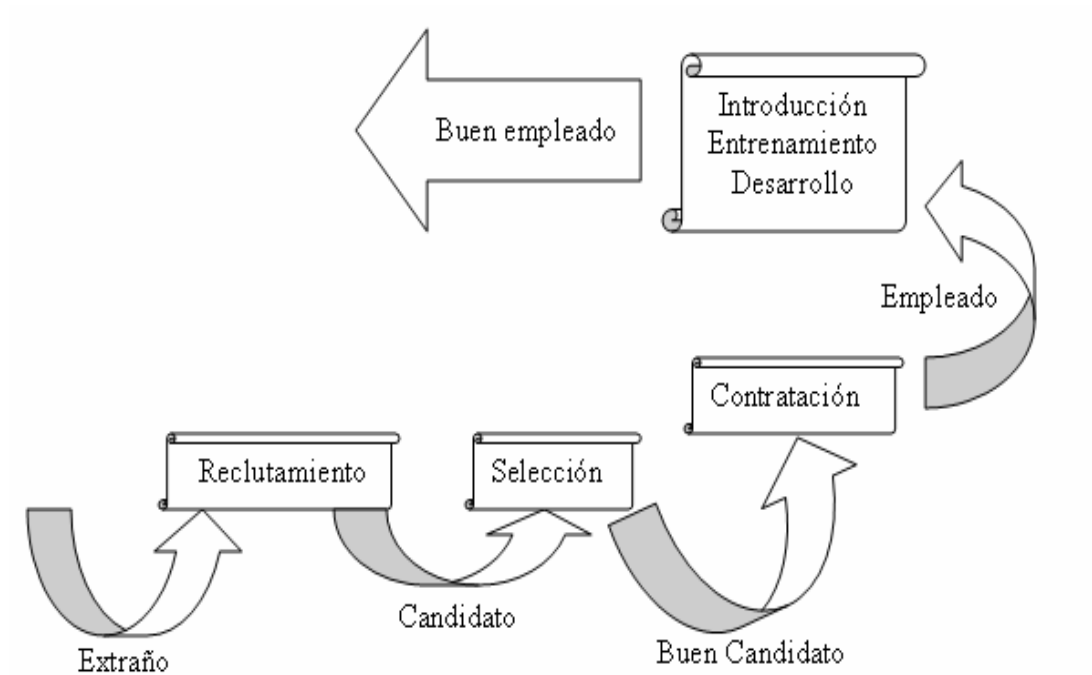
⁵⁸ Chiavenato Idalberto (2009) *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edición Edit. McGraw-Hill. Pág. 208.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecerle y Técnicas de reclutamiento por aplicar.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Fuente: Reyes, A. (1975:84)

4.3.2 Fuentes para el reclutamiento

En lo referente a las fuentes de reclutamiento o para el reclutamiento, se puede señalar que el reclutamiento depende de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas y también del carácter de los puestos que se ofrecen.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Para ello, “la capacidad de la empresa para reclutar empleados, con frecuencia, depende de la fama de la organización, del atractivo, de su ubicación y del atractivo del puesto específico que se ofrece”⁵⁹.

Si las personas con las capacidades requeridas no están disponibles dentro de la organización ni en la población trabajadora local, quizá deban ser reclutados a cierta distancia o en organizaciones de la competencia.

4.3.3 Modelos de Reclutamiento

- **Reclutamiento Interno**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla mediante la reubicación de sus funcionarios, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:⁶⁰

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carreras de personal.

Ventajas del reclutamiento Interno	Desventajas del reclutamiento Interno
---	--

⁵⁹ Stoner James R. Freeman Gilbert Daniel. (2003) *Administración*. 6ª Edición Edit. Prentice Hall. Pág. 417

⁶⁰ Rivas, L. (2002). *Gestión integral de recursos humanos*. México: Ediciones Taller Abierto.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

<p>Es más económico para la organización, evitar gastos de anuncios de prensa, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.</p>	<p>Puede generar conflictos de intereses, y generar una actividad negativa en los funcionarios al no lograr esas oportunidades de crecimiento.</p>
<p>Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.</p>	<p>Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los funcionarios a limitar la política y las directrices de la organización, ya que, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.</p>
<p>Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental.</p>	
<p>El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la organización de sus funcionarios.</p>	

Fuente: Rivas, A. (2002:125)

- **Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y pueden implicar una o más de las técnicas de reclutamiento.⁶¹

⁶¹ Rivas, L. (2002). Ob. Cit.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Ventajas del reclutamiento Externo	Desventajas del reclutamiento Externo
Trae nuevas experiencias a la organización lo que ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques de los problemas internos de la organización	Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de Candidatos, en la aceptación y selección inicial.
Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o Mayor que la existente en la organización.	Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, gastos operacionales, artículos de oficina, etc.
Aprovecha las inversiones en captación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.	En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos.

Fuente: Rivas, A. (2002:125)

4.3.4 Selección de personal

Para la selección del personal, se debe señalar que la misma se define como “un proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no”⁶². Un dicho afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado; por lo que en un sentido más amplio, se puede señalar que es “escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización”⁶³.

⁶² Storner James R. Freeman Gilbert Daniel. (2004) Ob. Cit.

⁶³ Chiavenato Adalberto. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edición Edit. Mc GrawHill. Pág. 238.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

El Proceso de Selección es Técnico porque requiere de una planificación y organización previa del programa, y del uso de instrumentos de medición y de fuentes de pronóstico tales como: tests, exámenes escritos y orales, cuestionarios, encuestas y otros, debidamente estandarizados y con criterios de validez y confiabilidad.

El proceso de selección es científico porque a través de la evaluación debe permitir hacer un pronóstico del futuro rendimiento de trabajo del candidato y su adecuación al medio socio-laboral, tanto a las tareas y responsabilidades del cargo, como a las condiciones de trabajo, políticas organizacionales, cultura de la empresa, adaptación al grupo laboral, al jefe y en general a otras variables que conforman el contexto de la organización.⁶⁴

La Selección de Personal, es un proceso de comparación entre los requisitos del puesto y las características que posee el candidato, de tal forma que asegure que el puesto sea cubierto por el personal idóneo.



Fuente: Perú: Ministerio de Salud (1999) *Gestión de Recursos Humanos*.

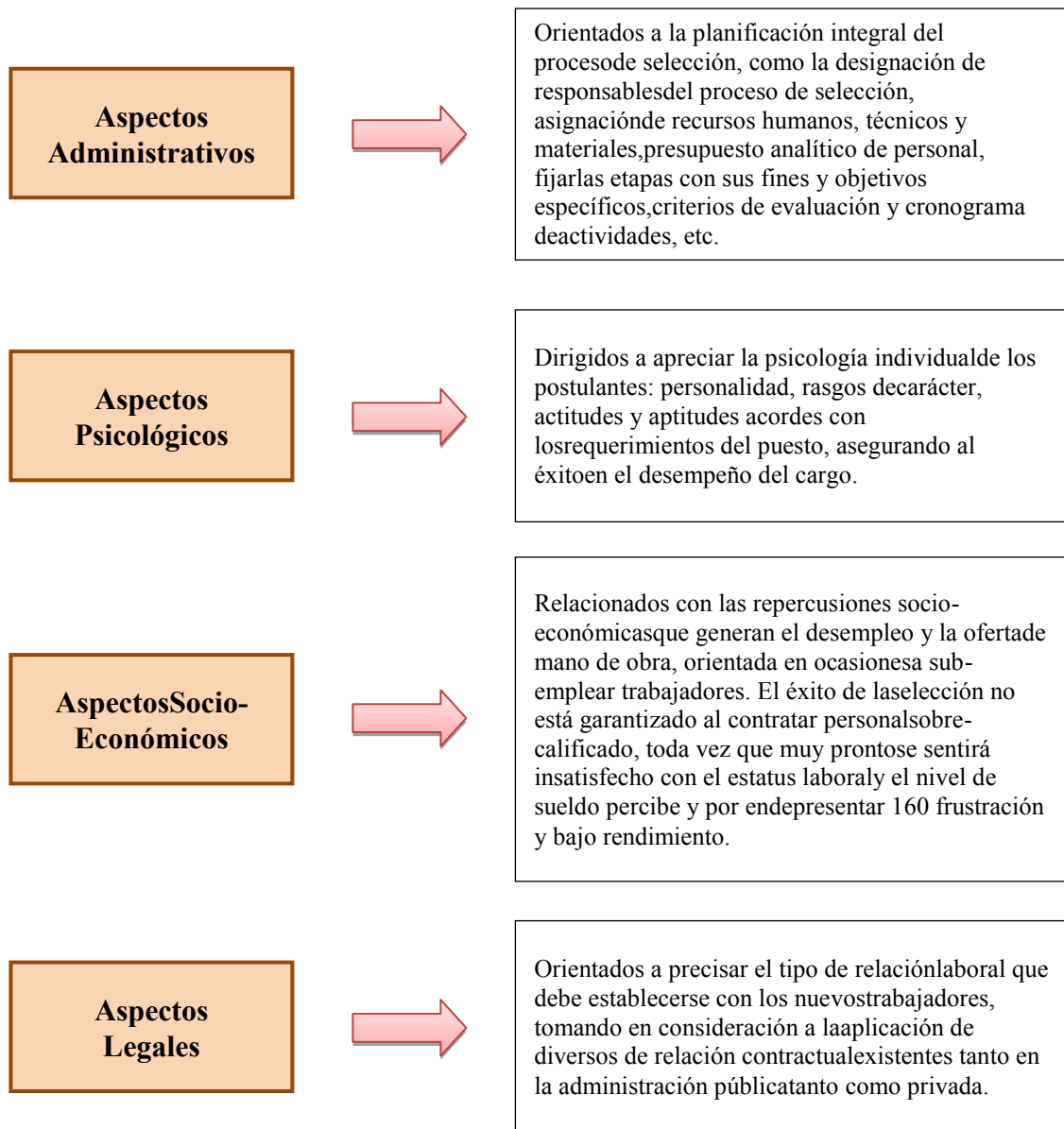
4.3.4.1 Aspectos de la Selección de Personal

⁶⁴ Perú: Ministerio de Salud (1999) *Gestión de Recursos Humanos*. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión. Lima Perú.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Existen cuatro aspectos fundamentales que deben considerarse como criterios rectores para adoptar políticas de selección de personal.



Fuente: Perú: Ministerio de Salud (1999) Gestión de Recursos Humanos.

4.3.4.2 Pasos, e importancia del proceso de selección



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

En la práctica, el proceso real de selección varía de acuerdo con la organización y con los niveles de la misma.

Los pasos que presenta el proceso de selección son:⁶⁵

- 1) Formulación de solicitud de empleo
- 2) Entrevista previa de selección
- 3) Pruebas
- 4) Investigación de Antecedentes
- 5) Entrevista profunda de Selección
- 6) Examen Medico
- 7) Oferta de Empleo.

Según Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003: 87), efectuar la selección de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas será rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los de los individuos.

La adecuada ejecución del proceso de reclutamiento y selección de personal, según (Chiavenato, 2002:133), ofrece resultados importantes para la organización:

- Adecuación de las personas al cargo y satisfacción en el trabajo.
- Rapidez en el ajuste y la integración del nuevo empleo a las nuevas funciones.

⁶⁵ Storner James R. Freeman Gilbert Daniel. (2004) *Administración*. 6ª Edición Edit. Prentice Hall. Pág. 425.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores talentos.
- Estabilidad y permanencia de las personas, y reducción de la rotación.
- Mayor rendimiento y productividad, al aumentar la capacidad de las personas.
- Mejoramiento de las relaciones humanas, por elevación de la moral.
- Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento, gracias a la mayor factibilidad para aprender las tareas del cargo, y a las nuevas actividades generadas por la innovación.

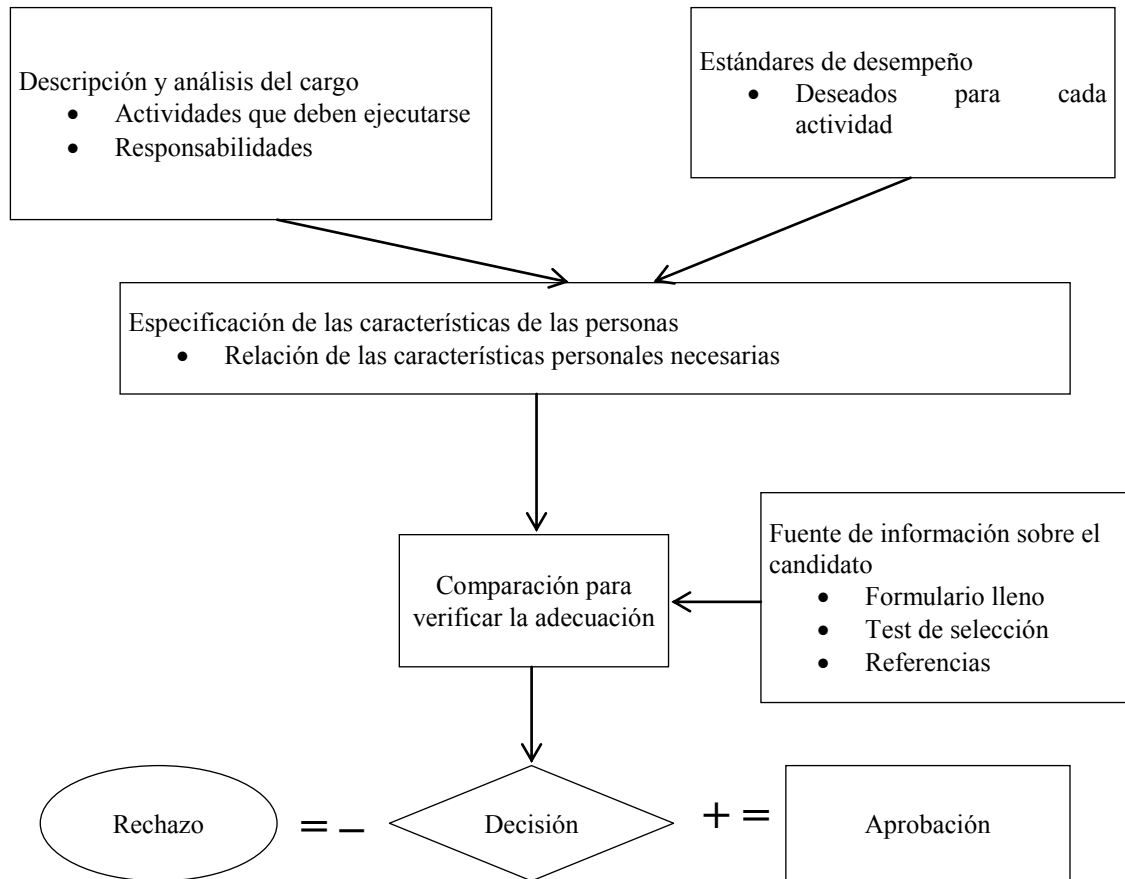
El proceso de reclutamiento y selección, cuando es bien ejecutado, ofrece consecuencias importantes para las personas. Chiavenato (2002: 133) menciona los siguientes resultados:

- Aprovecha las habilidades y características de cada persona en el trabajo.
- Con esto, favorece el éxito potencial en el cargo.
- Eleva la satisfacción, al vincular a cada persona a la actividad indicada.
- Evita pérdidas futuras de situación de personal, por fracasar en el cargo.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Chiavenato, I. (2002:112)

4.3.5 Relación entre reclutamiento y selección

Estas dos funciones de la administración de personal forman parte de un mismo proceso, guardando una estrecha relación, tanto, que de la eficiencia con que se realice el proceso de reclutamiento, dependerán los resultados de la selección. Ambos deben desarrollarse de forma coordinada con las estrategias de la empresa. Un efectivo proceso de reclutamiento y selección de personal es el punto de partida hacia el éxito de las organizaciones.

En respaldo de lo antes señalado, se puede citar a Chiavenato, quien aporta lo siguiente:



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para integrar cuadros, sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión. La selección de personal integra el proceso de incorporación de personas y sigue al reclutamiento. Ambos, el reclutamiento y selección de personas, forma parte de un mismo proceso: introducción de nuevos elementos humanos en la organización.⁶⁶

4.4 Auditoría de personal

Otro aspecto a resaltar es la asociación de los conceptos administración de personal, control y auditoría donde cada colaborador es único y complejo, sin embargo existen factores que permite la ejecución de actividades propias del proceso de auditoría. “Las auditorías pueden ser herramientas muy útiles para medir la eficiencia de la administración de recursos humanos. Las auditorías son encuestas sistemáticas y análisis de todas las funciones de recursos humanos y proporcionan resultados y recomendaciones que se presentan ante la administración. Las auditorías emiten juicios sobre la adecuación del programa y comprenden sugerencias para mejoras futuras se pueden realizar en toda la empresa o en departamentos”⁶⁷.

Además se contempla el factor humano como un elemento estratégico de primer orden, al cual deben realizársele actividades de medición de acuerdo a la eficiencia de su desempeño, en el contexto del concepto de auditoría de recursos humanos aplica seguimientos en el contorno funcional que tiene como propósito diagnosticar, analizar, evaluar y asesorar líneas de actuación futura en el marco de la dirección de recursos humanos, para efecto de indicadores y toma de decisiones asertivas.

⁶⁶ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill. Pág. 110.

⁶⁷ Montaña, Patrick J. (2002) *Administración*. Primera Edición México: Editorial Continental, Pág. 258.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Sastre, realiza clasificación de los enfoques de la auditoría de recursos humanos en tres aspectos:⁶⁸

- Auditoría legal, de cumplimiento o de conformidad.
- Auditoría de funcionamiento, operativa o de eficacia.
- Auditoría estratégica.

La auditoría de cumplimiento o de conformidad: Se direcciona bajo lineamientos de índole legal en la cual se aplican las normas del código sustantivo del trabajo y demás leyes que se deban aplicar para este campo, adicional a la normatividad interna de la compañía pero asegurando el cumplimiento de las mismas para garantizar la prevención de riesgos laborales.

Auditoría de funcionamiento: Concretamente se encuentra direccionada a la validación de los procedimientos debidamente planificados en la comprobación que los procesos funcionan correctamente de acuerdo a su labor.

Auditoría estratégica: Corresponde a la comprobación del apoyo que brinda recursos humanos para el logro de las estrategias de la empresa.

En el marco organización es importante la auditoría de personal, puesto que por medio de ella es posible realizar actividades de seguimiento y control con las que se generan recomendaciones de manera correctiva o preventiva, también cumple con procedimientos debidamente documentados que constituyen soporte.

Observando los enfoques de auditoría de personal contemplados por Sastre (2003) y la delimitación de la presente investigación a continuación se realiza complemento con la

⁶⁸ Sastre, Miguel Ángel; Aguilar, Eva María (2003) *Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico*. Primera Edición. España. Editorial McGraw-Hill.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

auditoría interna de calidad con sus correspondientes procedimientos aplicada únicamente a recursos humanos.⁶⁹

4.5 Auditoría de reclutamiento y selección

Según Fuentes (2005) los objetivos principales que se persiguen en el área de reclutamiento y selección son los siguientes:⁷⁰

- Evaluar los métodos de reclutamiento empleados y si resultan apropiados para conseguir los trabajos requeridos en cada momento (en calidad, cantidad, tiempo y coste);
- Analizar cómo se realizan los procesos de selección, adecuación de la definición de puestos y perfiles, criterios de selección y ausencia de contaminación de los procesos por influencias externa.

En relación al reclutamiento, Fuentes, indica las actividades en la evaluación del reclutamiento que se han de revisar:⁷¹

1. Adecuación del coste del reclutamiento de los métodos empleados;
2. Cantidad y calidad de los candidatos obtenidos por cada método en relación a los puestos ofertados;
3. Rapidez del proceso

En la siguiente figura veremos los métodos más frecuentes utilizados en relación al coste y la rapidez s:⁷²

⁶⁹ Sastre, Miguel Ángel; Aguilar, Eva María (2003) Ob. Cit.

⁷⁰ Fuentes, F. J., Veroz, Ricardo., Morales, A.C., (2005) *Introducción a la Auditoría Sociolaboral*, Ed. Don Folio, Córdoba.

⁷¹ Fuentes, F. J., Veroz, Ricardo., Morales, A.C., (2005) Ob. Cit.

⁷² Dolan, S., Schuler, R., Valle, R. (1999) *La gestión de Recursos Humanos*, Madrid. Edit. McGraw-Hill.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Coste y rapidez de influencia de los métodos de reclutamiento



Según la consultora DOPP, para auditar, los requisitos que ha de cumplir una política de selección de personal es:⁷³

- Claridad, es mejor que esté definida formal y explícitamente, de manera que resulte comprensible;
- Afinidad y uniformidad con la política, la concepción y los objetivos generales de la empresa,
- Coherencia con la política social y con la legislación laboral vigente;
- Flexibilidad, debe admitir las correcciones y matices concretos para cada caso particular;
- Debe ser conocida por todos los interesados y transmitida por los adecuados medios de comunicación internos de la empresa.

⁷³ DOPP CONSULTORES (1992) *Cómo seleccionar personal*, Madrid. Ed. Punto Editorial IMPI,



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Anteriormente vimos las técnicas de selección usadas con mayor frecuencia según Luis Puchol, ahora veremos cuáles son las cualidades que deben tener esas técnicas⁷⁴:

1. *Validez*. Grado de adecuación de la técnica para valorar candidatos con el desempeño del puesto, se subdivide en:
 - a. *Validez de contenido* (medida que relaciona el proceso de selección con las actividades actuales o conocimientos necesarios para el desempeño del puesto)
 - b. *Validez empírica* (evidencia estadística de que el método de selección es capaz de distinguir los empleados con desempeños más altos y más bajos)
2. *Fiabilidad*. La medida de la consistencia de los resultados del método de selección, si varias mediciones ofrecen resultados muy dispares el método es poco fiable.

Cantera: propone el uso de pruebas o ratios para valorar la fiabilidad o el cumplimiento de los diferentes mecanismos dentro del proceso de selección (incluye reclutamiento y selección):⁷⁵

- Nivel de planificación de la selección
- Nivel de utilización del análisis de puestos para la selección
- Nivel de utilización de fuentes de reclutamiento
- Tasa de selección: número de candidatos / número de puestos
- Razón de selección: número de candidatos validos / número de candidatos totales
- Nivel de utilización de pruebas de selección
- Nivel de utilización de criterios de decisión en selección
- Nivel de empleados rechazados /presentados

⁷⁴ Gómez – Mejía, L., Balkin, D., Robert, C.(2003) *Gestión de recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid.

⁷⁵ Citado en: Pérez, Casado Alejandro (2014) Ob. Cit. Pág. 21.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Número de personas que no superan el periodo de prueba
- Relación de criterios de selección /rendimiento



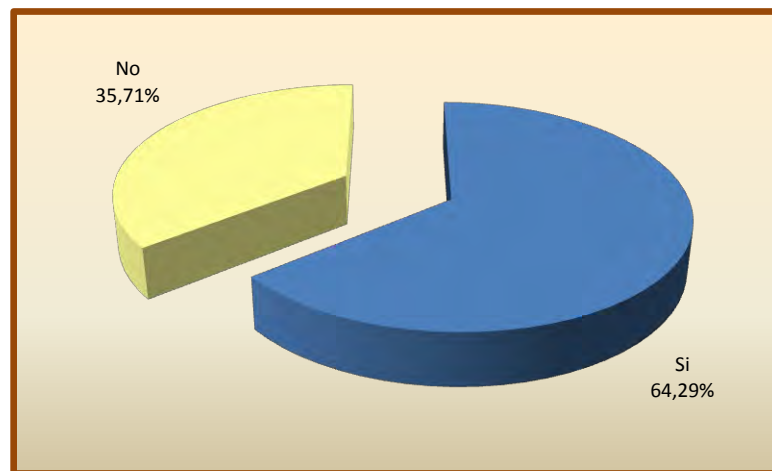
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

CAPÍTULO V DIAGNÓSTICO

A continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado a una muestra de 14 funcionarios de la Empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”, los cuales permiten establecer un diagnóstico de la empresa sobre el proceso de selección de personal que se efectúa y su percepción sobre la necesidad de que la empresa cuente con un Manual de Auditoría para el Proceso de Selección en dicha organización.

5.1 ¿La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” tiene un organigrama formalmente establecido para la organización?

Gráfico N° 1: La Empresa tiene un organigrama formalmente establecido



A la consulta si la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” tiene un organigrama formalmente establecido para la organización, el mayoritario 64,29% respondió de forma afirmativa, en tanto que el 35,71% dio a conocer una respuesta negativa a la interrogante.

Estos resultados nos muestran que la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” cuenta con un organigrama debidamente dispuesto para la empresa, de esta manera se

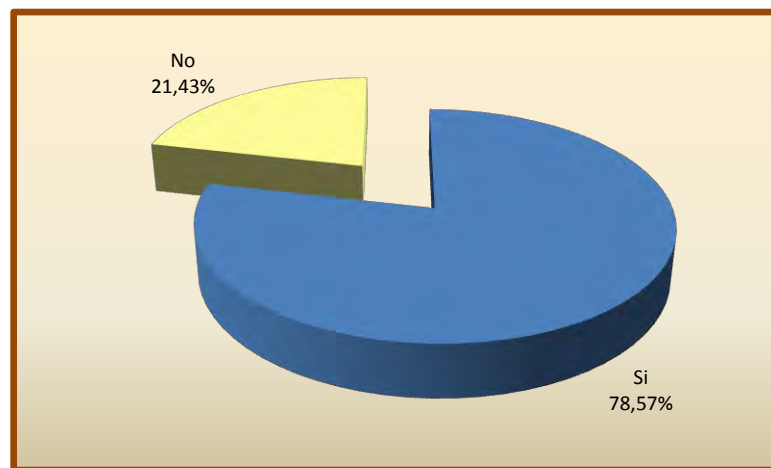


MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

muestra que se ha considerado los aspectos importantes para su consolidación y cuenta con una organización empresarial plenamente consolidado.

5.2 ¿La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” tiene un Manual de organización y procedimientos para su adecuado funcionamiento?

Gráfico N° 2: La empresa tiene un Manual de organización y procedimientos



A la pregunta si la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” tiene un Manual de organización y procedimientos para su adecuado funcionamiento, como en la anterior interrogante la mayoría 78,57% respondió que SI, el restante 21,43% dio a conocer una respuesta negativa.

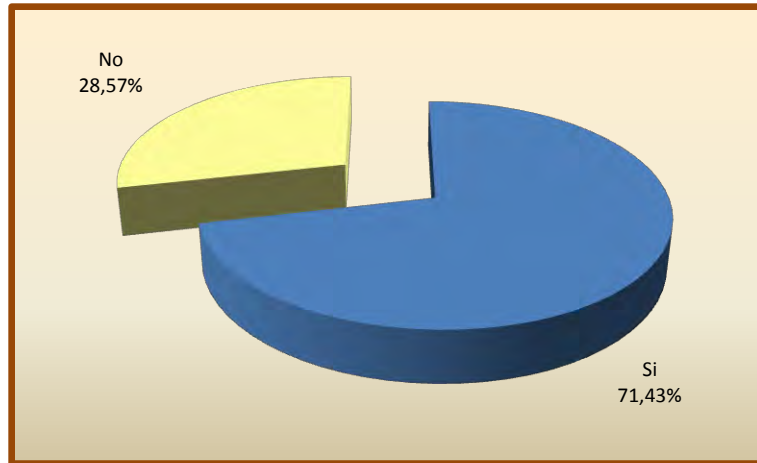
Estos resultados muestran el progreso y avance que tiene la empresa cafetera, aspecto que debe ser complementado con una adecuada selección de personal que motive aún más al engrandecimiento de la empresa.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.3 ¿La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” tiene un Manual de Funciones o de descripción de cargos para su personal?

Gráfico N° 3: La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” tiene Manual de Funciones y descripción de cargos para el personal



En relación a que si la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” tiene un Manual de Funciones o de descripción de cargos para su personal, de igual manera la respuesta mayoritaria del 71,43% es afirmativa, seguida del 28,57% que considera que no cuenta con este importante instrumento.

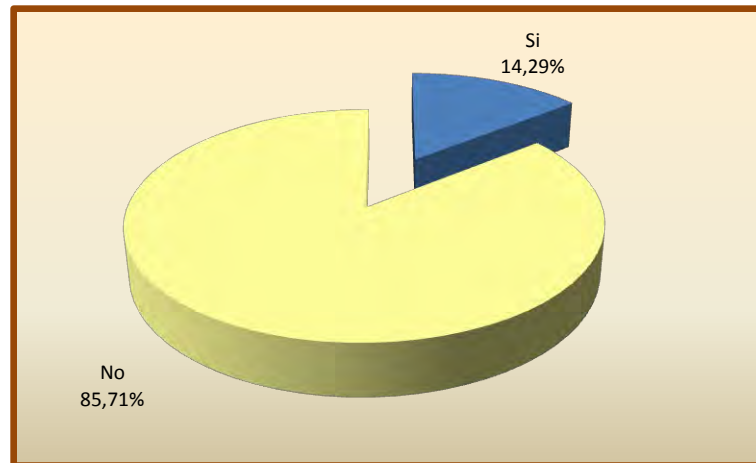
Estas respuestas muestran que en la empresa se cuenta con un manual de funciones, donde se encuentra especificado las tareas concretas que cada personero debe cumplir dentro de la empresa, pero en el mismo no se hace referencia a la selección y contratación del personal, aspecto que debe ser considerado.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.4 ¿La empresa tiene procedimientos de reclutamiento y selección de personal claramente establecidos?

Gráfico N° 4: La empresa tiene procedimientos de reclutamiento y selección de personal claramente establecidos



Respecto a que si la empresa tiene procedimientos de reclutamiento y selección de personal claramente establecidos, como se observa en el gráfico precedente el mayoritario 85,71% ha dado a conocer una respuesta negativa, y el restante 14,29% señala que si se cuenta con esta importante herramienta.

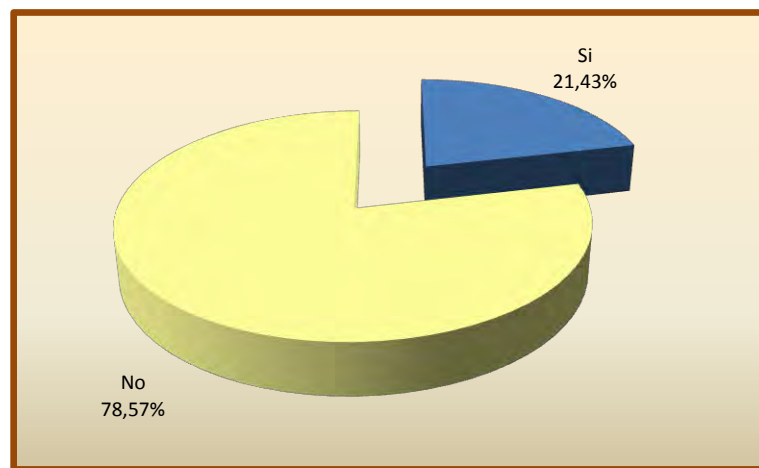
Si bien se tiene en la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” una institución bien organizada, en el mismo se nota que su principal deficiencia está en la selección y contratación de personal, para el cual como la mayoría señala no se cuenta con un manual de procedimientos que permita contar a la empresa con el mejor elemento para el desarrollo empresarial.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.5 ¿El área de Recursos Humanos de la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”, actualiza periódicamente, las descripciones y requisitos para cada puesto de trabajo?

Gráfico N° 5: El área de Recursos Humanos, actualiza periódicamente, las descripciones y requisitos para cada puesto de trabajo



A la pregunta si el área de Recursos Humanos de la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”, actualiza periódicamente, las descripciones y requisitos para cada puesto de trabajo, la respuesta del 78,57% es que no se actualiza, y el 21,43% exterioriza que si la empresa actualiza estos requisitos para la selección y contratación de personal para la empresa.

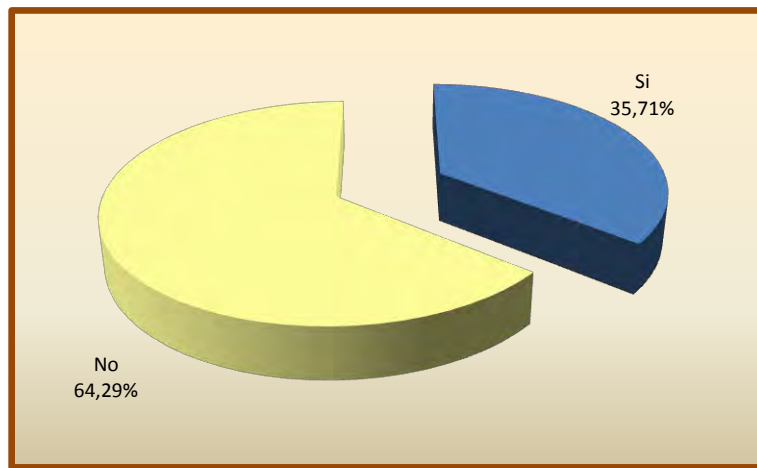
La empresa va mostrando que presenta deficiencia en los procesos de selección y contratación de recursos humanos, al no contar con un adecuado manual el mismo tampoco puede ser actualizado por su inexistencia, aspecto en el cual los directivos debe trabajar para poder contar con las mejores personas para los puestos que se requiere al interior de la empresa.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.6 ¿La empresa tiene claramente identificados las fuentes de reclutamiento del personal?

Gráfico N° 6: Se tiene claramente identificados las fuentes de reclutamiento del personal



A la consulta formulada si la empresa tiene claramente identificados las fuentes de reclutamiento del personal, el 64,29% ha dado una respuesta negativa a la consulta, en tanto que el 35,71% da a conocer una respuesta positiva respecto a que si tiene identificado las principios de reclutamiento de los recursos humanos.

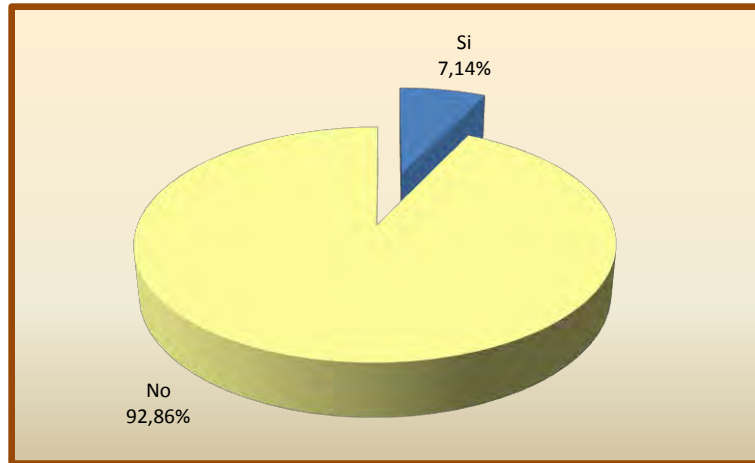
La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”, cuando necesita personal no planifica ni cuentan con una fuente del cual puede recurrir para cubrir las plazas que requieren en cuanto a recursos humanos, para lo cual se recurre a improvisaciones que una empresa de las características de la estudiada no debe darse ya que debe contar con una planificación que le permita establecerse como la empresa líder dentro del mercado de las exportaciones.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.7 ¿La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” capacita a su personal de acuerdo a un programa previamente establecido?

Gráfico N° 7: La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” capacita a su personal de acuerdo a un programa establecido



A la consulta formulada si la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” capacita a su personal de acuerdo a un programa previamente establecido de forma contundente el 92,86% dice que la empresa no capacita a los recursos humanos, y tan sólo un reducido 7,14% ha señalado lo contrario, es decir que si existe algún programa de capacitación para el personal.

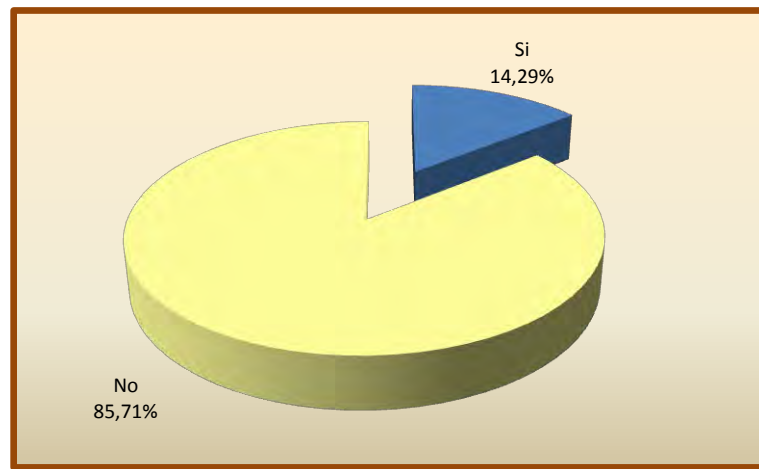
Estas respuestas que se observan en el gráfico anterior, muestra que la empresa que ha mostrado un importante progreso y desarrollo, descuida un aspecto importante en toda institución que es el de capacitar a los recursos humanos y no considerar este aspecto como un gasto sino como una inversión para el mejor andamiaje y desarrollo de la empresa cafetalera.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.8 ¿La empresa cuenta con indicadores, procedimientos y cronogramas, formalmente definidos, para efectuar la evaluación de desempeño de su personal?

Gráfico N° 8: La empresa cuenta con indicadores, procedimientos y cronogramas, formalmente definidos, para efectuar la evaluación de desempeño de su personal



En relación a que si la empresa cuenta con indicadores, procedimientos y cronogramas, formalmente definidos, para efectuar la evaluación de desempeño de su personal, como en la anterior interrogante una importante mayoría representada por el 85,71% dice que no se cuenta con estas herramientas, en tanto que el 14,29% manifiesta una respuesta contraria es decir que si tiene procedimientos establecidos.

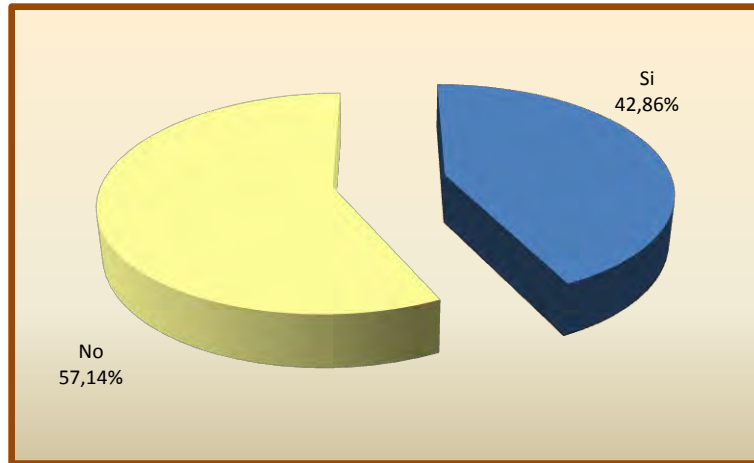
Estos resultados nos muestran que la empresa no cuenta con procedimientos y cronogramas, formalmente definidos, para efectuar la evaluación de desempeño de los recursos humanos, aspecto que debe considerar los directivos y para el cual en principio se debe desarrollar una auditoria para que a través de sus recomendaciones se pueda establecer en qué situación se encuentra.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.9 ¿La empresa cuenta con una política de sueldos y salarios, formalmente definida, para sus recursos humanos?

Gráfico N° 9: La empresa cuenta con una política de sueldos y salarios, formalmente definida, para sus recursos humanos



A la pregunta si la empresa cuenta con una política de sueldos y salarios, formalmente definida, para sus recursos humanos, si bien un mayoritario 57,14% dice que no se cuenta con esta herramienta, el 42,86% exterioriza una respuesta afirmativa a la interrogante.

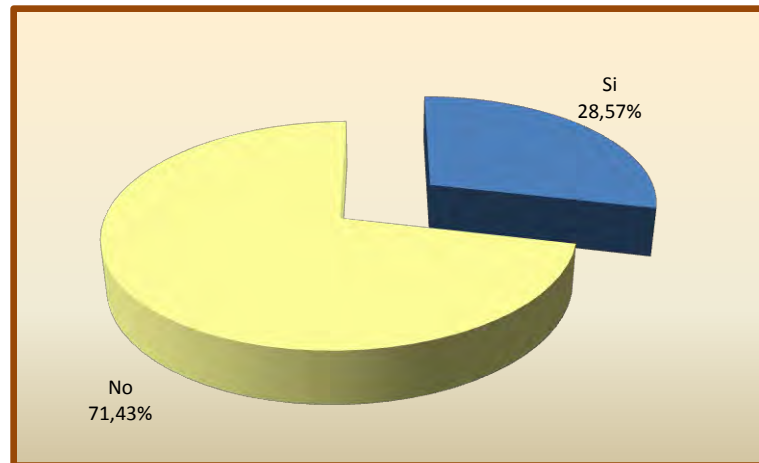
Estos datos muestran que existe una división de criterios entre funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”, el mismo que como señalan sólo se encuentra determinado de acuerdo a los Decretos anuales que el gobierno dicta en relación a la política salarial, pero la empresa no cuenta con este importante instrumento.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.10 Además de los sueldos y salarios, ¿La empresa cuenta con una política formalmente establecida de incentivos, recompensas y sanciones?

Gráfico N° 10: La empresa cuenta con una política formalmente establecida de incentivos, recompensas y sanciones



Se preguntó si además de los sueldos y salarios percibidos, la empresa cuenta con una política formalmente establecida de incentivos, recompensas y sanciones, de acuerdo a los resultados de la aplicación del instrumento el 71,43% manifiesta una respuesta negativa y el 28,57% exterioriza una respuesta afirmativa.

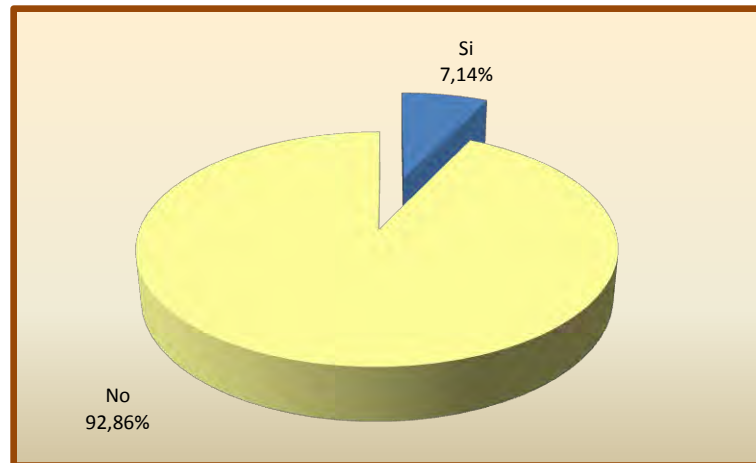
Estos resultados muestran que no existe en la empresa cafetalera no cuenta con una política de incentivos, recompensas y sanciones al personal, aspecto que muchas veces incide en el rendimiento ya que la capacitación de los recursos humanos así como su desempeño debe ser reconocido no siempre el mismo significa que deba ser de carácter económico.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.11 Además de las prestaciones obligatorias por ley ¿La empresa otorga otros beneficios, premios o reconocimientos a su personal?

Gráfico N° 11: La empresa otorga otros beneficios, premios o reconocimientos al personal



En relación a que si además de las prestaciones obligatorias por ley, de acuerdo al organigrama con que cuenta la empresa, esta brinda u otorga otros beneficios, premios o reconocimientos a su personal, el 92,66% dice que no se brinda ningún otro beneficio, en tanto que el restante 7,14% ha dado a conocer una respuesta afirmativa.

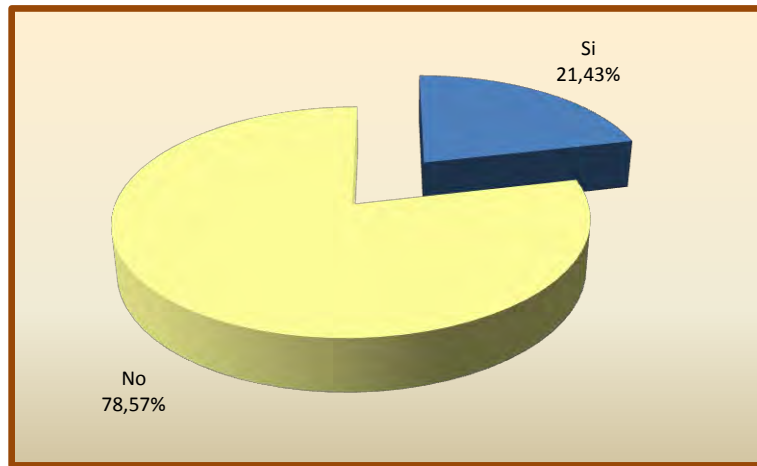
De los resultados de la investigación se puede concluir que la empresa pese al buen momento que pasa por ser una de las referentes en exportación de café de altura, no otorga reconocimiento a sus recursos humanos acorde al rendimiento y desempeño en el crecimiento empresarial, para lo cual se debe partir de la realización de una adecuada auditoria.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.12 ¿Se realizan controles internos al área de Recursos Humanos de la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”?

Gráfico N° 12: Se realizan controles internos al área de Recursos Humanos



A la consulta si Se realizan controles internos en el área de Recursos Humanos de la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”, la mayoría representada por el 78,57% da a conocer una respuesta negativa y el restante 21,43% exterioriza una respuesta positiva respecto a la realización de control interno la personal de la empresa.

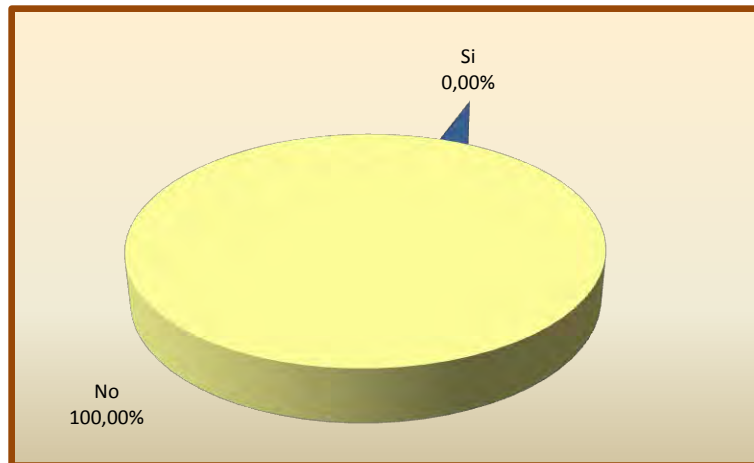
La empresa no está visualizando la importancia de la función de la auditoria al interior de las empresas, y por tal razón no se realizan según la mayoría de los funcionarios controles internos a los recursos humanos que permitan determinar si se cumple con la capacidad de rendimiento de los recursos humanos, esto es un factor que debe ser atendido por los directivos de la empresa cafetalera.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.13 ¿Se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa?

Gráfico N° 13: Se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal



Como se observa en el gráfico precedente se preguntó a los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” si se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa y el 100% respondió de forma negativa.

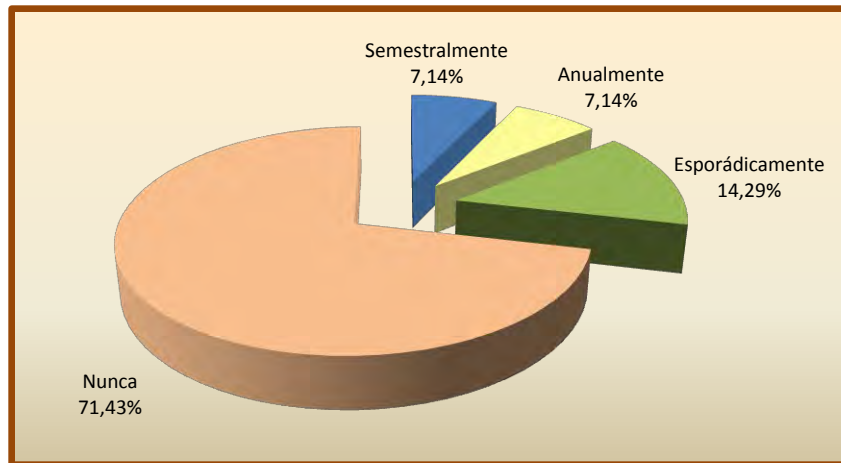
De acuerdo a los resultados que se observa en el gráfico precedente. la totalidad de funcionarios opina que no se realizan auditorías a los proceso de reclutamiento y selección de personal, la respecto los directivos de la empresa no están considerando la importancia de los recursos humanos y se recomienda que el mismo parta de la ejecución inmediata de un proceso de auditorías para conocer si el personal rinde adecuadamente.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.14 ¿Con qué frecuencia se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección del personal?

Gráfico N° 14: Con qué frecuencia se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección del personal



A la consulta de con qué frecuencia se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección del personal en la empresa cafetalera, el 71,43% ha señalado que nunca, seguido del 14,29% que manifiesta que esporádicamente se realiza este tipo de auditoría, un 7,14% expresa que lo hacen anualmente y otro porcentaje similar del 7,14% indica que semestralmente se realiza este tipo de control a los recursos humanos de la empresa.

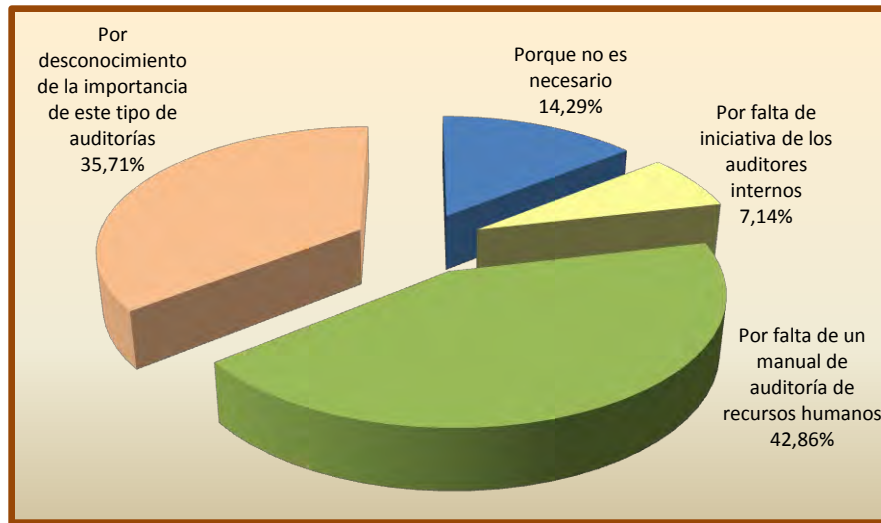
Como se observa en los resultados la mayoría de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” señala que nunca se realiza la auditoría a los procesos de reclutamiento y selección del personal, aspecto que no permite realizar una evaluación del desempeño de los trabajadores en la empresa, aspecto que se recomienda a los directivos subsanar a través de un manual de auditoría.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.15 Si su respuesta anterior es “Nunca”, ¿Por qué cree que no se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal?

Gráfico N° 15: Por qué cree que no se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal



Como complemento de la anterior interrogante a quienes señalan que nunca se realizan procesos de auditoría a los procesos de reclutamiento y selección de personal, el 42,86% considera que se debe a falta de un manual de auditoría de recursos humanos, en tanto que para el 35,71% esto se debe al desconocimiento de la importancia de este tipo de auditorías, el 14,29% considera que le mismo no es necesario y el restante 7,14% dice que esto se debe a la falta de iniciativa de los auditores internos de la misma empresa.

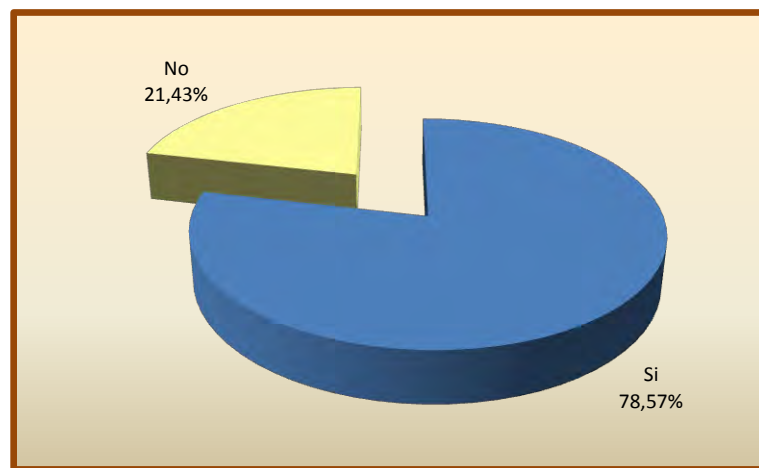
Como se observa son diferentes factores desde la perspectiva de los funcionarios por el cual no se realizan este tipo de auditorías, pero es importante considerar que el proceso de auditoría no sólo es para conocer el rendimiento del personal sino un mecanismo que permita mejorar las capacidades y expectativas de los recursos humanos para mejorar la producción en la empresa.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.16 ¿Cree que es necesario implementar procesos de auditoría a los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”?

Gráfico N° 16: Es necesario implementar procesos de auditoría a los procesos de reclutamiento y selección del personal



A la pregunta si cree que es necesario implementar procesos de auditoría a los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”, el mayoritario 78,57% manifiesta una respuesta afirmativa, y el restante 21,43% exterioriza que no es necesario.

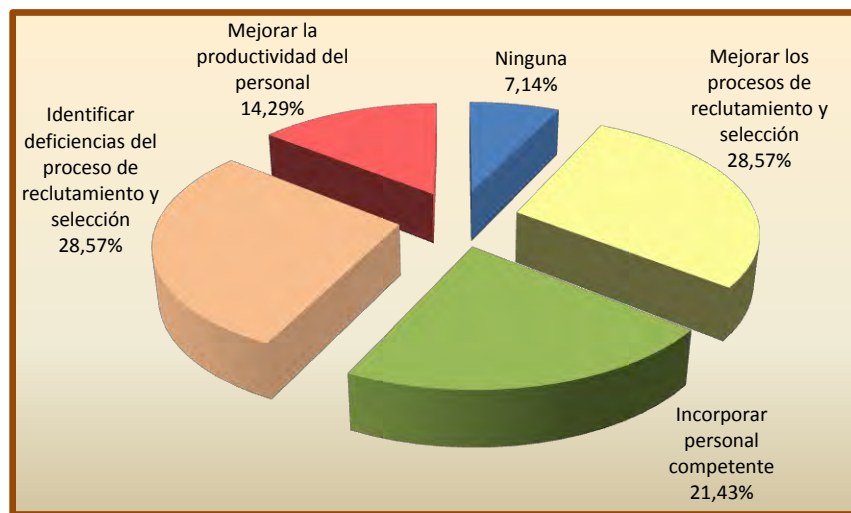
Los funcionarios del departamento de recursos humanos no están visualizando en su verdadera dimensión la importancia y valor de poder contar con informes acerca del proceso de selección y reclutamiento de personal, además del rendimiento de los recursos humanos en la empresa.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.17 ¿Cuál sería la principal ventaja de realizar auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa? (marque sólo una alternativa):

Gráfico N° 17: Principal ventaja de realizar auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa



A la consulta realizada de cuál sería la principal ventaja de realizar auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa un 28,57% manifiesta que se podría mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal, otro 28,57% dice que permitiría Identificar deficiencias del proceso de reclutamiento y selección de personal, un 21,43% expresa que podría favorecer a la incorporación de personal competente, un 14,29% exterioriza podría mejorar la productividad del personal y el restante 7,14% manifiesta que no tiene ninguna ventaja.

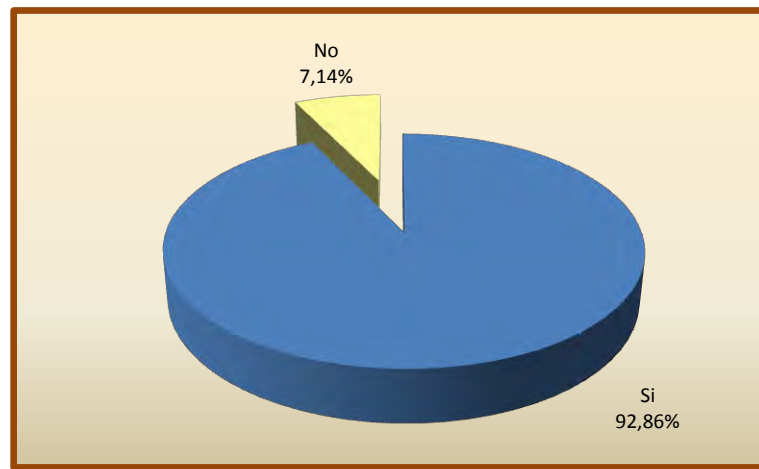
Estos resultados muestran que para la mayoría de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos expresan algún tipo de beneficios que tendría la ejecución de una auditoría a los proceso de reclutamiento y selección de personal por lo cual es importante su ejecución, para lo cual la investigación propone un manual de auditoría.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

5.18 ¿Cree que es necesario que la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” cuente con un manual de auditoría para evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal?

Gráfico N° 18: Es necesario que la empresa cuente con un manual de auditoría para evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal



A la pregunta si creen los funcionarios si es necesario que la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” cuente con un manual de auditoría para evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal, un mayoritario e importante 92,86% ha señalado que sí, sólo un reducido 7,14% ha dado a conocer una respuesta afirmativa a la interrogante.

Como se observa en el gráfico precedente para los funcionarios y la investigación realizada muestra la importancia y urgente necesidad que las empresas puedan contar con un manual de auditoria que permita una adecuada evaluación de los procesos de reclutamiento y selección de personal, más aun la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

**CAPÍTULO VI
PROPUESTA:**

MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA CAFETALERA BUENA VISTA S.A.

6.1 Introducción

En el presente capítulo se describe el Manual de Auditoría para Evaluar el Proceso de Selección de Personal para Empresas Exportadoras de Café: caso de estudio empresa “Exportadora de café Buena Vista S.A”., teniendo en cuenta que la empresa carece de instrumentos orientados a mejorar los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, tal como lo demuestran los resultados del trabajo de campo efectuado.

Se debe ponderar que la nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos, que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad, y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización.

Como todo proceso integrador, la empresa necesita de herramientas y control para el desarrollo eficaz de la misma; debido a esta necesidad, surge la concepción de realización de auditoría del proceso de selección del personal, como mecanismo no sólo de diagnóstico, sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral.

En los siguientes apartados se brinda un manual básico que permitirá profundizar en el concepto e importancia de la realización de la auditoría de selección de personal, para la



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Empresa Exportadora de Café Buena Vista S.A., así como los procedimientos y pasos que se deben seguir en la realización de auditorías de este tipo.

Este manual de auditoría para la evaluación del proceso de selección de personal, constituye una de las mejores herramientas integrales con que la empresa debe contar, con el objetivo de proporcionarle a la administración una certeza razonable que las diferentes actividades se están realizando de acuerdo a lo previsto.

El presente manual está preparado de tal forma que facilite al auditor la formulación de la planeación, ejecución del trabajo de campo para la obtención de la evidencia que soportará sus observaciones, elaboración y emisión del informe; acciones que debe realizar el auditor asignado para llevar a cabo la evaluación a los procedimientos de control, evaluación y seguimiento del proceso de selección del personal de la empresa.

6.2 Objetivos de la Propuesta

El propósito de la propuesta es proporcionar un Manual eficiente y eficaz para realizar una auditoría para la selección de personal en la empresa. Además, se pretende contribuir a que la administración, a través de los trabajos de auditoría logre:

- Corregir o anticiparse a errores o irregularidades que puedan incidir negativamente en la consecución de los objetivos y metas del área de recursos humanos.
- Recomendar mejoras a las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal, a fin de hacer más efectivos los controles.
- Que la información obtenida de la evaluación el proceso de selección sirva para dar seguimiento a las correcciones y recomendaciones.

6.3 Uso del Manual



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

El Manual será de uso privado de la Empresa Cafetalera Buena Vista S.A., por lo tanto solo deberán manejarse copias controladas de él, localizadas en las unidades o gerencias correspondientes como: Gerencia de Finanzas, Gerencia de Producción, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Recursos Humanos, bajo la responsabilidad de los encargos de estas dependencias.

6.4 Contenido y Desarrollo del Manual

En los siguientes acápite se desarrollan las fases y procedimientos para la realización de auditorías de selección de personal, que se deben realizar en la Empresa Exportadora de café Buena Vista S.A., para los siguientes subsistemas:

- Reclutamiento y selección
- Contratación e inducción
- Entrenamiento y capacitación
- Retribuciones y prestaciones
- Evaluación del desempeño



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA:
“EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

ÍNDICE DEL MANUAL

	Pág.
1. Planeación de la Auditoría	86
1.1 Conocimiento y comprensión del área de recursos humanos.....	86
1.2 Estudio y evaluación del control interno	88
1.3 Determinación de Riesgo de Auditoría	89
1.3.1 Análisis preliminar del Control Interno.....	90
1.3.2 Estimación del Riesgo de Auditoría	93
1.4 Memorándum de Planeación	99
2. Programas de Auditoría	106
2.1 Programa de Auditoría para el subsistema de Reclutamiento y Selección....	108
2.2 Programa de Auditoría para el subsistema de Contratación e Inducción	112
2.3 Programa de Auditoría para el subsistema de Entrenamiento y Capacitación	115
2.4 Programa de Auditoría para el subsistema de Evaluación de Desempeño....	117
2.5 Programa de Auditoría para el Subsistema de Retribuciones y Prestaciones	119
3. Ejecución del Trabajo de Auditoría	121
3.1 Responsabilidad de la ejecución del proceso.	121
3.2 Amplitud temporal de la Auditoría:.....	122
3.3 Marcas, índices y Referenciación	123
3.4 Papeles de Trabajo.....	124
3.5 Conclusión del trabajo de auditoría	125
4. Informe de Auditoría	125
4.1 Informe Preliminar	126
4.2 Informe de Auditoría de Recursos Humanos	131



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

1. Planeación de la Auditoría

1.1 Conocimiento y comprensión del área de recursos humanos

Para desarrollar esta fase el auditor debe obtener información de primer nivel, a través de cuestionarios y entrevistas al personal involucrado para así obtener un amplio conocimiento acerca del sistema de administración de personal, debe encaminarse a obtener una apreciación general de dicho sistema, descubrir las áreas en que se detectan problemas de administración y determinar asuntos potenciales por cada subsistema que hay que considerar para evaluar y examinar la auditoría, para realizar el estudio se debe realizar una entrevista con el gerente de Recursos Humanos. Para la entrevista se propone un modelo que considera aspectos importantes para el conocimiento del negocio (es necesario solicitar la documentación para ser evaluados) a continuación:

PREGUNTAS A REALIZAR DURANTE ENTREVISTA A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS:

1. ¿Posee la empresa un Organigrama de la estructura organizativa de la empresa?
2. ¿Qué áreas integran el sistema de administración de personal de la empresa?
3. ¿Cuál es el número total de empleados?
4. ¿En cuales áreas del sistema de administración de personal ha observado problemas?
5. ¿Se cuenta con manuales de políticas y procedimientos por cada uno de los subsistemas de administración de personal (Reclutamiento y selección, Contratación e inducción, Evaluación del desempeño)?
6. ¿Posee reglamento interno en la empresa?
7. ¿Durante la evaluación, en qué subsistemas o áreas de personal, cree que necesita más énfasis, o que los procedimientos de auditoría sean más detallados?
8. ¿De las áreas mencionadas, existen aspectos que son de interés para la administración de la empresa?



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Asimismo, al momento de la reunión con el Gerente de Recursos Humanos debe solicitarse copia de los lineamientos respectivos de los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, como por ejemplo manuales, políticas, para recopilar información a plasmar en el informe de revisión preliminar, que contiene el plan de indagación o evaluación preliminar que es la segunda etapa de la planeación.

Un modelo de dicho informe se propone a continuación:

**Modelo de Informe Preliminar de Conocimiento de la EMPRESA
AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
INFORME DE CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

EMPRESA: _____ ELABORADO POR: _____ FECHA: _____	<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">REF.</div>
<i>Día, Mes, Año</i>	
<p><i>Descripción de la Empresa:</i></p> <p>Se hace una breve descripción de la empresa, naturaleza de sus operaciones, ubicación, localidades y las características operativas, personal gerencial clave y las personas vinculadas.</p> <p><i>Descripción del Sistema de Administración de Personal</i></p> <p>En este apartado se describe la estructura organizativa del departamento de Recursos Humanos, funciones y las características operativas y administrativas del mismo.</p> <p><i>Áreas de estudio e Informe</i></p> <p>Se describe las principales áreas problemáticas que a juicio del (<i>Cliente</i>) (<i>Gerente General</i>) Gerente de Recursos Humanos son de mayor interés evaluar.</p> <p><i>Enfoque del Plan de Indagación</i></p> <p>Incluye áreas y aspectos a evaluar preliminarmente tales como: control interno, medición de riesgos; así como las herramientas para realizar dichas actividades: cuestionarios, narrativas, técnicas de medición de riesgos.</p> <p><i>Estructura organizativa</i></p> <p>Cada empresa en los procesos de su conformación establece su estructura organizativa, la cual en la medida que aumentan sus actividades, producto de su propio crecimiento varequiriendo modificarla, por lo que el auditor, deberá tomar comprensión de dicha estructura.</p>	



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

1.2 Estudio y evaluación del control interno

El auditor debe evaluar la estructura del control interno existente en el sistema de administración de personal, esto le permitirá medir los riesgos existentes y determinar naturaleza y extensión de los procedimientos a realizar durante la etapa de la ejecución. Para realizar tal actividad se tomará como base el enfoque del informe COSO componentes: Ambiente de Control, Valoración de riesgo, Actividades de control, Información-Comunicación y Monitoreo.

Se considera importante para el desarrollo de la auditoría, tener pleno conocimiento de los lineamientos, políticas y procedimientos de control establecidos por la administración, por medio de dicho control se tiene nociones respecto a la detección de riesgos de auditoría.

El control interno es un proceso-afectado por el consejo de directrices de la entidad, gerencia y demás personal para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:

- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones
- b) Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables
- c) Seguridad de la información financiera.

El control interno bajo COSO I consiste en los siguientes cinco componentes relacionados:

- *El ambiente de control.* Establece el tono de una organización, influyendo la conciencia de control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- *La valoración del riesgo.* Es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados.
- *Las actividades de control.* Las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo.
- *La información y comunicación.* Representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades.
- *La vigilancia.* Es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo.

Existe una relación directa entre los objetivos, por los cuales una entidad lucha para lograrlos y los componentes, los cuales representan las necesidades para alcanzar los mismos. Además, el control interno es importante para la organización en general, o para cualquiera de sus unidades de operación o funciones de negocios.

1.3 Determinación de Riesgo de Auditoría

Se identifican y evalúan los riesgos de representación errónea de importancia relativa a los subsistemas de Recursos Humanos. Para ello, será necesario establecer los procedimientos necesarios que aseguren que el riesgo de auditoría se reduzca a un nivel razonablemente bajo, será imprescindible considerar y determinar los siguientes riesgos de auditoría:

- i. Riesgo inherente
- ii. Riesgo de Control
- iii. Riesgo de Detección



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

A fin de lograr una eficiente determinación del riesgo de la auditoría se debe realizar una evaluación preliminar respecto a la eficiencia y efectividad con que el Departamento de Recursos Humanos ha venido aplicando *los procedimientos de control interno* sobre la administración de Recursos Humanos y el reporte de dichas evaluaciones.

Para tener conocimiento de los diferentes aspectos de control interno del área a evaluar, se debe realizar un cuestionario que sirva para la determinación del riesgo de auditoría, este cuestionario deberá ser completado a través de una entrevista con el responsable del departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de obtener información de carácter general.

1.3.1 Análisis preliminar del Control Interno

Consiste en determinar el grado de susceptibilidad a errores en el desarrollo de las operaciones, con el propósito de la aplicación de los procedimientos idóneos orientados a detectarlos.

Es necesario que los responsables a realizar las actividades de auditoría de Recursos Humanos, posean un amplio conocimiento de las operaciones de mayor riesgo y elaborar los procedimientos adecuados para la detección de errores que contribuyan a minimizar el riesgo de detección.

Se presenta un cuestionario estructurado que servirá para conocer aspectos relevantes del sistema de administración de recursos humanos.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

**AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

REF.

EMPRESA: _____

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
<p>AMBIENTE DE CONTROL</p> <p>1. ¿Posee la empresa un organigrama actualizado de la estructura operativa de la empresa?</p> <p>2. ¿Están definidos los diferentes niveles de autoridad de la empresa?</p> <p>3. ¿El personal de la empresa, conoce y tiene por escrito sobre cumplir el reglamento interno, manuales de procedimientos, políticas, que consideran los niveles esperados de comportamiento ético, moral y de cumplimiento?</p> <p>4. ¿A los empleados se les informa apropiadamente sobre qué comportamiento es aceptable o inaceptable y qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido?</p> <p>5. ¿Se le proporciona al personal las oportunas capacitaciones que ayuden a mejorar el nivel de conducta y desempeño?</p> <p>VALORACIÓN DE RIESGOS</p> <p>6. ¿Se le transmite al personal los objetivos globales establecidos para cada departamento?</p> <p>7. ¿Se está dando cumplimiento a transmitir los controles internos de forma escrita los gerentes y estos al personal a su cargo?</p> <p>8. ¿Considera que el logro de un objetivo específico de los controles internos de prevención de riesgos conduce al logro de un objetivo general de la administración?</p> <p>ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <p>9. ¿Conocen los empleados la importancia del control en las actividades que realizan?</p>				



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
<p>10. ¿Entre los empleados que diseñan los procedimientos de control relacionados con la administración del recurso humano y quienes evalúan su cumplimiento existe una adecuada segregación de las funciones mencionadas?</p> <p>11. ¿Se realiza el análisis oportuno de la información relacionada con la administración de recurso humano y se informa de dicho análisis?</p> <p>12. ¿Con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento, está siendo controlada constantemente la eficiencia de los procedimientos de control interno?</p> <p>13. El departamento de Recursos Humanos está diseñando y evaluando los procedimientos de seguridad adecuadas sobre salud e higiene laboral, para proteger la vida, la salud y la integridad personal de los trabajadores de la empresa, en especial lo relacionado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Suministro, uso y mantenimiento de equipos de protección personal. b) A las edificaciones, instalaciones y condición ambiental al interior de la empresa. c) A la colocación, resguardo y mantenimiento de señales que proporcionen protección, y que aislen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas de todo tipo de instalaciones. <p>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <p>14. ¿Está disponible la información sobre los controles internos en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades?</p> <p>15. ¿El departamento de Recursos Humanos está identificando y presentando a la administración la información genera en fechas establecidas sobre las actividades realizadas en cada etapa de la administración de recursos humanos?</p> <p>16. ¿Se comunica al personal las políticas y procedimientos establecidos?</p> <p>17. ¿Utilizan los medios adecuados para comunicar al personal las políticas y procedimientos de la empresa?</p>				



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
18. ¿Existe una persona responsable de comunicar al personal las políticas y procedimientos de la empresa?				
19. ¿Los procedimientos de comunicación que utiliza el departamento de Recursos Humanos son los suficientes para dar a conocer la información relativa a las etapas de la administración de los recursos humanos?				
MONITOREO				
20. ¿Se elaboran comparaciones mensuales entre lo que se esperaba de los controles internos de la administración de recursos humanos y los resultados obtenidos en las evaluaciones efectuadas?				
21. ¿La gerencia de Recursos Humanos efectúa evaluaciones a su personal para verificar que éstos cumplan sus actividades de acuerdo a lo establecido en el manual de puestos?				
22. ¿Se emiten periódicamente reportes sobre nuevos potenciales de riesgos laborales?				
23. ¿La gerencia de Recursos humanos verifica que los expedientes sobre accidentes laborales o desviaciones sobre controles internos de higiene y salud se encuentran archivados por la persona asignada para ello?				

Luego de haber llevado a cabo la evaluación preliminar y haber determinado los resultados del mismo (tomando el supuesto que se hubiera llenado el cuestionario anterior), se puede proceder a efectuar los procedimientos que se requieren para la determinación del Riesgo de Auditoría.

1.3.2 Estimación del Riesgo de Auditoría

La determinación de los riesgos de auditoría constituye un proceso subjetivo y, por consiguiente, depende exclusivamente de la capacidad y experiencia del auditor.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

El proceso de evaluación de riesgo debe proveer un medio de organización e integración profesional de juicios para el desarrollo de la calendarización del trabajo de la auditoría a ejecutar. Basado en el conocimiento previo de la empresa, sus actividades, del estudio organizacional y específicamente del entendimiento de los subsistemas de administración de personal, el auditor debe evaluar preliminarmente el riesgo de auditoría por cada área crítica determinada y en general del sistema de administración de recursos humanos.

La metodología para establecer el grado de riesgo para una auditoría de recursos humanos, se consideran diversos aspectos tal como lo muestra el cuadro N°1, a cada uno de estos factores debe asignarse una ponderación, dependiendo de su importancia y del conocimiento preliminar que se tenga de la empresa y de su forma de administración de recursos humanos.

A continuación se presentan los componentes o factores que deben evaluarse por cada subsistema.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

CUADRO N° 2

Matriz de Riesgos de Auditoría del Sistema de Administración de Recursos Humanos

SUBSISTEMAS A AUDITAR	ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO A EVALUAR	RA	RM	RB	RIESGO POR COMPONENTE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	1 Planificación del recurso humano				
	2 Valuación y análisis de puestos				
	3 Fuentes de reclutamiento				
	4 Técnicas de selección de personal				
	5 Rotación de personal				
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	1 Contratación				
	2 Inducción del personal				
	3 Capacitaciones				
	4 Programas de desarrollo y promoción				
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1 Estándares y mediciones de desempeño				
	2 Técnicas de evaluación de desempeño				
RETRIBUCIONES Y PRESTACIONES	1 Política salarial				
	2 Entorno salarial				
	3 Regulación laboral				

Los puntajes de ponderación pueden asignarse con base en los siguientes criterios:

CUADRO N° 3

Niveles de riesgo en los Subsistemas de Recursos Humanos

NIVEL DE RIESGOS	BAJO	MEDIO	ALTO
SUBSISTEMAS			
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	La empresa cuenta con planes en materia de recursos humanos, políticas, procedimientos de reclutamiento y selección de personal idóneo para el puesto adecuado, la empresa hace esfuerzos por retener al personal productivo, se lleva a cabo una valuación de puestos los niveles de despido o renuncia son bajos.	La empresa no cuenta con planes en materia de recursos humanos, falta de cumplimiento a ciertas políticas y procedimientos de reclutamiento y selección, la empresa hace esfuerzos por retener al personal productivo, se lleva a cabo una valuación de puestos los niveles de despido o renuncia son moderados.	La empresa no cuenta con planes en materia de recursos humanos, existe una falla generalizada en el cumplimiento a políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal o no existen, la empresa no hace esfuerzos por retener al personal productivo, no existe un proceso de valuación de puestos, los niveles de despido o renuncia son altos.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

NIVEL DE RIESGOS	BAJO	MEDIO	ALTO
SUBSISTEMAS			
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	<p>Existen políticas y procedimientos relacionados con la inducción, entrenamiento y capacitación para los recursos humanos de la compañía, las inversiones en capacitación pueden justificarse con relación al incremento en la eficiencia del personal, se cuentan con planes de seguimiento a la capacitación (por ejemplo evaluaciones periódicas sobre el desempeño actual), existen programas actualizados de desarrollo y capacitación.</p>	<p>Existen políticas y procedimientos relacionados con la inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo continuado para los recursos humanos de la compañía, sin embargo se observan desviaciones en la mismas, la inversión en capacitación y desarrollo es baja, se cuentan con planes de seguimiento a la capacitación (por ejemplo evaluaciones periódicas sobre el desempeño actual), se carece de programas de desarrollo y capacitación.</p>	<p>Se carece de políticas y procedimientos relacionados con la inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo continuado para los recursos humanos de la compañía, las inversiones en capacitación no se pueden justificar con relación al incremento en la eficiencia del personal, no se cuenta con planes de seguimiento a la capacitación (por ejemplo evaluaciones periódicas sobre el desempeño actual) no existen programas actualizados de desarrollo y capacitación.</p>
RETRIBUCIONES Y PRESTACIONES	<p>La Empresa cuenta con políticas justas de sueldos y salarios, se llevan a cabo valuaciones periódicas de puestos con el propósito de garantizar el pago acorde a las responsabilidades, se realizan investigaciones de mercado salarial, cuenta con su paquete de prestaciones sociales competitivo, se cumplen las leyes laborales y existe un adecuado control interno en todo el proceso de administración de sueldos y salarios.</p>	<p>La empresa cuenta con políticas justas de sueldos y salarios, la evaluación y clasificación de cargos se realiza cada dos años, se realizan investigaciones de mercado salarial, no se cuenta con un paquete de prestaciones sociales, se cumplen las leyes laborales y existe un adecuado control interno en todo el proceso de administración de sueldos y salarios.</p>	<p>La empresa no cuenta con políticas justas de sueldos y salarios, existe un desequilibrio interno en la asignación de sueldos a empleados con los mismos niveles de responsabilidad, no se realizan evaluaciones periódicas de puestos, los sueldos a empleados están por debajo de los sueldos pagados en empresas de la misma naturaleza, no se cuenta con un paquete de prestaciones sociales, excepto las exigidas por la ley y no existen procedimientos importantes de control interno.</p>



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

NIVEL DE RIESGOS	BAJO	MEDIO	ALTO
SUBSISTEMAS			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	<p>La empresa ha diseñado estándares para medir el desempeño con relación a los resultados reales, las prácticas de evaluación del desempeño son un proceso continuo, se cuenta con políticas, procedimientos y programas diseñados para realizar una evaluación objetiva del desempeño, existe una coordinación entre el departamento de recursos humanos y cada gerente de línea en todo el proceso de evaluación.</p>	<p>La empresa ha diseñado estándares para medir el desempeño con relación a los resultados reales, las prácticas de evaluación del desempeño se realizan y se documentan periódicamente, existen algunas desviaciones en el cumplimiento de políticas, procedimientos y programas diseñados para realizar la evaluación del desempeño, existe poca coordinación entre el departamento de recursos humanos y cada gerente de línea en todo el proceso de evaluación.</p>	<p>La empresa no ha diseñado estándares para medir el desempeño, no se realizan prácticas de evaluación del desempeño, la compañía carece de políticas, procedimientos y programas por escrito para realizar una evaluación objetiva del desempeño, no existe coordinación entre el departamento de recursos humanos y cada gerente de línea en el proceso de evaluación únicamente cada gerente es el responsable.</p>

Con el objeto de disminuir el nivel de subjetividad se pueden medir tres elementos que representarán las herramientas a aplicarse para la evaluación y determinación del nivel de riesgo. Los mencionados elementos corresponden a los siguientes:

- La significancia del componente a evaluar;
- La existencia de factores de riesgo y su importancia relativa;
- La probabilidad de ocurrencia de errores, basándose en la experiencia adquirida.

De forma gráfica los tres elementos expuestos anteriormente, se pueden expresar como sigue:



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

CUADRO N° 4
Tabla guía para la determinación de los Riesgos

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICACIÓN	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
BAJO	SIGNIFICATIVO	EXISTEN ALGUNOS PERO DE MENOR SIGNIFICANCIA	IMPROBABLE
MEDIO	MUY SIGNIFICATIVO	EXISTEN ALGUNOS	POSIBLE
ALTO	MUY SIGNIFICATIVO	EXISTEN VARIOS Y SON IMPORTANTES	PROBABLE

Interpretación del cuadro anterior: Partiendo del supuesto de un nivel de riesgo alto, entonces el riesgo de la auditoría estaría conformado por: Un componente muy significativo, existen factores de riesgo importantes y la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades es probable que existan.

Para los fines de cuantificar los factores de calidad mostrados en el cuadro anterior (BAJO, MEDIO O MODERADO Y ALTO), se pueden considerar los porcentajes siguientes:

Ejemplo ilustrativo:

CUADRO N° 5
Posibles Factores cuantitativos para evaluar el Riesgo Inherente y Riesgo de Control

NIVEL	ALTO	MODERADO	BAJO
RIESGO INHERENTE	0,60	0,50	0,40
DE CONTROL	0,80	0,50	0,20



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Al considerar la combinación del cuadro de calificación de factores en la determinación de riesgos con la cuantificación de los mismos (bajo el supuesto de retomar la misma política de porcentajes), entonces se tendría la información en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 6
Cuadro de Análisis de nivel general de Riesgos (Combinados)

B= NIVEL DE RIESGO INHERENTE	A= NIVEL DE RIESGO DE CONTROL			
		ALTO	MODERADO	BAJO
	ALTO	Alto	Alto	Moderado
	MODERADO	Alto	Moderado	Bajo
	BAJO	Moderado	Bajo	Bajo

CUADRO N° 7

B= NIVEL DE RIESGO INHERENTE	A= NIVEL DE RIESGO DE CONTROL			
		ALTO (0,80)	MODERADO (0,50)	BAJO (0,20)
	ALTO (0,60)			
	MODERADO (0,50)			
	BAJO (0,40)			

Interpretación: Supóngase que la determinación de riesgos se estableció que el nivel del riesgo inherente era moderado (40% a menos) y el riesgo de control era bajo (20%), entonces, al combinar los dos riesgos determinados, se procede a ver dónde se interceptan los dos valores y se determina el riesgo combinado, que para el caso de ejemplificación el cuadro se interceptarían en el nivel BAJO.

1.4 Memorándum de Planeación

Una vez realizados los pasos descritos en los numerales anteriores, el auditor tiene suficiente información y entendimiento del funcionamiento, estructura de control interno, operatividad y riesgos existentes en el sistema de administración de recursos



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

humanos a evaluar y, consecuentemente, procederá a desarrollar una estrategia general de la auditoría que responda a las evaluaciones preliminares de riesgo de las áreas potenciales del sistema y que enfoque las expectativas de la gerencia, para ello deberá elaborar un documento denominado “memorando de Auditoría de Recursos Humanos”, el contenido del mismo depende de la importancia, naturaleza y alcance de las áreas a auditar, de los cambios ocurridos en las mismas (en caso de tratarse de una revisión recurrente), entre otros.

El memorándum de planeación es el que describe el alcance y conducción esperados de la auditoría, está suficientemente detallado para guiar el desarrollo del programa de auditoría, su forma y contenido precisos variarán de acuerdo al tamaño de la entidad, a la complejidad de la auditoría y a la metodología y tecnología específicas usadas por el auditor.

Toda la información de las decisiones contenidas en el memorándum de planeación debe ser ordenada y archivada en papeles de trabajo.

A continuación se propone el siguiente modelo, que contiene los aspectos que como mínimo debe incluir un memorando de planeación de una auditoría para evaluar el desempeño del sistema de administración de personal



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA:
“EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Modelo de Memorándum de Planeación

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN

EMPRESA: _____

REF.

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____

A. OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Los objetivos generales y específicos de la auditoría a realizarse en el departamento de Recursos Humanos son:

General:

En esta parte se describen propósitos que se persiguen con la realización de la auditoría, los que están en función de las expectativas de la Gerencia, los aspectos incluidos en el acuerdo contractual pactado entre la administración y el auditor, así como finalidades inherentes propias del tipo de auditoría a realizar.

Específicos:

Los objetivos específicos relativos a la evaluación de los procedimientos en el sistema de administración de personal y sus controles internos, ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos.

B. ESTRATEGIA GENERAL DE LA AUDITORÍA

i. Alcance y amplitud del trabajo a ejecutar.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

El alcance de la auditoría de recursos humanos está en función de los resultados de la evaluación de los controles internos, la evaluación de riesgos y específicamente de las áreas que han sido determinadas como críticas, en dichas áreas los procedimientos a realizar por el auditor tendrán mayor amplitud que en aquellas catalogadas como menos crítica.

ii. Asuntos potenciales de Auditoría y Administración de Recursos Humanos

Incluye una breve de los asuntos relevantes determinados por cada subsistema de administración de personal, que han llamado la atención al auditor durante la evaluación preliminar y que necesitan validarse, confirmarse o indagarse más durante la fase de ejecución de la auditoría.

iii. Revisión analítica general del sistema de Administración de Recursos Humanos

Se resumen los resultados obtenidos de los indicadores de evaluación de desempeño utilizados en la revisión analítica, durante la etapa de evaluación preliminar o de indagación.

iv. Evaluación del Control Interno

Se incluyen comentarios resultantes de la evaluación de control interno realizada.

v. Evaluación preliminar de riesgo

Se describe brevemente el resultado de las evaluaciones de riesgo.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

El auditor debiera planificar la auditoría de manera tal que el riesgo de detección quede limitado a un nivel bajo, que sea, a su juicio profesional, apropiado para emitir una opinión. Es el riesgo de que el auditor no descubra errores importantes que no hayan sido detectados por el sistema de control interno. Este riesgo es inversamente proporcional al riesgo inherente y de control.

vi. Áreas Críticas determinadas

Se describen las áreas críticas determinadas y la correspondiente justificación para considerarlas como tal.

C. NATURALEZA Y CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

i. Antecedentes

Incluye una breve reseña histórica de la empresa a auditar.

ii. Naturaleza jurídica

A través de la matrícula de comercio y la escritura de constitución, estos documentos contienen el objeto, forma de constitución, capital social, socios o accionistas y las actividades principales que legalmente debe realizar la entidad, asimismo se podrá utilizar la observación directa de las operaciones que efectúa.

iii. Actividad económica

Describir la naturaleza de sus operaciones primarias y secundarias y en qué tipo de industria opera.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

iv. Ubicación geográfica

Dirección exacta de la empresa para atender al mercado en el que opera.

v. Estructura operativa

Los órganos que tienen a su cargo el gobierno y administración de la sociedad son por su orden jerárquico.

vi. Puestos claves

Se describe el personal de la empresa que se mantendrá contacto en el desarrollo de la auditoría.

vii. Manuales existentes

Manuales y políticas que rigen el actuar del departamento de recursos humanos

viii. Marco regulatorio aplicable

Describir los aspectos normativos más importantes que la rigen las actividades del departamento de recursos humanos.

ix. Misión y visión de la empresa

Describe la misión y visión de la empresa



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

D. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

i. Elementos a auditar

Se auditará el sistema de administración de recursos humanos, dicha evaluación se hará mediante programas de auditoría aplicados a cada subsistema.

ii. Presupuesto de personal y tiempo.

Se lista el personal que conforma el equipo y sus horas de participación

iii. Asignación del personal

En esta parte se lista el personal asignado al compromiso y sus respectivos cargos.

iv. Presupuesto del personal y tiempo

Incluye un listado del personal que conforma el equipo de compromiso y sus horas de participación.

v. Fechas clave

Incluye fechas con el propósito de establecer una adecuada planificación del tiempo que será necesario para el desarrollo de un buen trabajo de auditoría y cumplir con el alcance de las pruebas de cumplimiento previstas.

vi. Plan de trabajo

Se describen en forma cronológica las actividades a realizar durante la etapa de ejecución de auditoría.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

vii. Investigación preliminar

Se describe brevemente el modo en que opera el departamento de recursos humanos, conociendo sus políticas, reglamentos entre otros aspectos.

viii. Informe a presentar

Un informe de auditoría comunica formalmente la conclusión del auditor, explica las bases para su conclusión.

El auditor deberá analizar y evaluar las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida como base para la expresión de una opinión sobre los estados financieros.

Al finalizar la auditoría se entregará el Informe General acompañado de un informe de aspectos relevantes que reflejarán los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante la auditoría, así como la fundamentación de cada observación y sus causas y efectos.

Los informes serán dirigidos al auditado con copia al Gerente General y Gerente del departamento auditado.

ix. Cronograma

El auditor presentará un cronograma del trabajo, señalando las actividades realizadas y los tiempos utilizados.

2. Programas de Auditoría

- ***Objetivos de los programas de auditoría.***

El programa de auditoría a la medida que se presenta está orientado al logro de los objetivos de auditoría relacionados, es decir, a la evaluación de los controles internos en



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

los subsistemas del área de la administración de personal en el departamento de Recursos Humanos.

- ***Contenido de los programas.***

Los programas deben contener, como mínimo, la siguiente información:

- Nombre de la empresa;
- Identificación del tipo de auditoría;
- Nombre del área elemento de control interno a evaluar y el tipo de actividades a evaluar;
- Referencia: se refiere al tipo de programa, generalmente se utiliza en la parte superior derecha del programa;
- Periodo a examinar;
- Cuerpo: en el cuerpo del programa van los objetivos específicos y los procedimientos de auditoría, la referencia de papeles de trabajo, hecho por (iniciales o rúbrica), y fecha de finalización;
- Fechas y firmas: El programa contendrá fechas y firmas de elaborado por los auditores, revisado por el jefe de equipo, y aprobado por el supervisor.

- ***Elaboración de programas***

La formulación de programas de auditoría a la medida, considerado por el equipo de investigación y que, no obstante de que los resultados de la determinación de los riesgos de auditoría inducen a formularlo no muy amplio, incluye procedimientos como si tales resultados hubiesen sido lo contrario. En tal sentido, dichos programas de auditoría a la medida que se proponen para evaluar el sistema de administración de recursos humanos son los siguientes:



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

2.1 Programa de Auditoría para el subsistema de Reclutamiento y Selección

**AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA A LA MEDIDA APLICADOS EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

EMPRESA: _____

REF.

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____

**ÁREA A EVALUAR: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Objetivos:

1. Verificar que el proceso actual de reclutamiento atrae suficientes candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos en la empresa.
2. Examinar el cumplimiento y funcionalidad de las políticas actuales de reclutamiento y selección de recursos humanos.

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	Diseño de Cargos 1. Mediante entrevista indagar si se elaboran perfiles para el reclutamiento de personal a contratar. 2. Solicitar y revisar descripciones de puestos por nivel funcional dentro de la empresa, luego analice y determine si contiene al menos los siguientes elementos: a) Descripción general del puesto b) Requisitos intelectuales del puesto c) Requisitos físicos del puesto (Cuando fuere aplicable) d) Condiciones de trabajo 3. Determinar mediante entrevistas y cuestionarios cuál es el método que utiliza para efectuar el análisis de puestos de trabajo. 4. Verificar la existencia de descripciones de puestos en los casos siguientes: a) Creación de nuevos puestos donde haya obtenido una descripción preliminar. b) Cambios en el perfil del puesto (actualizaciones)		



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

	<p>c) Últimos cambios organizacionales.</p> <p>5. Indagar si las necesidades de recursos humanos se incluyen en presupuesto anual de operaciones.</p> <p>6. Entrevistar al gerente de Recursos Humanos, indagar y verificar si el método para planificar el recurso humano utilizado considera como mínimo los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda de los servicios. b) Si la adopción de tecnología de información o cambio de nueva tecnología reduce las necesidades de personal. c) Si se selecciona un factor estratégico (demanda de servicios, planes de expansión) en cada área de la empresa es decir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal. d) Se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño (ejemplo empleados siempre evaluados como ineficientes) para evaluar las nuevas contrataciones de personal. e) Se considera la planeación de carrera dentro de la empresa. <p>Reclutamiento:</p> <p>7. Verifique si el reclutamiento de personal se realiza de acuerdo a los perfiles establecidos.</p>		
--	--	--	--

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>8. Evaluar si el personal existente en cada área de la empresa es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la empresa, para ello se necesita:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Solicitar descripciones de puesto de cada empleado y agruparlas por área. b) Indagar en cada área de trabajo las tareas y funciones de los empleados. c) Comparar las funciones actualmente desarrolladas por cada empleado con las especificadas en la descripción de puestos correspondiente. d) Concluya si los empleados tienen sobrecarga de trabajo. <p>9. Comprobar si se realizan estudios del mercado de trabajo para lograr una correcta estrategia de reclutamiento hacia aquellos lugares donde exista el potencial de personas con posibilidad de ingreso a la empresa.</p>		



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

	<p>10. Verificar los tipos o medios de reclutamiento utilizados por la empresa.</p> <p>11. Indague cual es el rol del departamento de recursos humanos en materia de reclutamiento de personal y como se lleva a cabo la coordinación con los demás departamentos.</p> <p>12. Compruebe si existen procedimientos para el proceso de reclutamiento de personal.</p> <p>13. Indague si posee una base de datos que contenga currículos actualizados y verificar si están clasificados por cargos o área de actividad.</p> <p>14. Verificar si la empresa posee formato de solicitud de empleo.</p> <p>15. Indagar con gerente de recursos humanos si la empresa recibe currículum de persona que se presente espontáneamente, aunque no tengan oportunidades que ofrecer empleos en ese momento.</p> <p>16. Indagar si existen políticas específicas de reclutamiento (ejemplo número de empleados por departamento)</p> <p>17. Investigue si existen fuentes diversas de reclutamiento, como lo son el archivo del personal existente, banco de currículos, instituciones educativas, agencias de empleo.</p>		
--	---	--	--

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>Selección:</p> <p>18. Conozca sobre quien recae la responsabilidad del proceso de selección del personal.</p> <p>19. Indague si existe un manual de descripción de puestos y si éste contiene los requisitos exigidos para cada puesto de trabajo creado en la empresa.</p> <p>20. Verificar que el personal actual de la empresa cumple con los requisitos exigidos por el Manual de Descripción de Puestos.</p> <p>21. Verificar que durante el proceso de selección se proceda al desarrollo de pruebas psicotécnicas (documento)</p> <p>22. Verificar que se desarrollen entrevistas preliminares de selección, y si existe una guía estructurada para la misma (documento)</p> <p>23. Indagar si se exigen requisitos adicionales a los candidatos</p>		



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

	<p>como: exámenes médicos, referencias laborales y/o personales (documento)</p> <p>24. Indagar si se realiza un proceso de verificación de referencias de los candidatos, especialmente las laborales y como se registra (documento formatos de verificación y comprobar que si se anexan a los expedientes en cada contratación)</p> <p>25. Indagar si se realiza un proceso de verificación de referencias de los candidatos, especialmente las laborales y como se registra (documento formatos de verificación y comprobar que si se anexan a los expedientes en cada contratación)</p>		
--	---	--	--



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

2.2 Programa de Auditoría para el subsistema de Contratación e Inducción

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA A LA MEDIDA APLICADOS EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

EMPRESA: _____

REF.

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____

ÁREA A EVALUAR: CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

Objetivos:

1. Determinar si el proceso de contratación es resultante de un proceso técnico de selección y cumple con los requisitos establecidos en las políticas.
2. Verificar si existe un proceso de inducción para las nuevas contrataciones y si el proceso de adaptación del nuevo personal a su puesto de trabajo se lleva a cabo de acuerdo a las políticas, en un tiempo prudencial y al mismo tiempo si es efectivo.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>Contratación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar sobre quién recae la decisión final de la contratación y que factores son los más determinantes para esa acción. 2. Compruebe si el personal contratado ha sido sometido a evaluaciones de sus conocimientos, experiencia, personalidad y habilidades. 3. En el caso de realizarse el proceso de reclutamiento mediante el departamento de recursos humanos solicitar expedientes de empleados reclutados y seleccionados durante el último año, verificando y examinando que exista evidencia de los siguientes puntos: <ol style="list-style-type: none"> a) Que los aspirantes llenan una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a su especialización, nivel académico, experiencia y referencias de trabajo. b) Que el departamento de recursos humanos verifica que el currículum vitae o solicitud de empleo contenga requisitos básicos del candidato. c) Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores. d) En las entrevistas realizadas en cada etapa del reclutamiento y selección, el entrevistador llena una guía de entrevista con la evaluación y comentarios sobre el candidato. e) En los expedientes de los competidores existe evidencia de las causas por las que el departamento de recursos humanos no eligió a esos candidatos. 4. Indagar que cada trabajador cuente con su expediente laboral debidamente actualizado que el expediente contenga exámenes médicos y las pruebas de conocimiento y de aptitudes (psicométricas) realizadas al personal seleccionado, Seleccione algunos empleados de la nómina y solicite su expediente de contratación. 5. Elaborar una cédula analítica de los costos derivados de la selección de personal, relacionando el resultado obtenido mediante el índice de selección de personal. 6. Indagar mediante cuestionarios si cada uno de los empleados de la empresa conoce las funciones y responsabilidades que se encuentra en su descripción de puestos. 7. Compruebe que los expedientes de contratación del personal están debidamente archivados. 8. Investigar si se envían los contratos individuales de trabajo a la Ministerio de Trabajo a los 8 días máximo de su celebración, modificación o prórroga de éste. 		



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>9. Verificar si se encuentran los contratos de trabajo debidamente firmados.</p> <p>10. Comprobar si todos los empleados están afiliados a alla Caja Nacional de Salud y AFP</p> <p>11. Verifique si existen los documentos comprobatorios de los pagos de las vacaciones anuales al personal.</p> <p>12. Efectúe verificación aritmética del pago de vacaciones anuales de acuerdo a lo estipulado por la ley.</p> <p>13. Verifique si la empresa proporciona prestaciones adicionales a la ley y si están debidamente autorizadas.</p> <p>14. Compruebe si se paga a los empleados la remuneración correspondiente cuando no gozan el periodo de vacaciones anuales.</p> <p>15. Verifique si se pagan los aguinaldos de acuerdo a lo establecido por la ley y si el pago se efectúa en el tiempo estipulado por la misma.</p> <p>Inducción:</p> <p>16. Seleccionar una muestra de doce empleados de diferentes áreas o departamentos y llevar a cabo una encuesta que contenga preguntas como:</p> <p style="margin-left: 40px;">a) ¿Recibió entrenamiento dentro de la empresa?</p> <p style="margin-left: 40px;">b) ¿Considera que la parte de entrenamiento le dejó un aprendizaje que a la fecha en sus labores ha tenido éxito?</p> <p>17. Conocer si existen manuales o folletos que guíen al nuevo empleado en su proceso de inducción (Ejemplo: manuales de bienvenida, descripción de puestos, reglamento interno, entre otros)</p> <p>18. Indague si durante el proceso existe algún tipo de inducción práctica en el puesto de trabajo y si es evaluado al final de dicho proceso.</p> <p>19. Investigue si se realiza un proceso evaluatorio del proceso de inducción y si en él participa tanto el jefe inmediato como el nuevo empleado.</p> <p>20. Verificar si durante la inducción al nuevo empleado se le brinda un recorrido por la empresa (Al azar tome las últimas contrataciones realizadas y entrevístelas para verificar lo comentado)</p> <p>21. Verificar si hay un manual de inducción en la empresa para alinear los comportamientos.</p>		



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

2.3 Programa de Auditoría para el subsistema de Entrenamiento y Capacitación

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

PROGRAMA DE AUDITORÍA A LA MEDIDA APLICADOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

EMPRESA: _____

REF.

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____

ÁREA A EVALUAR: ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Objetivos:

1. Conocer si existen programas de entrenamiento y capacitación para los empleados.
2. Determinar si los empleados de la empresa tienen oportunidades de desarrollar una carrera dentro de la empresa.

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	Entrenamiento y Capacitación 1. Verificar la existencia de los planes de capacitación en las políticas de la empresa. 2. Identificar quien es el responsable de coordinar los programas de entrenamiento para el personal de la empresa. 3. Conozca cual es el mecanismo de medición para detectar las necesidades de un programa de capacitación en el personal. 4. Indague con la gerencia de recursos humanos y la Gerencia General sobre los siguientes aspectos: a) ¿Se cuenta con un porcentaje de presupuesto dedicado a la capacitación del personal de la empresa? b) ¿Se planifican las necesidades de capacitación del personal? c) Si se contrata proveedores de cursos de capacitación, solicitar las cotizaciones para comprobar la ejecución del mismo a la fecha. d) ¿Se evalúan los objetivos, contenido y principios de aprendizaje al diseñar y preparar un programa de capacitación? e) ¿Cómo determina los buenos o malos resultados del proceso de capacitación de los empleados?		



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>5. Indague y verifique con la gerencia de Recursos Humanos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) ¿Cuántos empleados de la empresa ha desarrollado una carrera en la misma? b) ¿Contribuye el departamento de Recursos Humanos o cada Gerente de la empresa a planear el desarrollo de la carrera de un empleado dentro de la empresa? c) ¿Cuándo existen vacantes el departamento de Recursos Humanos capacita a empleados para que puedan aplicar ese nuevo cargo? <p>6. Determinar si la administración de los Recursos Humanos está orientado al desarrollo del personal.</p> <p>7. Tomar una muestra de 5 empleados e indagar si han recibido capacitaciones últimamente, y si aprendió de esas capacitaciones</p> <p>8. Verifique si existe un nivel de retroalimentación sobre la capacitación o entrenamiento recibido por parte de los empleados.</p> <p>9. Conocer si la empresa fomenta en el empleado el autodesarrollo.</p> <p>10. ¿Se les dio capacitaciones a los empleados ascendidos?</p>		



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

2.4 Programa de Auditoría para el subsistema de Evaluación de Desempeño

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA A LA MEDIDA APLICADOS EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

EMPRESA: _____

REF.

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____

ÁREA A EVALUAR: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivos:

1. Determinar si tanto la empresa como los empleados están satisfechos con el sistema de evaluación de desempeño y si se aplica de acuerdo a los procedimientos establecidos.

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	1. Elabore un cuestionario dirigido al Gerente de Recursos humanos que contenga al menos las siguientes preguntas. <ol style="list-style-type: none"> a) ¿Existe en la empresa un mecanismo de medición de desempeño y como se aplica? b) ¿La empresa está satisfecha con el actual sistema de evaluación de personal? c) ¿Cuál es el propósito de evaluar el desempeño de los empleados? d) ¿Qué se hace con los empleados de bajo rendimiento, en un período de evaluación? 2. Seleccione una muestra representativa que no sea inferior al 10% del universo de empleados, luego realice una entrevista que contenga al menos los siguientes puntos: <ol style="list-style-type: none"> a) ¿Qué aspectos considera deben incluirse en la evaluación del desempeño? b) ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son discutidos con usted? c) ¿Ha obtenido beneficios de la evaluación del desempeño? d) ¿Cuál es la frecuencia que cree debe aplicarse la evaluación del desempeño? e) ¿Considera que es útil la evaluación del desempeño? 		



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>3. Es recomendable que antes de iniciar la entrevista el auditor explique al empleado, la confidencialidad de la información, a efecto de generar confianza en el entrevistado y evitar respuestas cerradas y sin ningún valor para la auditoría.</p> <p>4. Verificar que el sistema de evaluación del desempeño contenga al menos los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Criterios de evaluación inherentes a cada puesto de trabajo. b) Que empleados con tareas comunes se les evalúa utilizando el mismo sistema de evaluación. c) Que los empleados se les permita apelar los resultados de la evaluación. <p>5. Indagar si las evaluaciones de desempeño son basadas en las funciones y responsabilidades descritas para cada puesto en el Manual de Descripción de puestos. (Cotejar al azar el formato de las evaluaciones con el Manual de Descripción de puestos, de no existir un formato pre elaborado indagar como se registra la evaluación)</p> <p>6. Verifique que el responsable de evaluar a cada empleado sea el jefe inmediato de este, y si no es él, ¿Quién es el encargado?</p> <p>7. Indague si existe un Manual de Descripción de Puestos que contenga los requisitos de cada puesto y que sirva de base para la medición del desempeño de cada puesto.</p> <p>8. Indague si existen índices de eficiencia y estándares de desempeño para cada puesto de trabajo y quién es el encargado de su actualización.</p> <p>9. Verificar que en cada expediente personal de los empleados incluya las evaluaciones a que han sido sometidos. (Verificar que las fechas de las evaluaciones coincidan con la frecuencia de evaluación manifestada por los jefes).</p> <p>10. Comprobar que dentro de las evaluaciones de desempeño se incluya aspectos referentes a la asistencia, puntualidad y permanencia en el lugar de trabajo.</p> <p>11. Verificar en las planillas que porcentaje de descuentos corresponde por llegadas tardes o ausentismo en su puesto de trabajo.</p> <p>12. Indagar si la asignación de nuevos salarios a los empleados dependen de los resultados obtenidos a través de las mediciones del desempeño a que han sido sometidos, si no es así cual es el mecanismo para otorgar aumentos de salarios</p>		



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

2.5 Programa de Auditoría para el Subsistema de Retribuciones y Prestaciones

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA A LA MEDIDA APLICADOS EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

EMPRESA: _____

REF.

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____

ÁREA A EVALUAR: RETRIBUCIONES Y PRESTACIONES

Objetivos:

1. Determinar si la empresa aplica una adecuada política salarial acorde al mercado laboral, expectativa de los empleados y de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño.
2. Verificar que exista un programa de prestaciones y servicios para el personal y que este se aplique equitativamente a todo el personal de la empresa.

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	Política Salarial: 1. Indagar con la gerencia de recursos humanos sobre lo siguiente: a) Periodicidad de los incrementos salariales a los empleados. b) Bases para establecer los porcentajes de incremento salarial. c) Si es política de la empresa reconocer la antigüedad, el mérito y el desempeño sobresaliente a través de la estructura de salarios. 2. Solicitar la última encuesta salarial y verificar si los aumentos de sueldos están de acuerdo a: a) Relación directa con el mercado b) Resultados obtenidos en la evaluación de desempeño c) Estructura de aumentos en la empresa. 3. Verificar que la planilla sea elaborada por el Departamento de Recursos Humanos por el encargado de dicha función (coteje con el Manual de Descripción de Puestos) 4. Elabore una narrativa sobre el proceso de elaboración de planillas.		



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

REF. P/T	PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	REVISADO POR
	<p>5. Coteje los puestos y los montos por salarios detallados en la planilla con los registros de personal, específicamente en el contrato de trabajo.</p> <p>6. Verifique que en la planilla se incluyan las retenciones legales y compromisos contraídos por el personal y cuya responsabilidad de pago recae en la empresa.</p> <p>7. Verificar en la planilla si existen pagos por horas extras, si existen indagar cual es el sistema de registro de estas y si cumplen con lo estipulado en la Ley General del Trabajo.</p> <p>8. Conozca cual es el mecanismo de pago para los empleados.</p> <p>9. Coteje aleatoriamente los montos detallados en la planilla con lo registrado en los cheques o depósitos bancarios.</p> <p>10. Investigar cuales son los niveles mínimo y máximo de remuneración teniendo en cuenta el valor del cargo para la empresa y las presiones del mercado laboral.</p> <p>11. Verificar que el departamento de recursos humanos registre correctamente los incrementos de sueldos.</p> <p>12. Indagar si la empresa cuenta con un programa de prestaciones y compensaciones y el tipo de beneficios se otorgan a los empleados.</p> <p>13. Investigar quienes son los ejecutivos que autorizan estos beneficios.</p> <p>14. Conozca si el programa de prestaciones es sometido a un proceso de actualización, si esto no sucede, indague cuáles son los motivos.</p> <p>15. Verifique si el programa de prestaciones es aplicado en general a todos los empleados o si existen paquetes de prestaciones para cada nivel jerárquico (Documento)</p> <p>16. Indague cual es el mecanismo para dar a conocer al personal las prestaciones a la que son acreedores (al azar verifique con el personal si estos conocen las prestaciones que la empresa les otorga)</p> <p>17. Tome una muestra en el archivo del personal y verifique si existe entre la documentación el plan de prestaciones y servicios otorgados al momento de su contratación.</p>		



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

3. Ejecución del Trabajo de Auditoría

La ejecución del Trabajo de Auditoría representa llevar a cabo todos y cada uno de los procedimientos incluidos en el programa de auditoría de carácter especial, aplicado a Recursos Humanos, diseñados en la fase de planeación, pudiendo el auditor diseñar sus cédulas de la forma en que se presenta en la etapa de planeación.

La ejecución de los programas de auditoría, será responsabilidad de los auditores asignados para la evaluación. El supervisor guiará constantemente el avance de los programas y orientará junto con el jefe de equipo o equipo de auditores la estrategia a seguir para el desarrollo del mismo en el tiempo establecido para dicha fase.

El primer paso será reunirse con los empleados que van a tener una participación directa en la auditoría. Se trata de exponerles el objetivo del proyecto y resaltar la importancia de su colaboración en la facilitación de información. Resultará fundamental la presencia y el apoyo del Gerente de Recursos Humanos de la empresa en esta labor de concienciación y de solicitud de colaboración.

El siguiente paso consistirá en analizar los sistemas establecidos por la empresa para garantizar la eficacia y eficiencia de sus prácticas de recursos humanos, es decir, el grado en que la empresa tiene control de sus actividades de recursos humanos.

El último paso en esta fase será aplicar las pruebas y los análisis de auditoría pertinentes: pase de cuestionarios, entrevistas, solicitud de documentación, entre otros.

3.1 Responsabilidad de la ejecución del proceso.

La responsabilidad de la ejecución del proceso de auditoría recae en gran medida en el auditor Sénior que será el ejecutor de recolectar la información, sin embargo hay que



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

tener en cuenta que parte de la responsabilidad va a recaer en los diferentes empleados de la empresa que deberán facilitar la información que el auditor les solicite de la manera más rápida y veraz posible, por ello el departamento de Recursos Humanos se ha de comprometer a informar a estos empleados de la importancia de labor del auditor, logrando así su compromiso y colaboración.

3.2 Amplitud temporal de la Auditoría:

La experiencia indica que lo más recomendable es efectuar una auditoría de Recursos Humanos una vez al año.

Se recomienda realizar el proceso durante los dos primeros meses del año que preceden al período a auditar. No obstante, una auditoría se puede realizar en cualquier momento del año, mientras se tenga como referencia un año ya vencido en el tiempo.

Asimismo se desarrollará las siguientes **técnicas de auditoría:**

- a) Técnicas de verificación ocular
- b) Técnicas de verificación oral
- c) Técnicas de verificación escrita
- d) Técnicas de verificación documental
- e) Técnicas de verificación física.

Asimismo, se desarrollará lo concerniente a la obtención de la **evidencia**. Tipos de evidencia: física, testimonial, documental y analítica.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

3.3 Marcas, índices y Referenciación

- **Marcas:** Las marcas son símbolos utilizados para dejar evidencia de los procedimientos aplicados al efectuar las pruebas durante el examen.

Reglas para el uso de marcas en auditoría:

- Se usan para explicar trabajos de auditoría efectuado
 - Use lápiz rojo
 - Hágalas nítidas y claras
 - Simples
 - Explicar bien
 - Explicar inmediatamente
 - Explicar todas las marcas
 - Usar diferentes marcas para distintos tipos de examen.
-
- **Índices:** Los índices pueden ser letras, números o ambos y con ellos se representa el rubro o sección contable examinada (en una auditoría financiera) en este caso por ser una auditoría de carácter especial se indicaran los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos evaluados y la secuencia de las cédulas.
 - **Referencias:** Son símbolos que el auditor utiliza en las diferentes cédulas que elabora para establecer una intercomunicación entre las distintas cédulas diseñadas en cuanto a la información que contiene cada una de ellas.

Las referencias se escriben a lápiz rojo con el propósito que sea un llamado de atención en la lectura.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

3.4 Papeles de Trabajo

Papeles de trabajo constituyen un registro permanente del trabajo efectuado por el auditor, razón por la cual deben ser preparados en forma clara, sencilla y concisa.

El propósito básico de los papeles de trabajo es suministrar información sobre:

- Respalda el trabajo realizado por el auditor.
- Evidencia de la base que respalda la opinión emitida.
- Suministra a los supervisores oportunidad para evaluar los atributos principales del personal asignado.
- Provee un registro histórico de la información examinada y los procedimientos aplicados.

- **Propiedad:**

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor; derecho sujeto a aquellas limitaciones impuestas por las normas profesionales establecidas para prevenir el indebido manejo de la información en ellos plasmada.

El auditor debe adoptar procedimientos para la custodia de sus papeles de trabajo un período de tiempo suficiente según las necesidades profesionales técnicas y para satisfacer cualquier requerimiento futuro.

Clases de Papeles de Trabajo de acuerdo a una auditoría financiera:

- Hojas de Trabajo (HT)
- Cédulas
- Sumaria



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Respaldo (Papeles de Trabajo y Cédula de detalle, Cédula analítica y Cédula narrativa)

Nota: Por ser una auditoría de carácter especial, los papeles de trabajo que se utilizaron fueron Cédulas narrativas y documentación comprobatoria de los procedimientos efectuados.

3.5 Conclusión del trabajo de auditoría

De acuerdo a los resultados obtenidos de la ejecución de las pruebas de auditoría que el auditor haya realizado, este deberá formular las conclusiones a las cuales haya llegado respecto a si los subsistemas auditados están operando eficientemente y eficazmente.

4. Informe de Auditoría

Una vez terminado el trabajo, el auditor debe preparar un informe previo, el cual será presentado, por parte del Auditor a la Gerencia de Recursos Humanos a fin de que ésta dé las respuestas respectivas.

El informe final de auditoría es el producto por medio del cual el auditor, expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito. Debe emitirse un informe de auditoría preliminar según se expresa en el párrafo anterior, durante este tiempo el auditado tiene la oportunidad de hacer los descargos o las observaciones que deberán ser incluidas en el informe final.

El informe de auditoría deberá cumplir una triple finalidad:

- Describir las prácticas de RR.HH. en el proceso de selección del personal
- Valorar las prácticas: indicar cuáles son las correctas y cuáles son las incorrectas.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Proponer sugerencias y recomendaciones con el fin de cubrir las deficiencias detectadas.

El informe debe cumplir una serie de requisitos:

- **Claridad:** Comprensible y de fácil lectura.
- **Atractivo:** Presencia de tablas, gráficos, formato muy cuidado.
- **Riguroso:** Sin errores de cálculo, centrado en hechos constatados más que en opiniones.
- **Relevancia:** Centrado en los aspectos más importantes, más estratégicos.
- **Constructivo:** Presenta recomendaciones y sugiere acciones de mejora.

4.1 Informe Preliminar

Luego de finalizada la etapa de ejecución de la auditoría y habiéndose analizado toda la información obtenida, el responsable de la Auditoría deberá elaborar un informe preliminar o borrador, especificando los diferentes hallazgos por área, así como las recomendaciones para la aplicación de medidas correctivas por cada una de las deficiencias encontradas, en esta carta el auditor reporta asuntos que le llaman la atención y que en su opinión se deben reportar a la Gerencia, ya que representan importantes deficiencias.

Un eficiente informe de auditoría debe poseer todos los elementos necesarios, que ayuden a la administración a comprender plenamente las debilidades y fortalezas que pudieran haberse encontrado, durante la ejecución del trabajo de campo sobre la evaluación del control interno con enfoque COSO I, referente a la Administración de Recursos Humanos.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

El informe preliminar puede efectuarse mediante una Carta a la Gerencia, la cual debe ser elaborada de forma ordenada y programada, con ciertas características que permitan su comprensibilidad. Le permite al auditor comunicar a la gerencia las deficiencias de sus controles operativos y administrativos, como las inconsistencias legales encontradas y a la vez proponer posibles soluciones para contrarrestar las deficiencias e inconsistencias

Los auditores al momento de elaborar la Carta a la Gerencia deben incluir en ella las deficiencias encontradas, el riesgo que estas traen para la empresa y las posibles sugerencias para contrarrestarlas, sin hacer referencia al costo/ beneficio que conllevan la puesta en práctica de estas sugerencias.

Los auditores deberán incluir en sus comentarios un análisis del costo/ beneficio que obtendrá la empresa al llevar a la práctica las recomendaciones hechas por él.

Cuando el auditor ha finalizado su visita y ha recopilado en sus papeles de trabajo toda la información sobre las deficiencias encontradas, debe inmediatamente preparar la Carta a la Gerencia y enviarla a los clientes para que esta sea oportuna y sea tomada en cuenta para la toma de decisiones de la empresa.

Partes que debe contener la carta a la gerencia.

- **Título:** el informe debe ir precedido de un título o encabezado que permita su identificación.
- **Destinatario:** El informe debe identificar a quien o a quienes va dirigido.
- **Objetivo de la auditoría:** El informe debe de especificar cuáles fueron los objetivos que se formularon para la realización de la auditoría, tanto el objetivo general como un específico que se tuvieron presente.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- **Alcance:** En este elemento debe informar que el examen se realizó con base a las Normas Internacionales de Auditoría y con base a los componentes de Control Interno COSO I. Asimismo, se debe de informar en este elemento respecto al periodo auditado, el área auditada y sobre los aspectos que estuvieron sujetos de evaluación, como lo son, para el presente caso, la Administración de Recursos Humanos.
- **Limitaciones al Alcance:** en las limitaciones al alcance, de haber existido, deben señalarse de forma específica cuáles fueron las limitantes durante el desarrollo de la auditoría, indicando los factores que incidieron en ello. Asimismo, se debe indicar las consecuencias que generaron esta restricción en la labor de auditoría, es decir, los procedimientos y pruebas que no pudieron realizarse.
- **Hallazgos de Auditoría:** En esta parte el auditor menciona los hallazgos o deficiencias encontradas al realizar la evaluación del control interno, entenderemos como hallazgos todas aquellas circunstancias en los cuales se incumpla con las políticas establecidas de control interno en la empresa.

Además el informe de auditoría debe poseer los cinco atributos del hallazgo, siendo estos:

1. **Condición:** Constituye una situación que existe, pero ha sido determinada y documentada durante la auditoría.
2. **Criterio:** En este atributo del hallazgo, se debe señalar la política o procedimiento de control interno utilizado para comparar lo establecido por la administración para ser cumplido con respecto a lo encontrado.
3. **Efecto:** Tiene dos significados que dependen de los objetivos de auditoría. Cuando los objetivos de los auditores incluyen la identificación de las consecuencias reales o potenciales de una condición que varía (positiva o negativamente) con respecto a los criterios identificados en la auditoría, el “efecto” mide esas consecuencias.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

4. **Causa:** Así como el efecto, la causa tiene dos significados, que depende de los objetivos de auditoría. Cuando los objetivos de los auditores comprenden la explicación de por qué se produjo un desempeño deficiente determinado en la auditoría.
5. **Recomendación:** Partiendo del criterio utilizado, el auditor debe mencionar en este elemento, las acciones que la administración debe realizar a fin de corregir la deficiencia que estuviera dando.

Es oportuno mencionar que, el informe preliminar lleva cinco atributos, el cual estará sujeto a discusión con la gerencia involucrada y la Administración en una reunión programada, luego el auditor emitirá un informe definitivo, el cual además de contener textualmente los cinco atributos ya mencionados, debe incluir los comentarios de la gerencia y los niveles de superación de las deficiencias que existieran a la fecha de emitir el informe definitivo.

Modelo de Informe Preliminar
AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS INFORME PRELIMINAR

EMPRESA: _____

FECHA: _____ REF: _____

Gerente Recursos Humanos de Empresa..... Presente

Estimados Señores.

El (día) de (mes) de (año), finalizó la Auditoría de Recursos Humanos desarrollada al sistema de Administración de Recursos Humanos de la empresa (nombre).

Objetivos de la auditoría:

a)



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

b)

c)

Alcance:

Nuestro trabajo consistió en efectuar pruebas de auditoría al sistema de Administración de Recursos Humanos ejecutado por la sociedad, de acuerdo a las normas de Auditoría Internacionales de Auditoría, aplicados a Auditorías de carácter especial las cuales requieren que esta se planifique y ejecute de manera tal que se pueda obtener una seguridad razonable de las operaciones.

Como resultado de las revisiones y con el ánimo de ser útil a la administración, presento a su consideración comentarios de dicha evaluación, practicada a los subsistemas de Reclutamiento y selección; Contratación e Inducción; Evaluación del desempeño; Retribuciones y Prestaciones, debe entenderse que nuestros comentarios son exclusivamente a los sistemas de control y procedimientos desarrollados en estos subsistemas; y que en ningún momento se pretende criticar la integridad o capacidad de algún miembro de la sociedad.

Ya que nuestro objetivo está enfocado a unir esfuerzo con la administración y contribuir a mejorar aquellos subsistemas que de acuerdo a nuestra auditoría muestren deficiencias y pueden ser consideradas como áreas de riesgo, afectando la eficiencia y eficacia de la empresa.

A continuación se presentan las deficiencias encontradas en el proceso de evaluación, indicando además, las causas que originan dichas deficiencias y el efecto que producen en el desarrollo de las actividades, por cada una de los subsistemas evaluados.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Subsistema:			
Hallazgos	Causas	Efectos	Políticas o lineamientos infringidos

Para la corrección de las deficiencias encontradas se presentan las siguientes recomendaciones:

- a)
- b)
- c)

Atentamente.

Auditor, N° de Registro N° XXXX

4.2 Informe de Auditoría de Recursos Humanos

Después de realizar un análisis de informe preliminar y verificar la aplicación de medidas correctivas programadas con un tiempo mínimo de finalización, el responsable de la auditoría de Recursos Humanos deberá proceder a la elaboración del informe definitivo de Auditoría de Recursos Humanos, presentando un detalle de los problemas o deficiencias encontradas en los subsistemas de Reclutamiento y selección, Contratación e inducción, Entrenamiento y capacitación, Retribuciones y prestaciones y Evaluación del desempeño, que no se hayan solventado a la fecha del informe en cada subsistema, las causas que lo originaron, los efectos que producen y las recomendaciones.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Partes que debe contener el informe de Auditoría de Recursos Humanos:

1. **Destinatario:** El informe debe identificar a quien o a quienes va dirigido.
2. **Saludo:** Indicará un breve saludo a las personas a quien va dirigido el informe.
3. **Párrafo Introdutorio:** Deberá incluir el período de realización de la Auditoría de Recursos Humanos.
4. **Cuerpo del Informe:** En este apartado se presentará, por cada área funcional, un detalle de los diferentes hallazgos, causas que los originan así como los efectos que producen el problema encontrado, y una descripción de las políticas o lineamientos establecidos por la administración y que han sido infringidos, además, las diferentes recomendaciones para solventarlos.
5. **Recomendaciones:** Se detallará en este apartado, recomendaciones o sugerencias adicionales a las presentadas en el párrafo anterior.
6. **Conclusión:** El responsable de la auditoría de Recursos Humanos dará una conclusión final sobre el trabajo efectuado.

El responsable de la Auditoría de Recursos Humanos, deberá presentar el informe final de Auditoría a los directores, propietarios o alta gerencia de la empresa, convocando a una reunión después de haber finalizado la elaboración del mismo.

Esto con la finalidad de informarles de las diferentes actividades que se han realizado, así como las medidas correctivas que se aplicarán a las deficiencias encontradas.

En este informe se detallarán los problemas o deficiencias detectadas en cada subsistema, las causas que las provocan y los efectos que producen así como las recomendaciones y para solucionar dichas deficiencias.

A continuación se presenta una muestra del Informe definitivo de Auditoría:



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA:
“EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS
INFORME DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

EMPRESA: _____

FECHA: _____ REF: _____

Señores: Junta Directiva

Empresa _____

Estimados Señores:

Objetivos:

El (día) _____ de (mes) _____ de (año), se finalizó la Auditoría de Recursos Humanos al Sistema de Recursos Humanos de

Los objetivos propuestos para la realización de éste trabajo fueron:

- a)
- b)

Alcance:

La Auditoría de Recursos Humanos comprendió las actividades vinculadas con la Administración de Recursos Humanos efectuadas por la Gerencia de Recursos Humanos, desarrollándose cuestionarios y programas con procedimientos claves para la evaluación del control interno.

Se utilizó para su desarrollo diferentes técnicas para la obtención de la información, como son: Selección de muestras, complementación de cuestionarios, entrevistas con los responsables de cada área y elaboración de papeles de trabajo.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Se efectuó un análisis de la información obtenida, determinándose recomendaciones y planes de acción para la solución de los problemas encontrados.

Hallazgos:

A continuación se presenta un detalle de todas las deficiencias encontradas en cada una de los subsistemas así como la causa que ha originado éstas deficiencias y los efectos que producen en el desarrollo de las actividades, como también las diferentes políticas o lineamientos establecidos por la administración y que han sido infringidos, además las recomendaciones necesarias para su corrección.

Subsistema:			
Hallazgos	Causas	Efectos	Políticas o lineamientos infringidos

Recomendaciones:

Se describen algunas sugerencias que servirán para mejorar la forma de desarrollar las actividades de gestión financiera en las áreas funcionales, que faciliten a los encargados a corregir deficiencias, así como a minimizarlas y lograr el alcance de los objetivos y metas propuestas.

Conclusión:

En este apartado, el administrador presentará una conclusión general sobre el trabajo realizado y sobre los resultados obtenidos.

Firma: _____



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Gerente de Auditoría



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

**CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1 Conclusiones

Al término de la presente investigación y luego de desarrollado el diagnóstico relacionado al Proceso de Selección de Personal en la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”, se exponen las siguientes conclusiones:

- Los resultados de la investigación muestran que la Empresa Cafetalera “Buena Vista S.A.” cuenta con elementos que hacen a una organización seria, ya que cuenta con su organigrama, manual de organización y procedimientos para su adecuado funcionamiento, como también un manual de descripción de cargos para su personal; estos aspectos permiten concluir que se cuenta con una organización empresarial plenamente consolidada; sin embargo, en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección, la empresa presenta diversas deficiencias que se describen a continuación.
- Los resultados obtenidos, permiten aseverar que la empresa Cafetalera “Buena Vista S.A.” no cuenta con un manual de procedimientos para la selección y reclutamiento de personal, lo cual constituye un factor negativo para que la empresa pueda contar con el mejor elemento para el desarrollo empresarial, en cuanto a recursos humanos. Este aspecto refleja una primera deficiencia en relación con los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Asimismo, se ha observado que la Empresa Cafetalera no cuenta con una política formalmente establecida de incentivos, recompensas y sanciones para el personal, aspecto que muchas veces incide en el rendimiento, ya que la capacitación de los recursos humanos, así como su desempeño debe ser reconocido, lo cual no significa que el mismo siempre deba ser económico.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Por otra parte, los resultados también permiten concluir que la Empresa Cafetalera Buena Vista S.A., no cuenta con procedimientos y cronogramas, formalmente definidos para efectuar la evaluación de desempeño de los recursos humanos, lo cual limita las posibilidades de conocer el rendimiento del personal en función de los cargos que desempeñan y las necesidades de capacitación para mejorar el desempeño.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, en la Empresa Cafetalera Buena Vista S.A., no se realizan auditorías al Proceso de Selección de Personal, fundamentalmente, debido al desconocimiento de la importancia de este tipo de auditorías, y por falta de un Manual de Auditoría de Recursos Humanos; situación que se constituye en un factor adverso al momento de contratar personal competente para cada puesto de trabajo, lo cual puede traer efectos perjudiciales para el desempeño de los trabajadores y por tanto, en el funcionamiento de la organización.
- A pesar de lo anterior, los funcionarios de la Empresa Cafetalera Buena Vista S.A., coinciden en que es necesario que se realicen auditorías al Proceso de Selección de Personal, en virtud de las diversas ventajas que puede traer para la organización, tales como: mejorar los procesos de reclutamiento y selección, incorporar personal competente, identificar deficiencias del proceso de reclutamiento y selección y mejorar la productividad del personal.
- Considerando los resultados expuestos, el presente Proyecto de Grado culmina con el diseño de un Manual de Auditoría para evaluar el Proceso de Selección de Personal en la Empresa Cafetalera Buena Vista S.A., como herramienta que permita identificar deficiencias y excepciones en dicho proceso, para con base en ello, formular Recomendaciones tendientes a subsanarlas. El contenido del



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

Manual es desarrollado de forma amplia en el Capítulo VI del presente Proyecto de Grado.

7.2 Recomendaciones

Con el propósito de mejorar el Proceso de Selección de Personal de la Empresa Cafetalera Buena Vista S.A., y hacer efectiva la implementación del Manual de Auditoría propuesto, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que los directivos de la Empresa Cafetalera Buena Vista S.A., deba implementar acciones de evaluación de su sistema de Administración de Recursos Humanos, enfatizando en el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que carece de instrumentos técnicos para ello; por lo que se recomienda, que puedan utilizar el Manual de Auditoría del Proceso de Selección propuesto en el presente Proyecto de Grado.
- Es recomendable que la Empresa Cafetalera Buena Vista S.A, deba realizar una Auditoría del Proceso de Selección, periódicamente (como mínimo cada año); asimismo, se recomienda que dicha evaluación coincida con la ejecución de cualquier otra auditoría que se realice en la empresa, con la finalidad de ahorrar costos, esto en el caso de requerir auditores externos.
- Es necesario que los directivos y Gerentes de cada área de la empresa, recomienden a la Gerencia General la importancia de la evaluación del cumplimiento de las actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos y, en particular, del Proceso de Selección de Personal, utilizando como base el Manual propuesto en el presente trabajo, de manera que puedan diseñarse e implementarse controles encaminados a prevenir las deficiencias y excepciones.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Es recomendable que el profesional encargado de auditar el Proceso de Selección de Personal en la Empresa, deba ser ajena a esta. Esto permitirá garantizar la segregación de funciones que ayuda a la objetividad de los resultados y a obtener los mejores beneficios de la auditoría aplicada.
- Finalmente, se recomienda a la Gerencia General de la empresa, que el Manual de Auditoría propuesto, deba ser revisado, corregido y perfeccionado, para su posterior aplicación. Para ello, se puede recurrir a los profesionales de la Gerencia de Recursos Humanos, de manera que se realicen los ajustes y adaptaciones en función de las necesidades, recursos y posibilidades de la empresa.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

BIBLIOGRAFÍA

- A.I.C.P.A. (1983). *Statements on Auditing Standards S.A.S 1-79*
- AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION (1972) *Auditing Concepts Committee. Reports of the Committee on Basis Concepts*. Accounting Review, Volume 47.
- Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinoza, Víctor (1999) *Administración de Recursos Humanos, Para el Alto Desempeño*. Editorial Trillas, México, 5a ed.
- Blasco, R. (2009) *Selección de Personal*. En: Reyes, R. *Diccionario crítico de las Ciencias Sociales*. Terminología Científico-Social-Aproximación Crítica, 2009. Disponible en <http://www.ucm.es/info/eurotheo/terminog.htm>.
- Calvo, Ricard (2012). *La auditoría como herramienta de gestión sociolaboral en las organizaciones del siglo XXI*. Ponencia marco de las II Jornadas de Investigación sociolaboral de la Comunitat Valenciana, celebradas en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universitat de València, Valencia, 17-18 diciembre de 2012.
- Chiavenato I. (2011). *Administración De Recursos Humanos*. Novena Edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Davis Kith y Newstrom John W. (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Editorial Mc Graw Hill, México, 11° ed.
- Dessler G. (1996) *Administración de personal*. México, 6ta. Edición. Editorial Prencite Hall Hispano América.
- Dolan, S., Schuler, R., Valle, R. (1999) *La gestión de Recursos Humanos*, Madrid. Edit. McGraw-Hill.
- DOPP CONSULTORES (1992) *Cómo seleccionar personal*, Madrid. Ed. Punto Editorial IMPI,



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Fuentes Fernando y Sánchez Sandra (2005). *Auditoría del Reclutamiento, selección y socialización de RR.HH.*Capital Humano, N° 193, Suplemento Selección de Personal.
- Fuentes, F. J., Veroz, Ricardo., Morales, A.C., (2005) *Introducción a la Auditoría Sociolaboral*, Ed. Don Folio, Córdoba.
- Gómez Luis, Balkin David y Cardy, Robert (2008), *Gestión de recursos humanos*, Madrid: Pearson Educación.
- Gonzales Mondragón, Armando (2002) *Auditoria Administrativa, Generalidades, Auditoria en Recursos Humanos y Gerencias Alternas*, Editorial Trillas, México.
- Gutiérrez, Palomino R. B. (2007) *Auditoría de la administración de recursos humanos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Medicina Humana. Unidad de Postgrado
- Hernández R. Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México: Mc. Graw Hill.
- Holmes, Arthur W. (1999). *Auditoría Principios y Procedimientos*. Tomo I. México: Edit. Unión Tipográfica Hispano – Americana.
- IFAC. (1998). *Normas Internacionales de Auditoría, emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Kell, W. G. (1995). *Auditoría Moderna*. México: C.E.C.S.A.
- Koontz Harold Weihrich Heinz (2000) *Administración una Perspectiva Global*. Edit. McGraw- Hill.
- Mondy, R. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena Edición. México: Pearson Educación.
- Montaña, Patrick J. (2002) *Administración*. Primera Edición México: Editorial Continental.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Münch Lourdes y Ángeles, Ernesto. (2003). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Edit. Trillas.
- Nevado, Peña D. (1999) *Control de Gestión Social: La auditoría de Recursos Humanos*, Ed. Universidad de Castilla La Mancha, Murcia.
- Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Paiva Q., Walker. (2000). *Guía de Auditoría*. Cochabamba. Bolivia. Edit. Educación y Cultura.
- Pérez, Casado Alejandro (2014) *Auditoría sociolaboral de los procesos de reclutamiento y selección. Relaciones Laborales y Recursos Humanos*. España. Universidad de Almerienses.
- Perú: Ministerio de Salud (1999) *Gestión de Recursos Humanos*. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión. Lima Perú.
- Reyes Ponce, A. (1996) *Administración de Personal – Relaciones Humanas*. México. Ed. Limusa.
- Rivas, L. (2002). *Gestión integral de recursos humanos*. México: Ediciones Taller Abierto.
- Robbins, S. y Judge T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 13^a. Edición. México: Pearson Educacion.
- Rodríguez, F., Barrios, I., & Fuentes, M. (1994). *Introducción a la metodología de las investigaciones sociales*. La Habana, Cuba: Editora Política.
- Sánchez, Pérez José (2014) *Fundamentos de auditoría de recursos humanos*, 101 indicadores claves, McGraw-Hill, Universidad de Cádiz.
- Santillana Gonzales, Juan Ramón (2000) *Auditoria I*. México, 3a ed. Ediciones Contables Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

- Santillana Gonzales, Juan Ramón (2003) *Establecimientos de Sistemas de Control Interno, La función de Contraloría*, International Thomson Editores, S.A. de C.V., México, 1ª ed.
- Sanz, Alexia (2006) *Herramientas para la investigación de lo social en las organizaciones*. Zaragoza: Mira editores.
- Sastre, Miguel Ángel; Aguilar, Eva María (2003) *Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico*. Primera Edición. España. Editorial McGraw-Hill.
- Storner James R. Freeman Gilbert Daniel. (2004) *Administración*. 6ª Edición Edit. Prentice Hall.
- Terán, Gandarilla Gonzalo (1999) *Temas de Contabilidad Básica*, Cochabamba – Bolivia. 1ra. Edición. Editorial Ecuación y Cultura.
- Vela Quiroga Gabriel (2007). *Auditoría Interna un Enfoque Prospectivo*. La Paz Bolivia.
- Werther W. y Davis K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA
EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA:
“EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”**

ANEXOS



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO A FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA EXPORTADORA DE CAFE “BUENA VISTA S.A.”

Sexo: F M

Tiempo de servicio en la empresa: _____

Cargo que ocupa: _____

1. ¿La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” tiene un organigrama formalmente establecido para la organización?
 - a) Si
 - b) No

2. ¿La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” tiene un Manual de organización y procedimientos para su adecuado funcionamiento?
 - a) Si
 - b) No

3. ¿La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” tiene un Manual de Funciones o de descripción de cargos para su personal?
 - a) Si
 - b) No

4. ¿La empresa tiene procedimientos de reclutamiento y selección de personal claramente establecidos?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿El área de Recursos Humanos de la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” actualiza periódicamente, las descripciones y requisitos para cada puesto de trabajo?
 - a) Si
 - b) No



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

6. ¿La empresa tiene claramente identificados las fuentes de reclutamiento del personal?
 - a) Si
 - b) No

7. ¿La empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” capacita a su personal de acuerdo a un programa previamente establecido?
 - a) Si
 - b) No

8. ¿La empresa cuenta con indicadores, procedimientos y cronogramas, formalmente definidos, para efectuar la evaluación de desempeño de su personal?
 - a) Si
 - b) No

9. ¿La empresa cuenta con una política de sueldos y salarios, formalmente definida, para sus recursos humanos?
 - a) Si
 - b) No

10. Además de los sueldos y salarios, ¿La empresa cuenta con una política formalmente establecida de incentivos, recompensas y sanciones?
 - a) Si
 - b) No

11. Además de las prestaciones obligatorias por ley ¿La empresa otorga otros beneficios, premios o reconocimientos a su personal?
 - a) Si
 - b) No

12. ¿Se realizan controles internos al área de Recursos Humanos de la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”?
 - a) Si
 - b) No

13. ¿Se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa?
 - a) Si
 - b) No



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE CAFÉ”. CASO DE ESTUDIO EMPRESA: “EXPORTADORA BUENA VISTA S.A.”

14. ¿Con qué frecuencia se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección del personal?
- Semestralmente
 - Anualmente
 - Esporádicamente
 - Nunca
15. Si su respuesta anterior es “Nunca”, ¿Por qué cree que no se efectúan auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal?”
- Porque no es necesario
 - Por falta de iniciativa de los auditores internos
 - Por falta de un manual de auditoría de recursos humanos
 - Por desconocimiento de la importancia de este tipo de auditorías
 - Nunca
16. ¿Ud cree que es necesario implementar procesos de auditoría a los procesos de reclutamiento y selección del personal de la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.”?
- Si
 - No
17. Según Ud ¿Cuál sería la principal ventaja de realizar auditorías a los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa? (marque sólo una alternativa):
- Ninguna
 - Mejorar los procesos de reclutamiento y selección
 - Incorporar personal competente
 - Identificar deficiencias del proceso de reclutamiento y selección
 - Mejorar la productividad del personal
 - Otro (especifique) _____
18. ¿Ud cree que es necesario que la empresa Agrícola Cafetalera “Buena Vista S.A.” cuente con un manual de auditoría para evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal?
- Si
 - No