

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



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL
CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN
EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS.
CASO DE ESTUDIO IMPORTADORA EMBOL S.A.

Proyecto de Grado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: CELIA BUSTOS CALCINA

TUTOR: Mg. Sc. RAMIRO MENDOZA CACERES

LA PAZ – BOLIVIA

2017

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, por todo el apoyo que me brindaron.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por sus bendiciones.

Al Mg. Sc. Ramiro Mendoza Cáceres, por ayudarme a culminar esta meta en mi vida.

ÍNDICE

Pág.

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPÍTULO I.....3

ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....3

1.1 Aspectos Históricos	3
1.2 Antecedentes y Aspectos Generales de la Empresa	4
1.3 Planificación Propósito o Misión de la Empresa	4
1.4 Objetivos Corporativos	5
1.4 Recursos Humanos	8

CAPÍTULO II

PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS9

2.1 Planteamiento del Problema	9
2.1.1 Situación Problemática	9
2.1.2 Formulación del Cuestionamiento de Investigación	10
2.1.3 Variable Independiente	10
2.1.4 Variable Interviniente	10
2.1.5 Variable Dependiente	10
2.1.6 Variable Moderante	11
2.2 Justificación de la Investigación	11
2.2.1 Justificación Profesional	11
2.2.2 Justificación Económica	11
2.2.3 Justificación Práctica	12
2.3 Objetivos de la Investigación.....	13
2.3.1 Objetivo General.....	13
2.3.2 Objetivos Específicos	13

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN14

3.1 Tipo de Investigación	14
---------------------------------	----

3.2	Método de Investigación.....	14
3.3	Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información.....	15

CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO17

4.1.	Los Recursos Humanos en la Organización	17
4.1.1	La Función e Importancia de los Recursos Humanos en las Organizaciones.....	18
4.1.2	Gestión de Recursos Humanos	19
4.1.3	Reclutamiento de Personal.....	21
4.1.4	Selección de Personal	25
4.2.	La Auditoría.....	30
4.2.1	Auditoría de Gestión.....	33
4.2.1.1	Objetivos.....	33
4.2.1.2	Propósito	34
4.2.1.3	Alcance	35
4.2.1.4	Importancia	35
4.2.1.5	Beneficios	36
4.2.2	Auditoría de Gestión de Recursos Humanos	37
4.2.2.1	Rol e Importancia	39
4.2.2.2	Fases del Proceso de Auditoría de Recursos Humanos	40
4.3	Control Interno.....	44
4.3.1	Conceptualización y Naturaleza	44
4.3.2	Elementos del Control Interno.....	46
4.3.3	Propósito y Principios del Control Interno	50
2.3.4	Ventajas y Limitaciones del Control Interno para los Funcionarios	52
4.4	Marco Legal.....	53

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO.....55

5.1	¿El Área de Recursos Humanos de la empresa identifica las necesidades futuras de personal teniendo en cuenta los planes de corto, mediano y largo plazo de EMBOL S.A.?.....	55
-----	---	----

5.2	¿El Área Recursos Humanos de la empresa tiene detectadas las fuentes más convenientes para la captación de recursos humanos para la empresa?	56
5.3	¿La empresa EMBOL S.A. cuenta con normas y procedimientos, formalmente elaborados, para los procesos del personal?	57
5.4	¿La empresa tiene definido el perfil para cada puesto o cargo del personal?.....	58
5.5	¿La empresa cuenta con programas de capacitación para sus recursos humanos?	59
5.6	¿La empresa tiene definidos parámetros para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores?.....	60
5.7	¿La empresa desarrolla programas de motivación (premios, incentivos, reconocimientos y otros) para el personal?	61
5.8	¿La empresa efectúa controles o evaluaciones al cumplimiento de deberes y obligaciones del personal?.....	62
5.9	¿La empresa cuenta con manuales que especifiquen las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo?.....	63
5.10	¿La empresa efectúa controles internos al área de Recursos Humanos?.....	64
5.11	¿Con qué frecuencia se efectúan controles internos al área de Recursos Humanos?	65
5.12	¿A través de qué medios se identifican los puntos críticos o riesgos en el área de Recursos Humanos de la empresa?.....	66
5.13	¿Se efectúan auditorías a los procesos de selección de personal en la empresa? ...	67
5.14	¿Con qué frecuencia se efectúan auditorías a los procesos de selección del personal?	68
5.15	¿Cree que es necesario implementar procesos de auditoría a las técnicas de selección y contratación del personal de la empresa?	69
5.16	Señale la ventaja principal de implementar auditorías a los procesos de selección y contratación de personal de la empresa	70
5.17	¿Cree que es necesario que la empresa EMBOL S.A. cuente con un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con el proceso de selección de personal?	71

CAPÍTULO VI	
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO	
RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
EN IMPORTADORA EMBOL S.A.....	72

CAPÍTULO VII	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	137
7.1 Conclusiones.....	137
7.2 Recomendaciones	140
BIBLIOGRAFÍA.....	142
ANEXOS	146

RESUMEN

El presente proyecto de grado tiene como objetivo diseñar un Manual de Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con el proceso de Selección de Personal en la empresa importadora de bebidas gaseosas EMBOL S.A., La Paz, teniendo en cuenta que un departamento de Recursos Humanos no puede asumir que todo lo que ejecuta es correcto; se pueden cometer errores, lo cual plantea la necesidad de un control estricto de todos los procesos y políticas, y es precisamente en este entorno donde la auditoría como herramienta de control y vía eficaz para obtener la retroalimentación, se convierte en una exigencia de primer orden.

El trabajo es de tipo descriptivo y utiliza los métodos de la inducción y deducción. Para la recopilación de información se utilizaron las técnicas de la revisión documental y la entrevista estructurada, que fue aplicada a una muestra de 11 funcionarios del Área de Recursos Humanos de EMBOL S.A. Los resultados muestran que la empresa no cuenta con una herramienta para evaluar el control interno de los procesos de selección del personal, ni se efectúan auditorías a la gestión de recursos humanos, motivo por el cual el presente trabajo propone un Manual de Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con la Selección de Personal, como herramienta que permita mejorar los procesos de selección de personal y consecuentemente, contribuir a lograr los objetivos organizacionales previstos.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

INTRODUCCIÓN

Generalmente, la Auditoría fue concebida por mucho tiempo como sinónimo de la obligación legal de realizar la revisión de los Estados Financieros anuales de las Organizaciones. Sin embargo, progresivamente el término de Auditoría se ha ido aplicando a nuevos ámbitos como la Calidad, Medio Ambiente, Recursos Humanos, Responsabilidad Social, entre otros, designando a profesionales (externos o internos) para efectuar un diagnóstico de una Organización y emitir un informe crítico, riguroso y aportar determinadas propuestas de mejora.

Una de las áreas que por su importancia exigen la realización de Auditorías, es la de Recursos Humanos, si se tiene en cuenta que estos recursos (o talento humano, como se lo denomina actualmente) constituyen, “la clave del desarrollo y es el común denominador de la eficiencia y eficacia de todos los demás factores que intervienen en la actividad de producción de bienes o prestación de servicios”¹, por lo que es necesario implementar mecanismos de control efectivos, no sólo para evaluar su desempeño en la Organización, sino fundamentalmente para un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.

Lo anterior, tiene sentido si se asumen que “en una concepción contemporánea de la gestión con una visión estratégica, las empresas no se pueden conformar en contar con cualquier trabajador, sino que se ha de aspirar a atraer a los mejores, con un coste admisible y en un tiempo razonable”².

En razón de la importancia de los Recursos Humanos y buscando ofrecer aportes sobre situaciones reales generadas en la práctica, es que el presente trabajo se propone elaborar

¹ ARIAS GALICIA F. 1993. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición – México: Trillas.

² FUENTES F. y SÁNCHEZ S. 2005. Auditoría del reclutamiento, selección y socialización de RR.HH. Suplemento Selección de Personal N° 193. Pág. 9.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

un Manual de Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con el proceso de Selección de Personal en la empresa EMBOL S.A.

El trabajo de investigación, que se presenta se encuentra en la modalidad de Proyecto de Grado, que es una de las opciones que los estudiantes que egresan de la UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES de la CARRERA CONTADURIA PÚBLICA, pueden desarrollar, como requisito previo para obtener el Título de Licenciatura. Según el Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana 2011 el Proyecto de Grado “Es el trabajo de investigación, programación y diseño de objetos de uso social y que cumple con exigencias de metodología científica, con profundidad similar al de una Tesis”³.

³ COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA. 2011. Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana 2011. La Paz Bolivia.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

**CAPÍTULO I
ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**

1.1 Aspectos Históricos

La empresa transnacional Coca Cola nace en un jardín de Atlanta Georgia, EE.UU. hace más de 100 años, cuando John Pemberton, farmacéutico de profesión, inventó la bebida gaseosa más popular del mundo, el 8 de mayo de 1886, al descubrir un jarabe fragante y delicioso, con efecto tónico estimulante y reconstituyente que inmediatamente comenzó a venderse en una fuente de soda de la farmacia.

En 1892 Asa Candler crea The Coca Cola Company con un capital inicial de 100000 dólares, el 31 de Enero de 1893 inscribe la marca en las oficinas de patentes de EE.UU.

Coca Cola ingresa a Bolivia en 1946. Para la época, muy pocas personas conocían de su existencia, sin embargo en la actualidad, se encuentra posicionada como una de las gaseosas de mayor consumo en el país. Con presencia en La Paz, Cochabamba, Tarija y Santa Cruz.

El movimiento económico de Embotelladoras Bolivianas Unidas S.A. (EMBOL) es muy importante, generando más de 1.200 empleos en el país. Esta empresa a nivel nacional, para el año 2012, contaba con 2300 trabajadores, lo que representa una gran cantidad de empleos directos. Además, las empresas azucareras consideran a EMBOL uno de sus clientes más importantes, pues consumen cerca del 20% de la producción, lo que se traduce en cerca de seis millones de dólares para los ingenios azucareros. Además, los clientes de esta empresa ascienden a sesenta mil, a nivel nacional⁴.

⁴ Ver. <http://www.embonor.cl>, Operación Bolivia.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

En el área impositiva, en el 2007 EMBOL pagó 17 millones de dólares en impuestos. Esta empresa ocupa el sexto lugar en la lista de instituciones que realizan mayores contribuciones al Estado⁵.

1.2 Antecedentes y Aspectos Generales de la Empresa

La amplia experiencia en la actividad de la importación y comercialización de gaseosas y otros han permitido a los socios de la empresa EMBOL S.A. consolidarse como uno de los importadores más importantes del país y con un prestigio reconocido en todo el mundo.

Actualmente está ganando prestigio en Perú y en otros países y cada vez va incrementando la calidad de sus productos. EMBOL S.A. tiene una amplia actividad y experiencia en la venta de gaseosas, también cuenta con una tecnología de punta de industrias argentinas y alemanas que fueron adaptas al clima Boliviano. La empresa EMBOL S.A actualmente cubre el 60% de las ventas en todo el país y espera tener el 100% de las ventas de todo el país.

1.3 Planificación Propósito o Misión de la Empresa

El propósito de la empresa es el de incrementar sus volúmenes de importación y comercialización de sus productos a través del cumplimiento de estrictos programas, planes, metas y objetivos planteados al inicio de la actividad EMBOL S.A.

Su propósito es de ofrecer un producto de buena calidad y que sea comprado por todos a cualquier momento. Diseñar un Sistema Administrativo para su funcionamiento y alcanzar mayores índices de productividad que permitirá funcionar en forma más organizada con calidad haciendo cada vez más importante sus servicios y generando al

⁵ Ver. <http://www.embonor.cl>, Operación Bolivia.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

mismo tiempo utilidades que le permitan alcanzar un corto plazo de metas en el autofinanciamiento y el potenciamiento. Promover y apoyar la autoayuda con principios de superación de los destinatarios facilitando la identificación del problema. Adecuar a las actividades y servicios a la demanda de grupos sin discriminación de sexo, pensamiento político o religión reconociendo con libertad de agrupación de las personas y libre competencia.

1.4 Objetivos Corporativos

El objetivo primordial es expandir sus productos en un 100% en todo Bolivia, de esta manera lograr una alta ventaja competitiva sobre sus competidores a través de su alta tecnología, y sus técnicas de mercadeo que son reconocidas internacionalmente. Entre sus principales competidores de la EMBOL S.A. podemos nombrar a la embotelladora POP, EBBA, MENDOCINA, PEPSI estas están nombradas según su nivel de competitividad. Se debe resaltar que la prioridad de esta empresa es el mercado nacional y sus objetivos en este rubro son bien específicos, claros y concretos principalmente capacitando más a su gente, para que éstos puedan elaborar un buen trabajo también se quiere que en el grupo haya un ambiente social pacifico, una excelente comunicación de información externa como interna para que se mantenga un equilibrio dentro y fuera de la empresa, para esto pretenden seleccionar, remunerar, evaluar y contratar constantemente al personal.

a) Objetivos funcionales

1. Incremento de las Importaciones y su respectiva comercialización a escala nacional
2. Seleccionar, evaluar, contratar y organizar adecuadamente al personal de acuerdo a sus funciones y roles.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

3. Delinear estrategias financieras para incrementar las ventas y el respectivo financiamiento a los compradores que requieran del mismo.
4. Buscar financiadores externos para respaldar el incremento de las importaciones.
5. Capacitar constantemente al empleado de acuerdo a la función que desempeñe en la empresa.
6. Buscar mercados externos para reexportar los productos importados, ya que la calidad de estos es muy buena.
7. Incentivar a los clientes para incrementar sus compras.
8. Ampliar la infraestructura empresarial de EMBOL S.A., a nivel Nacional, permitiendo al cliente un acceso más rápido y económico.
9. Diseñar planes de Marketing que permitan un incremento importante de las ventas de los productos de la empresa.

b) Producción

- El objetivo de esta área es el de lograr tener un 100 % de calidad en sus productos desde el momento en que se inicia la elaboración del producto hasta la distribución del mismo.
- En la parte de producción están constantemente tratando de satisfacer cada una de las necesidades del cliente este hecho es el frutó de la conjugación de múltiples factores como ser:
 1. El equipo humano de trabajo
 2. La indiscutible calidad de sus productos.
 3. Contar con el apoyo de sus clientes y consumidores.

El objetivo de este departamento es estar, constantemente, con ideas para competir con múltiples competidores que, en ocasiones, también ofrecen innumerables beneficios. El



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

mensaje principal es hacer de COCA – COLA un producto más accesible a todos sus clientes y consumidores.

c) Comercialización

- El departamento tendrá como función principal la de delinear una política que permita la expansión del negocio y creación de valores económicos.

Las áreas de énfasis que se identifican son:

1. Gestión comercial.
2. Supervisión y control.
3. Enfoque estratégico.
4. Y de realizar una investigación del mercado en general para poder obtener las debilidades que este tiene y a través de estos resultados formular programas adecuados de ventas.
5. Diseñar planes de marketing que permitan un incremento importante de las ventas de los productos de la empresa.
6. Es el de lograr un incremento de importación y su respectiva comercialización a escala nacional.
7. Buscar mercados internos para importar los productos.
8. Santa Cruz cuenta con alrededor de 100 personas que forman parte de la comercialización de nuestros productos entre ellos se encuentran los supervisores, promotores y pre vendedores además cuenta con una flota de distribuidores que son alrededor de 45 camiones.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

d) Finanzas

1. Buscar financiadores internos y externos para respaldar el incremento de las importaciones.
2. Esta es una de las áreas que más cuidan como empresa.

1.4 Recursos Humanos

1. Seleccionar, evaluar, contratar y organizar adecuadamente con personal de acuerdo a sus funciones y roles.
2. Sería el de capacitar constantemente al empleado de acuerdo a la función que desempeña en la empresa.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

CAPÍTULO II

PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Situación Problemática

Una de las etapas fundamentales, dentro de la administración de Recursos Humanos, es el Reclutamiento y Selección de Personal. El Reclutamiento supone conseguir una cantera de candidatos, mientras que la Selección es el mecanismo que determina la Calidad global de los Recursos Humanos de la empresa⁶. “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 ineptos que causan problemas en la producción, con los clientes, los propios compañeros y siempre provocando graves consecuencias económicas”⁷.

Los individuos, una vez reclutados y seleccionados, tienen objetivos personales por cuya consecución luchan y, muchas veces, se sirven de la Organización para conseguirlos. “Eso hace que los objetivos organizacionales se alejen paulatinamente de los objetivos individuales de los nuevos integrantes”⁸. Cuando el personal de la Organización no encuentra en ella un ambiente de trabajo acorde y placentero para desarrollar sus actividades se generan diversos efectos, tales como la rotación de personal, deficiente desempeño, disminución de la productividad, y otros factores que afectan la producción, ampliación de mercados y, consecuentemente la insatisfacción de los clientes.

⁶ GÓMEZ-MEJÍA L. BALKIN D. y CARDY R. 1996. Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.

⁷ FUENTES F. y SÁNCHEZ S. Ob. Cit. Pág. 9.

⁸ CHIAVENATO I. 2011. Administración De Recursos Humanos, Capitulo 3, Las Personas y las Organizaciones. Novena Edición. México: Mc Graw Hill, Pág. 66.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

Debido a ello, es que la Selección de Personal requiere de mecanismos de control eficientes que eviten los efectos adversos citados, siendo una de estas herramientas la Auditoría de gestión de Recursos Humanos.

No obstante, muchas empresas no le otorgan la debida importancia a este tipo de Auditorías y no la implementan. Este es el caso de la empresa EMBOL S.A., La Paz, en la que se ha observado la carencia de procedimientos adecuados para evaluar el Control Interno en relación con la Selección de Personal, lo cual plantea la necesidad de diseñar un manual de Auditoría, que permita efectuar un examen crítico del proceso de Selección, identificar las deficiencias del proceso y formular las recomendaciones pertinentes para mejorar el mismo.

2.1.2 Formulación del Cuestionamiento de Investigación

¿La elaboración de un Manual de Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con el proceso de Selección de Personal en la empresa EMBOL S.A. será una herramienta que permita identificar las Deficiencias y Excepciones, y proponer Recomendaciones tendientes a subsanarlas?

2.1.3 Variable Independiente

Manual de Auditoría

2.1.4 Variable Interviniente

Evaluación del Control Interno

2.1.5 Variable Dependiente

Proceso de Selección de Personal



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

2.1.6 Variable Moderante

Empresa EMBOL S.A.

2.2 Justificación de la Investigación

Los argumentos que justifican la realización de la presente investigación, responden a los siguientes criterios:

2.2.1 Justificación Profesional

Desde el ámbito profesional, el presente proyecto de grado pretende ser un aporte al trabajo de la Unidad de Auditoría de la empresa EMBOL S.A., proporcionándoles una herramienta de control (manual de Auditoría) que les permita examinar, identificar deficiencias y excepciones, y formular recomendaciones para optimizar el proceso de Selección de Personal en la empresa; asimismo, el proyecto se constituirá en un referente para que otras empresas de similares características, puedan implementar programas de Auditoría para el control de sus procesos de Selección de Personal.

Una de las etapas más importantes de los procesos de Reclutamiento y Selección es el Control, es decir, la validación del proceso realizado con el fin de comprobar la utilidad, eficacia y eficiencia del mismo. Para ello, “La realización de una Auditoría, siguiendo un protocolo de garantía de Calidad certificado es la mejor práctica recomendable”⁹.

2.2.2 Justificación Económica

La gestión de Recursos Humanos, dentro de ella los procesos de Selección de Personal, no está libre de errores. Para identificarlos y proponer alternativas de mejora, se necesita

⁹ CASTAÑO M. G. y otros. 2011. Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S). Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Pág. 16.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

de un control estricto de todas las fases del proceso de Selección, que debe asumir una empresa en un espacio temporal definido, y es precisamente en este entorno donde la Auditoría entra en juego, como herramienta de control y vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria, en miras de evitar errores que pueden conducir a la empresa a situaciones adversas, afectando sus niveles de producción, ventas, participación de mercado, y otros.

Leidy Gómez señala que “La Organización recluta y selecciona el Recurso Humano para trabajar y mediante ellos se logran los objetivos organizacionales, no sólo de rentabilidad sino, de producción, reducción de costos, ampliación de mercados y en general satisfacción de las necesidades del cliente¹⁰.

2.2.3 Justificación Práctica

En la práctica, la propuesta que se plantea en el presente trabajo, será de beneficio no sólo para mejorar los procesos de Selección de Personal en el empresa EMBOL S.A., sino para que otras empresas de similares características puedan implementar Auditorías para evaluar el Control Interno en relación con la Selección de Personal.

A través de este tipo de Auditorías las empresas pueden “evaluar crítica y sistemáticamente el proceso de Selección para corregir, a tiempo, todas aquellas desviaciones que se presentan en su aplicación debido a lo inadecuado de ciertas políticas y procedimientos o bien debido a la inexistencia de los mismos”¹¹.

¹⁰ GÓMEZ HERNÁNDEZ L. P. 2014. Análisis sobre la Rotación de Personal en la Organización Acontribut S.A.S de Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Programa Especialización de Control Interno, Bogotá Colombia. Pág. 10.

¹¹ SAAVEDRA LILLO R. A. 2011. Control de gestión y auditoría de la función de recursos humanos en la empresa actual. Seminario para optar al título de Ingeniero en Información y Control de Gestión. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Sistemas de Información y Auditoría. Santiago de Chile.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

De esta manera, la Selección de Personal hábil y capacitado, permitirá que cada puesto de trabajo disponga del Personal idóneo, seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su especialización, el perfil del puesto y su respectiva jerarquía, así como dentro del marco legal correspondiente.

2.3 Objetivos de la Investigación

2.3.1 Objetivo General

Diseñar un Manual de Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con el proceso de Selección de Personal en la empresa importadora de bebidas gaseosas EMBOL S.A., La Paz.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Describir el procedimiento que implementa EMBOL S.A. en el proceso de Selección del Personal.
- Efectuar un diagnóstico sobre la situación actual del Control Interno relacionado con la Selección de Personal en la empresa EMBOL S.A.
- Identificar las deficiencias y excepciones del Control Interno relacionado con la Selección de Personal.
- Elaborar una guía metodología para evaluar el Control Interno relacionado con la Selección de Personal en EMBOL S.A.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

**CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Tipo de Investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo, debido a que está orientado a elaborar un manual de Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con el proceso de Selección de Personal en la empresa EMBOL S.A., a partir de un diagnóstico sobre el procedimiento que se utiliza en la Selección de Personal, así como sobre la situación actual del Control Interno orientado a la Selección de Personal.

En criterio de Hernández, Fernández y Baptista, los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, 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”¹².

3.2 Método de Investigación

Para lograr los objetivos de la investigación, se utilizaron los métodos de la inducción y la deducción. La deducción permitió partir de paradigmas generales sobre la gestión de Recursos Humanos, la Selección de Personal, el Control Interno y Auditoría de Gestión de Recursos Humanos, para adaptarlos al caso concreto de la empresa EMBOL S.A. de la ciudad de La Paz. A través de la inducción, se pudo elaborar una propuesta metodológica de Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con la Selección de Personal, que podrá servir de referencia para otras empresas de características similares.

¹² 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 CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

Rodríguez señala que, “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”¹³.

3.3 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información

Para la recopilación de información, se utilizaron fuentes primarias como secundarias.

a) Fuente Primaria

La fuente primaria se refiere a la producción de datos por parte del investigador. Para el efecto, en este caso, se utilizó la entrevista estructurada, cuyo instrumento fue un cuestionario con preguntas, preferentemente, cerradas para facilitar la respuesta de los entrevistados. El cuestionario fue dirigido al personal de la Unidad de Recursos Humanos de la empresa EMBOL S.A. de la ciudad de La Paz, con la finalidad de conocer la forma en que se efectúa la Selección de Personal, y su percepción sobre la necesidad de implementar Auditorías para evaluar el Control Interno relacionado con la Selección de Personal.

La entrevista estructurada, “se realiza sobre la base de un cuestionario previamente formulado y preparado y estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad”.¹⁴

¹³ RODRÍGUEZ, F. y otros. 1994. Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales. La Habana. Ed. Política. Pág. 37.

¹⁴ ANDER - EGG, E. 1992. Técnicas de investigación social. Buenos Aires. Editorial Humanitas. Pág. 227.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

b) Fuente Secundaria

La fuente secundaria se refiere a la información producida por otros investigadores, y que sirven para el tema que se investiga.

Dentro de este tipo de fuente se recurrió a la técnica de la revisión documental, mediante la cual se recabó información bibliográfica sobre gestión de Recursos Humanos, la Selección de Personal, el Control Interno, Auditoría de Gestión de Recursos Humanos y otros inherentes al tema de estudio. Para el efecto, se consultaron obras científicas, revistas especializadas, manuales, reglamentos y otros.

La revisión documental se refiere “a la investigación bibliográfica realizada en diversos tipos de escritos, tales como libros, documentos académicos, actas o informes, revistas, etc. La observación documental es básica para construir el marco teórico de la investigación, y es la más utilizada en todo tipo de disciplinas”¹⁵.

¹⁵ MÜNCH, L. y ÁNGELES, E. 2003. Métodos y Técnicas de Investigación. México, Edit. Trillas, Pág. 51.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

**CAPITULO IV
MARCO TEÓRICO**

4.1. Los Recursos Humanos en la Organización

Los Recursos humanos son uno de los pilares que sustentan las funciones y objetivos de la empresa. En este contexto, es necesario conocer qué características de los seres humanos son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, y por ello merecen ser tomadas en cuenta dentro de una organización.

En este sentido, la administración de Recursos Humanos, significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable; representa todas aquellas cosas que hacen que el personal continúe en la organización, mejorando su producción.

Actualmente existen técnicas de selección del personal, que tienden a ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más prácticas que permitan reunir a los aspirantes más idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los interesados, así como su capacidad para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.¹⁶

En relación al área de Recursos Humanos, esta dependencia es la encargada de la selección, formación, contratación y despido de empleados dentro de una empresa. Por esta razón se debe hacer un seguimiento del mercado laboral, además de constituir una relación con las demás áreas para estimar las necesidades de la empresa en cuanto al reclutamiento, selección y formación de la plantilla.¹⁷

¹⁶ BUTTERISS, M. 2000. Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. México. Edit. EDIPE. Pág. 56.

¹⁷ Citado en: <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad>.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

Por lo anteriormente descrito, el Plan de Organización y Recursos Humanos tendrá como finalidad analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos en la empresa. Para ello, convendrá elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo, así como las políticas reclutamiento, selección, contratación, formación y motivación del personal. Además, se establecerán canales de comunicación con los trabajadores y, políticas de detección y resolución de conflictos. Finalmente, se elaborará un plan de seguridad e higiene en el trabajo, aspecto importante que tiene que ver con la satisfacción laboral de los trabajadores.

4.1.1 La Función e Importancia de los Recursos Humanos en las Organizaciones

La administración de personal ha aparecido recientemente como un área especializada, que se ha ido desarrollando; sin embargo, su importancia está cimentada desde que los hombres se organizaron en grupos y necesitaron trabajar para lograr metas comunes. En cualquier organización, y en todo tiempo, ha sido una necesidad capacitar al personal, dirigirlo, motivarlo y darle una remuneración, acorde a la función que desarrolla.

Las funciones del área de Personal se han ido optimizando, incorporándose algunas nuevas; asimismo, unas han cobrado mayor importancia que otras.

Junto a las funciones de Producción, Comercialización y Finanzas; los Recursos Humanos han alcanzado a ser una de las más importantes dentro de toda empresa. Es difícil definir la función de Recursos Humanos ya que su ámbito de influencia, su estructura e importancia difiere de una organización empresarial a otra.¹⁸

¹⁸ HERNANDO, M.P. 2007. Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

Jac Fitz-enz, define el nuevo perfil de los RRHH como sistema de gestión de valor y establece la razón de ser del departamento de RRHH partiendo de la siguiente visión:¹⁹

1. RRHH existe en una organización porque añade valor tangible al prestar servicios necesarios a un coste competitivo.
2. La misión de RRHH es mejorar la productividad y eficacia de la organización desde el lado de las personas.
3. RRHH debe impulsar la gestión de la organización en lo referente a los asuntos que conciernen a los empleados.
4. RRHH es una función profesional, cuyo personal son empleados dedicados al desarrollo de la plantilla de maneras que sean satisfactorias para el individuo y beneficiosos para la organización”.

La función de recursos humanos tiene que estar acomodada también a las necesidades del cliente y no sólo al cliente interno; debe agregar valor al cliente final. Su responsabilidad es conseguir, encontrar y desarrollar gente que agregue valor al cliente final, siendo esto de suma importancia.

4.1.2 Gestión de Recursos Humanos

Se puede conceptualizar que la Gestión de Recursos Humanos es "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos".²⁰

Dentro de la administración de empresas, se denomina Recursos Humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede

¹⁹ FITZ-ENZ, J. 1999. Cómo medir la gestión de recursos humanos. España: Ediciones Deusto S. A.

²⁰ www.wikilearning.com/gestion_de_recursos_humanos_y_estrategia-wkc-6631.htm#opiniones.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.²¹

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RR, HH, con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Habitualmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.²²

La estrategia de Recursos Humanos de las empresas busca o intentan agregar valor a la empresa y parten de la conocida definición de la visión, la misión, valores e incluso las prioridades o margen de acción de la función de recursos humanos. Por lo tanto es evidente que el desarrollo de la empresa está relacionado con la eficiencia y resultados

²¹ ZAPATA, E. 2013. Administración de recursos humanos y su impacto en la organización. En: <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-y-su-impacto-en-la-organizacion>.

²² ZAPATA, E. Ob. Cit.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

de los trabajadores, por lo que cualquier acción que realice la empresa y los profesionales de Recursos Humanos como responsables de la gestión de personas e intangibles está dirigida a potenciar al Capital Humano de una empresa, que necesariamente va a beneficiar su Gestión final: Generar Resultados Económicos.²³

Para conseguir dicho propósito es necesario invertir en la capacitación, explorar sus habilidades y potenciar su trabajo para hacer más eficiente el trabajo, ya que es evidente mencionar que mientras más preparado este el recurso humano de una empresa, es lógico pensar que más satisfecho estará el cliente al final y por ende esto impactará en los resultados económicos y financieros de la empresa.

Los sistemas de administración de recursos humanos o sistemas de información de recursos humanos conocido también como RR.HH, se refieren en particular a las actividades de planificación y tratamiento de datos para integrarlos en un único sistema de gestión²⁴.

4.1.3 Reclutamiento de Personal

Las organizaciones empresariales, como principio, tratan de atraer a los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos, para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no, y poder contar con el personal más calificado para la empresa. En este sentido, el Reclutamiento “es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.²⁵

“Es una actividad fundamental del programa de Gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de

²³ ZAPATA, E. Ob. Cit.

²⁴ ZAPATA, E. Ob. Cit.

²⁵ CHIAVENATO, I. Ob. Cit. Pág. 173.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas”.²⁶

Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal. La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización. El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

El reclutamiento cumple un papel muy importante, ya que de él depende el éxito de las futuras contrataciones que se realicen y debe definir dónde y cómo buscar candidatos. El reclutamiento comprende un conjunto de actividades y procesos que se llevan a cabo, con el fin de conseguir la cantidad de candidatos potenciales competentes para seleccionar los más adecuados para cubrir los requerimientos de la organización.

El general, esta función corresponde al área de RRHH, su iniciativa depende de una decisión de una autoridad de línea, es decir, de un requerimiento específico de algún área.

²⁶ SIMÓN, RANDALL y VALLE. 1999. La Gestión de los Recursos Humanos, España: Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana, Pág. 86



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

Es importante tener en cuenta:²⁷

- El mercado laboral (condiciones económicas, atractivo de la organización)
- Las fuentes de empleados
- La manera de llegar a esas fuentes (avisos verbales, agencias de empleo avisos publicados, centros educativos, contactos)
- Las restricciones legales y presupuestales de la búsqueda.

La elección de buscar al personal para cubrir cargos vacantes dentro de la organización (reclutamiento interno) o fuera de la misma (reclutamiento externo) es una decisión de tipo estratégica que tiene sus ventajas y limitaciones.

Según Bohlander, las ventajas de reclutamiento interno son:²⁸

- Aprovechar la inversión que la organización realiza en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual; el candidato posee conocimientos de la organización y ésta sobre él.
- Recompensar a los empleados a continuar esforzándose y motivarlos. La posibilidad de promocionarse dentro de la organización es un factor motivador muy importante y genera una competencia interna.
- Eliminar costos de orientación y capacitación; resulta más barato, eliminando gastos de publicidad.

Y las limitaciones:²⁹

- Que no exista el personal adecuado al cargo.

²⁷ SIMÓN, RANDALL y VALLE. Ob. Cit.

²⁸ BOHLANDER G., SNELL S. y SHERMAN A. 2001. Administración de Recursos Humanos. 12^o Edición. Colombia: Thomson.

²⁹ BOHLANDER G., SNELL S. y SHERMAN. Ob. Cit.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

- Los candidatos del exterior pueden ser fuentes de buenas ideas; con otros puntos de vista o enfoques que pueden revitalizar la organización.
- Dependencia excesiva de las fuentes internas generando el riesgo de clonación de empleados.

Las fuentes más utilizadas para el reclutamiento interno pueden ser; de boca en boca hasta los archivos de personal; y toda información que surja del sistema de información de recursos humanos. Cuando la organización, a través del reclutamiento interno, no logra obtener candidatos calificados para cubrir determinados puestos de trabajo o, sus necesidades no pueden cubrirse con el personal existente, deberá recurrir al reclutamiento externo.³⁰

Para obtener candidatos fuera de la organización, hay que recurrir al mercado laboral, área donde se reclutan los solicitantes y que varía según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de las compensaciones.

Las ventajas del reclutamiento externo son:³¹

- Incorporar personal con nuevas ideas, distintos puntos de vista, que no están “viciados” de algunas cuestiones o maneras de pensar o actuar del personal que hace tiempo que pertenece a la organización
- Aprovechar las inversiones en capacitación que han realizado otras organizaciones. A veces, conviene contratar personal que ya está capacitado o especializado; puede resultar más económico que hacerlo dentro de la organización.

Limitaciones:³²

³⁰ BOHLANDER G., SNELL S. y SHERMAN. Ob. Cit.

³¹ BOHLANDER G., SNELL S. y SHERMAN. Ob. Cit.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

- El tiempo del reclutamiento externo puede ser muy extenso, dependiendo del nivel jerárquico o especialización requerida.
- Su costo generalmente es elevado.
- Puede provocar frustraciones en el personal de la organización al ver cortadas sus expectativas de ascenso.
- Puede generar desequilibrios en los salarios; ya que para poder incorporar empleados de afuera de la organización, en general, se requiere ofrecer retribuciones superiores a las que reciben el personal que trabaja en la organización; generando problemas comparativos y desmotivación.

Las fuentes de reclutamiento externo³³ varían de acuerdo al puesto de trabajo a cubrir. No es lo mismo reclutar un programador de computadoras que al operario de una máquina.

4.1.4 Selección de Personal

La Selección de Personal es considerada una de las actividades más importantes que debe realizar la gestión de RRHH, ya que establece a dónde debe dirigirse la organización para adquirir los recursos humanos que requiere.

Esta labor, en general, se convierte en un gran desafío, donde se combinan diversos aspectos a tener en cuenta para encontrar aspirantes competentes y a eso se le suma que, los requerimientos de recursos humanos sean con carácter urgente y no surjan de una adecuada antelación como consecuencia de un proceso de planificación.³⁴

El proceso de selección requiere tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

³² BOHLANDER G., SNELL S. y SHERMAN. Ob. Cit.

³³ BOHLANDER G., SNELL S. y SHERMAN A. Ob. Cit.

³⁴ HERNANDO, M.P. Ob. Cit. Pág. 80.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

El reclutamiento y selección de Recursos Humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de Recursos Humanos como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:³⁵

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) La eficiencia del hombre al cargo

Diseño, Descripción y Análisis de Cargos

La delineación de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo es la unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

³⁵ BUTTERISS, M. 2000. Reinventando Recursos Humanos, Cambiando los Roles para crear una Organización de Alto Rendimiento. México: Editorial EDIPE,



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).³⁶

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección indispensable en la actividad organizacional administrativa. La manera de evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño y, habitualmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad prudente de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Compensación

La compensación está determinada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado, el mismo que muchas veces determina la satisfacción laboral.

³⁶ CHIAVENATO, I. Ob. Cit.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

Beneficios Sociales

Esta referida “a las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”.³⁷ Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

Higiene y Seguridad

Componen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar ambientes personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está conectada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la relación en cada uno de los procesos que cumple la empresa; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del trabajador en situaciones de riesgo.

Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se delega a la capacitación en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los

³⁷ CHIAVENATO, I. Ob. Cit.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

□ Relaciones Laborales

Las relaciones laborales están basadas en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados.

Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

□ Desarrollo Organizacional

“El Desarrollo Organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total”.³⁸ Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

□ Base de Datos y sistemas de Información

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”.³⁹ “Su función es recolectar,

³⁸ CHIAVENATO, I. Ob. Cit.

³⁹ Ibidem.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones”⁴⁰, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

□ **Auditoría de Recursos Humanos**

“La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”⁴¹. “Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse”⁴².

4.2. La Auditoría

Existen diversas 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 entidad para su presentación al Público o a otras partes interesadas.⁴³

Por su parte la "American Accounting Association"⁴⁴ la define de la siguiente manera:

La Auditoría 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

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ Ibidem.

⁴² Ibidem.

⁴³ A.I.C.P.A. 1983. Statements on Auditing Standards S.A.S 1-79

⁴⁴ AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION. 1972. Auditing Concepts Committee. Reports of the Committee on Basis Concepts. Accounting Review, Volume 47.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

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 entidad) que hace las declaraciones.
- Declaraciones acerca de acciones económicas o eventos son las protestas hechas por la entidad 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 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.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

- 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.⁴⁵

La Norma Internacional de Auditoría No. 3. Principios básicos que Rigen una Auditoría, establece:⁴⁶

- Una Auditoría es el examen independiente de la información de cualquier entidad, 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.

De las definiciones señaladas 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 entonces 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

⁴⁵ KELL, W.G. 1995. Auditoría Moderna. México: C.E.C.S.A.

⁴⁶ 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 CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

una opinión profesional sobre la misma, que permitan la adecuada toma de decisiones y brindar recomendaciones que mejoren el sistema examinado.

4.2.1 Auditoría de Gestión

Para José Espinal Sante la auditoría de gestión es el examen objetivo, metódico y ordenado de las operaciones financieras y administrativas de una entidad o empresa, por parte de un equipo especializado ajeno a ella, la que se efectúa con posterioridad a su ejecución con el objetivo de evaluar la situación de las mismas⁴⁷.

Para Mancillas Pérez Eduardo J. es una técnica de control, que lleva a cabo una revisión de los hechos mediante la investigación, entonces podremos afirmar que es útil a la administración y por tanto a las organizaciones ya que al evaluar las decisiones administrativas, permite el mejoramiento de éstas, incrementando así no sólo su eficiencia sino también su efectividad.⁴⁸

Sin embargo Enrique Benjamín Franklin F., asume que la auditoría de gestión es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.⁴⁹

4.2.1.1 Objetivos

Los objetivos de la auditoría de gestión son los siguientes.⁵⁰

⁴⁷ ESPINAL, S.J. 2008. Gestión de Personal en la Administración Pública. Perú: Editora y Distribuidora Real S.R.L.

⁴⁸ MANCILLAS PÉREZ E.J. 2001. La auditoría administrativa: un enfoque científico. México: Edit. Trillas.

⁴⁹ FRANKLIN F. y ENRIQUE B. 2007. Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio. 2da Edición. México. Editorial Prentice Hall.

⁵⁰ VALLE CABRERA R. 1995. La gestión estratégica de los recursos humanos, I Edición. Buenos Aires-Argentina: Editorial Adisson Wesley Iberoamericana, S.A.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, como así también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del estado.

4.2.1.2 Propósito

El propósito de la empresa emana de su propia naturaleza, y no es otro que el mejoramiento de la administración con su correspondiente consecuencia: el



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

mejoramiento del nivel de efectividad de la empresa u organización, tomando en cuenta todos los elementos que son necesarios⁵¹.

4.2.1.3 Alcance

Está dado por el ámbito de aplicaciones de la auditoría administrativa, es decir en donde se puede aplicar. En este sentido podemos aplicar en toda la empresa un departamento, una función o en una sub función de la misma.

Mientras que Enrique Benjamín Franklin F., el área que abarca la auditoría de gestión comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como⁵²:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento, estilo de administración
- Enfoque administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Relaciones de coordinación
- Nivel de desempeño
- Sistemas de calidad
- Entre otros

4.2.1.4 Importancia

Según Mancillas Pérez Eduardo J., menciona que la importancia de una técnica está en función de su utilidad para el hombre, y aunque la auditoría de gestión nace en la

⁵¹ VALLE CABRERA R. Ob. Cit.

⁵² FRANKLIN F. y ENRIQUE B. Ob. Cit.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

primera mitad del siglo XX, es en nuestros días cuando adquiere mayor importancia como herramienta de apoyo para la administración.⁵³

Es por eso que debe vigilarse constantemente la administración, ya que es el alma de la maquinaria empresarial, y aunque ella no se ve, sí se perciben sus resultados. El que se revisen los planes de la empresa (objetivos, políticas, procedimientos, métodos, etc.); su estructura organizacional, la manera como su recurso humano es el más importante, por complejo es dirigido y sus sistemas de control asociados a la administración.

4.2.1.5 Beneficios

Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores costos a causa de las deficiencias detectadas.

Tal es así que la auditoría de gestión representa una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados, ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre gestión de los recursos humanos.

Sin embargo al realizar una Auditoría de gestión la empresa podrá tener un mejor manejo de la información haciendo un mejor uso a sus recursos y por ende el crecimiento de la misma, permitiéndose así:⁵⁴

- Recomendar ciertas medidas para mejorar la situación presente.
- Descarga a la dirección de obligaciones importantes dedicándose a asuntos no delegables.

⁵³ MANCILLAS PÉREZ E.J. Ob. Cit.

⁵⁴ MANCILLAS PÉREZ E.J. Ob. Cit.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

- Extiende la función auditora a toda la empresa.
- Asegura información detallada y objetiva.
- Habitúa a los empleados trabajar con orden y métodos.
- Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

Por lo que podemos resumir que mediante esta auditoría se le ayuda a la administración a reducir costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros.

4.2.2 Auditoría de Gestión de Recursos Humanos

Existen diversas definiciones sobre la auditoría de gestión de recursos humanos o auditoría de personal, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

Fernando Arias Galicia, define la auditoría de la Administración de Recursos Humanos (ARH) 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”.⁵⁵

Agustín Reyes Ponce, menciona que la auditoría 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”.⁵⁶

⁵⁵ ARIAS, G.F. 1993. Administración de Recursos Humanos 5ta. Edición – México.

⁵⁶ REYES PONCE, A. 1996. Administración de Personal – Relaciones Humanas. México: Ed. Limusa.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

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 auditoría adopta una perspectiva general de la organización, que ejecuta estos servicios a un mercado interno de usuarios – clientes”.⁵⁷

La definición la Auditoría de la Administración de los Recursos Humanos en función de una gerencia de recursos humanos (tradicional), señala que es un examen y evaluación realizados en una entidad, para establecer el grado de eficiencia y eficacia de la implementación de las normas que dictan los sistemas de personal y el cumplimiento de políticas establecidas por la organización.

Se considera la función de una unidad de recursos humanos desde una perspectiva estratégica por lo que enfocamos a la auditoría de recursos humanos como una función de servicio, para el mercado interno de la organización, debiendo tener la perspectiva de evaluar.⁵⁸

- 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.

⁵⁷ DESSLER G. 1996. Administración de personal. 6ta. Edición. México: editorial Prentice Hall Hispano América.

⁵⁸ FERNÁNDEZ L. 1998. La función de los Recursos Humanos. Barcelona, España: Ed. Gestión Deusto 2000 S.A.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

4.2.2.1 Rol e Importancia

La importancia de la auditoría de la Administración de los Recursos Humanos, 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 Administración de los Recursos Humanos, esencialmente se debe a tres factores:⁵⁹

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

La Auditoría de la Administración de Recursos Humanos permite:⁶⁰

- 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 auditorías de la administración de recursos humanos, cumplen el rol de ser herramienta para el control administrativo de programas y prácticas de la administración

⁵⁹ DESSLER G. Ob. Cit.

⁶⁰ DESSLER G. Ob. Cit.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

de recursos humanos. Estos roles son cada vez más importantes para la gestión empresarial, por lo que estas evaluaciones han incrementado su amplitud y profundidad.

4.2.2.2 Fases del Proceso de Auditoría de Recursos Humanos

El proceso de una auditoría de la administración 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. Puede comprender las fases siguientes:⁶¹

- a. Decisión de efectuar la auditoría, con su respectiva asignación de recursos.
- b. Determinación del alcance de la auditoría, que se va analizar y cuáles son sus límites.
- c. Determinación de fuentes de información y de instrumentos para la auditoría.
- d. Recopilación de datos.
- e. Análisis de la información.
- f. Elaboración del informe.

a) Decisión de efectuar la auditoría:

En el caso de la auditoría de la ARH, 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 auditoría 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.

⁶¹ SHUSTER F. 1990. Informe Shuster – Ambiente de trabajo y productividad. México: Ed. Limusa.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

b) Determinación del alcance de la auditoría

Al respecto, habíamos 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 auditorías contienen la administración de recursos humanos y responden a la necesidad de enfrentar problemas como parte de la planeación del sistema de 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 debemos identificar las fuentes en las que podemos obtener dichas informaciones. Entre las fuentes habitualmente empleadas, tenemos:

– **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.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

d) Recopilación de datos:

Es la fase de obtención de datos, de acuerdo a lo planificado. En esta fase debemos decidir si aplicaremos técnicas metodológicas para recolectar “datos en bruto”, si aplicamos la técnica del “brainstorming” (tormenta de ideas) y obtendremos “datos depurados”, si estratificamos la información disponible. De otro lado las técnicas de recolección más usuales son:

- 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 empleados.
- 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 encontramos a los estándares; los cuales nos permiten establecer una relación de competitividad en cuanto los niveles que se tienen en organizaciones similares y/o de la competencia.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

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.

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 Auditoría de Área 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:

- 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.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

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

- Desarrollar un plan de acción, para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos.
- Efectuar el seguimiento al plan de acción, para establecer si se resolvieron los problemas detectados en la auditoría.

4.3 Control Interno

4.3.1 Conceptualización y Naturaleza

El control interno es un “sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”⁶². “Es responsabilidad de la alta gerencia o los ejecutivos máximos, la implementación de adecuados controles internos.”⁶³

Los objetivos del control interno son proveer a la gerencia o ejecutivos de una seguridad razonable, pero no absoluta de que los activos por ejemplo, los de gran cuantía o aquellos fácilmente movibles estén protegidos contra daño físico o pérdidas por el uso o disposición no autorizados y que las operaciones que se realizan sean con la debida autorización; que toda autorización sea previo consentimiento de los responsables de su

⁶² VALENCIA D. (2005). El sistema de control interno y su complementariedad con el sistema de gestión de la calidad. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct.

⁶³ MONTES CAMACHO N. 2000. Sistemas Contables. Cochabamba – Bolivia: Edit. Educación y cultura. Pág. 512.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

custodia, manejo o registro o finalmente por los altos ejecutivos de las organizaciones, que los registros sean adecuados para permitir y facilitar la elaboración de estados financieros conforme lo estipulan los Principios de contabilidad generalmente aceptados.

El control interno se ha definido como un proceso efectuado por el concejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:⁶⁴

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las normas y leyes aplicables

Sin embargo, la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Supremas (INTOSAI) estableció que el control interno puede ser definido como el plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada;
- Preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores fraudes o irregulares;
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de las integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma y

⁶⁴ COOPER L. 1997. Los Nuevos Conceptos del Control Interno. Informe COSO. Madrid: Edit. Díaz de Santos. S.A. Pág. 16.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Los lineamientos del INTOSAI, referidos al control interno agregan que incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como, su revisión y actualización periódica.

4.3.2 Elementos del Control Interno

El Control Interno está compuesto por los siguientes elementos:⁶⁵

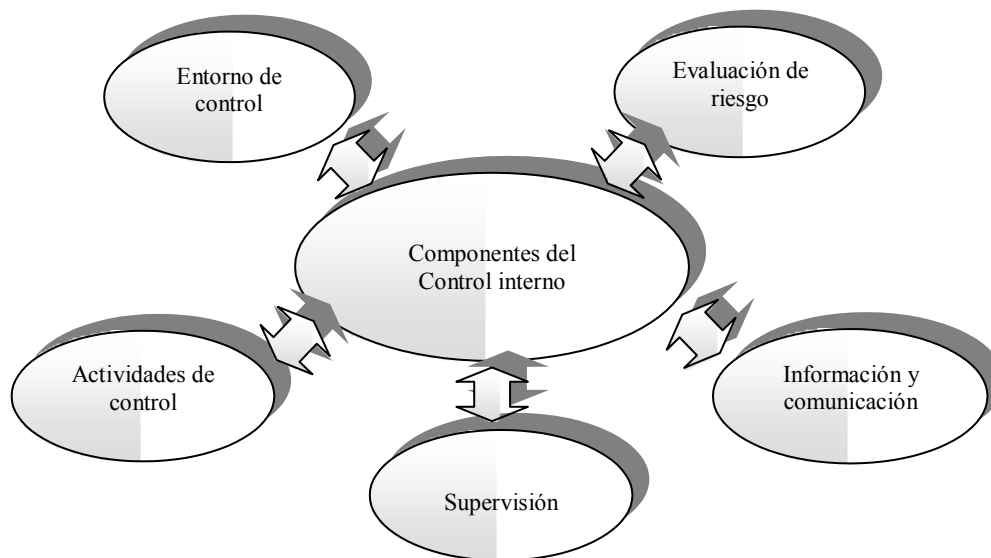
- a) El entorno del control
- b) Evaluación de los riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión

⁶⁵ CENTELLAS ESPAÑA, R. 1998. Auditoría Operacional. La Paz - Bolivia: ABC Impresores.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

Componentes del control interno



Fuente: Centellas España, Rubén. Ob. Cit.

a) El entorno del control

Una organización en su conjunto que está influenciada por el entorno de control. Esta influencia se refleja de manera significativa en el establecimiento de los objetivos organizacionales, en la evaluación de riesgos, en las actividades de control y en el sistema de información gerencial y supervisión.

El control interno está ligado a la estructura organizativa de la organización que proporciona el marco en el que se planifican, ejecutan y controlan las operaciones. Uno de los aspectos más importantes es el establecimiento de los niveles de autoridad y responsabilidad, y el establecimiento de los canales adecuados de comunicación. Una tendencia actual en las estructuras organizativas, es delegar autoridad hacia todos los niveles de la organización.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

Evaluación de los riesgos

Toda actividad empresarial implica un riesgo. Es responsabilidad de los ejecutivos determinar el nivel de riesgo que se considera aceptable para la empresa y tratar de mantenerlo dentro de los límites aceptables.

El establecimiento de objetivos de la empresa está vinculado a los riesgos que demanda su consecución, lo que demandará que se tengan que adoptar las acciones necesarias para corregir posibles desviaciones, en razón de que los riesgos constituyen un proceso interactivo y continuo.

Los riesgos más significativos en el marco externo son:⁶⁶

- El avance tecnológico
- El cambio social
- Cambios en las expectativas de los consumidores
- La competencia
- Cambios en la normativa económica, política, legal, etc.

En el marco interno son:

- La idoneidad del personal
- Conciencia y compromiso de los ejecutivos
- Cultura y valores inadecuados
- Cambios en las políticas

⁶⁶ CENTELLAS ESPAÑA, R. Ob. Cit. Págs. 103-109.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

b) Actividades de control

Las actividades de control están referidas al conjunto de normas, políticas, procedimientos, métodos y prácticas, tendencias a asegurar que las decisiones de los ejecutivos se cumplan y a la adopción de las medidas necesarias para atenuar el riesgo, que pueda poner en peligro la consecución de los objetivos.

Las actividades de control están relacionadas con la evaluación de las operaciones, al permitir analizar y comparar los logros obtenidos, con:⁶⁷

- Los presupuestos
- Estándares o indicadores de rendimiento
- Políticas
- Resultados de ejercicios anteriores
- Los competidores
- El grado de segregación de funciones o actividades, etc.
- La confiabilidad, oportunidad, exactitud de la registración y autorización de las operaciones y transacciones financieras
- El grado de cumplimiento de la normativa legal aplicable a la empresa

c) Información y comunicación

Todas las organizaciones precisan contar con un sistema de información gerencial y obtener información oportuna y confiable relacionada con las actividades que ejecutan y de los acontecimientos de entorno empresarial.

Las necesidades de información que precisan los ejecutivos o decisores y otros niveles de la empresa, en términos generales estarán referidos a la magnitud del problema y al

⁶⁷ CENTELLAS ESPAÑA, R. Ob. Cit. Págs. 103-109.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

deseo de incrementar los beneficios, minimizar y/o reducir los riesgos. Por estas circunstancias, los requerimientos cuantitativos y cualitativos de información estarán referidos al tiempo, incertidumbre o riesgo de los beneficios y sacrificios de la decisión.

El sistema de información está ligado a las funciones del proceso administrativo, aspecto por el cual los requerimientos de información para la planeación, estarán relacionados con los objetivos estratégicos, objetivos generales, políticas y alternativas, así como las relativas a los objetivos operativos, planes y programas y presupuestos⁶⁸.

d) Supervisión

Un sistema de control interno implementado en la organización, debe ser evaluado periódicamente con el propósito de establecer su vigencia y correcta aplicación, por cuanto debido al tiempo puede haber perdido su eficiencia o dejar de aplicarse. Las causas de la pérdida de eficacia pueden ser la rutina, cambios en el personal, inadecuada información, escaso nivel de supervisión, restricciones en tiempo y costo, presiones internas, etc.

La evaluación implica el examen del sistema de control interno, en su funcionamiento real, mediante un rastreo de las normas, métodos, políticas, procedimientos, etc., debido a la existencia de posibles cambios, modificaciones informales, o que simplemente dejaron de ejecutarse. El propósito de esta evaluación es establecer, si el sistema ofrece una razonable seguridad con respecto a que los objetivos establecidos sean cumplidos⁶⁹.

4.3.3 Propósito y Principios del Control Interno

Todo sistema de control es importante ya que su alcance no sólo se centra en la confiabilidad de las cifras que se reflejan en los estados financieros, sino que también evalúa el nivel de eficiencia operacional en procesos contables y administrativos.

⁶⁸ CENTELLAS ESPAÑA, R. Ob. Cit. Págs. 103-109.

⁶⁹ CENTELLAS ESPAÑA, R. Ob. Cit. Págs. 103-109.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

Las normas técnicas de un sistema de control interno persiguen los siguientes objetivos:⁷⁰

- a. Obtener una estructura básica uniforme y eficiente del control interno en los campos financiero y administrativo
- b. Dinamizar la gestión de las entidades para el mejor cumplimiento de sus objetivos y metas
- c. Posibilitar la emisión de normas específicas por cada entidad, en concordancia con las normas generales
- d. Facilitar la evaluación de la eficiencia de las unidades organizativas y de los funcionarios de cada unidad

La función de planificación se orienta hacia el futuro; hacia lo que debe lograrse y cómo hacerlo. En esencia, la planificación incluye acciones que los ejecutivos determinan los objetivos para el futuro y los medios apropiados para lograrlos. El resultado de esta función es un plan, conformado por cuatro elementos fundamentales: los objetivos, las acciones, los recursos y la implantación.

- Los objetivos.-** Especifican las condiciones futuras que los ejecutivos esperan lograr
- Las acciones.-** Son los medios o actividades específicas planificadas para lograr los objetivos
- Los recursos.-** Son las asignaciones en clase y cantidad que pueden ser aplicados a las actividades
- La implantación.-** Significa la asignación de dirección que debe tomar el personal para llevar a cabo el plan.

⁷⁰ NUÑEZ LÓPEZ, A. 2002. Control Interno. Análisis de riesgos. Revista de Auditoría y Control. Vol. 3, N° 5. Págs. 1-11.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

El control interno, incluye todas las acciones que los ejecutivos llevan a cabo en su intento por asegurar que los resultados reales concuerden con los planificados.

La naturaleza del control interno radica en el diseño e implantación de actividades, que aseguren la minimización de los riesgos en el cumplimiento de los objetivos institucionales en un ambiente de control adecuado, contemplando una jerarquía acorde con la establecida para la estructura organizativa. Este proceso de control debe ser desarrollado y ejecutado, por personal en pleno ejercicio del criterio y juicio profesional, respetando el concepto básico de responsabilidad y para el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad.

2.3.4 Ventajas y Limitaciones del Control Interno para los Funcionarios

a) Ventajas: ⁷¹

- Promover programas de perfeccionamiento, capacitación y desarrollo profesional
- Permitir un mejor desempeño de sus funciones
- Facilitar la evaluación de rendimiento individual y el consecuente ascenso
- Proteger la honradez de integridad personal
- Cuando sea necesario, establecer definitivamente responsabilidades individuales evitando poner en duda la reputación de inocentes
- Incentivar una gerencia moderna y eficaz
- Promover un espíritu de moralidad y honradez

b) Limitaciones: ⁷²

Es importante tener presente que el control interno no constituye una garantía absoluta de que no se cometan errores o irregularidades en las empresas; más bien desde este

⁷¹ VALENZUELA M. (2003). Elementos conceptuales de un sistema de control interno y su ~~evaluación por parte del auditor externo~~. Santiago de Chile: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV).

⁷² VALENZUELA M. Ob. Cit.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

punto de vista, constituye un filtro que obstaculizará el cometer errores e irregularidades o como mínimo permitirá conocer las desviaciones en forma oportuna y automáticamente.

En el desempeño de la mayoría de los procedimientos de control existen posibilidades de error derivadas de causas tales como la falta de entendimiento de las instrucciones, errores de juicio y descuidos personales voluntarios e involuntarios. Además los procedimientos cuya efectividad depende de la segregación de funciones obviamente pueden fallar por “colusión” (convenio entre dos personas para engañar a otra). En cualquier caso, no se debe perder de vista que los sistemas de control interno deben adaptarse a los constantes cambios que se presentan en las empresas y por tanto, son susceptibles de mejorarse y deteriorarse.

4.4 Marco Legal

El presente trabajo de investigación se regirá por las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), que fueron aprobadas por Resolución N° 002/2012 del Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad CTNAC en fecha 07 de noviembre de 2012.

Las NAGA son los principios fundamentales de Auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la Auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del Auditor.

En la actualidad las NAGA, vigentes son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el Auditor y son:

Normas Generales o Personales

1. Entrenamiento y capacidad profesional



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

2. Independencia
3. Cuidado o esmero profesional.
 - Normas de Ejecución del Trabajo**
4. Planeamiento y Supervisión
5. Estudio y Evaluación del Control Interno
6. Evidencia Suficiente y Competente
 - Normas de Preparación del Informe**
7. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
8. Consistencia
9. Revelación Suficiente
10. Opinión del Auditor



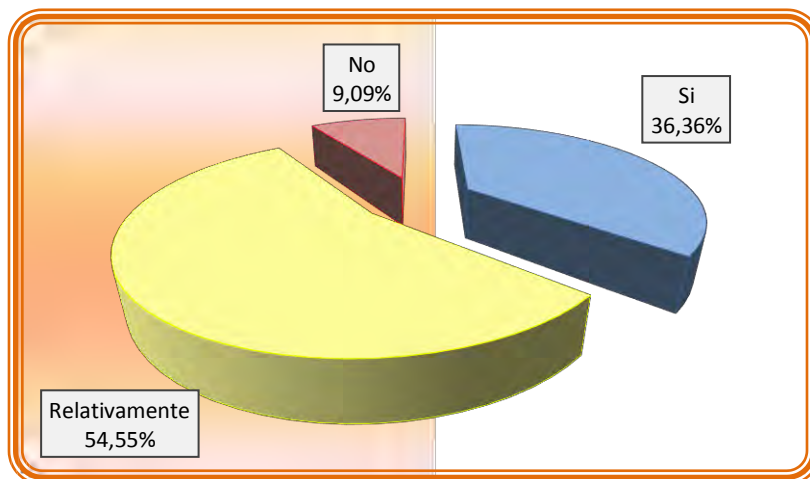
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

CAPÍTULO V
DIAGNÓSTICO

A continuación se presenta los resultados del cuestionario aplicado a una muestra de 11 funcionarios del Área de Recursos Humanos de la Empresa EMBOL S.A., La Paz , los cuales permiten establecer un diagnóstico de la empresa sobre la necesidad de elaborar un Manual de Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con el proceso de Selección de Personal. (Véase detalle del cuestionario en Anexo N° 1).

5.1 ¿El Área de Recursos Humanos de la empresa identifica las necesidades futuras de personal teniendo en cuenta los planes de corto, mediano y largo plazo de EMBOL S.A.?

Gráfico N° 1: El Área de Recursos Humanos de la empresa identifica las necesidades del personal teniendo en cuenta los planes de corto, mediano y largo plazo



A la pregunta si el Área de Recursos Humanos de la empresa EMBOL S. A. identifica las necesidades futuras de personal teniendo en cuenta los planes de corto, mediano y largo plazo, la mayoría representada por el 54,55% señala que solo de forma relativa, un importante 36,36% manifiesta una respuesta afirmativa, en tanto que el 9,09% dio a conocer que no se identifica las necesidades del personal.

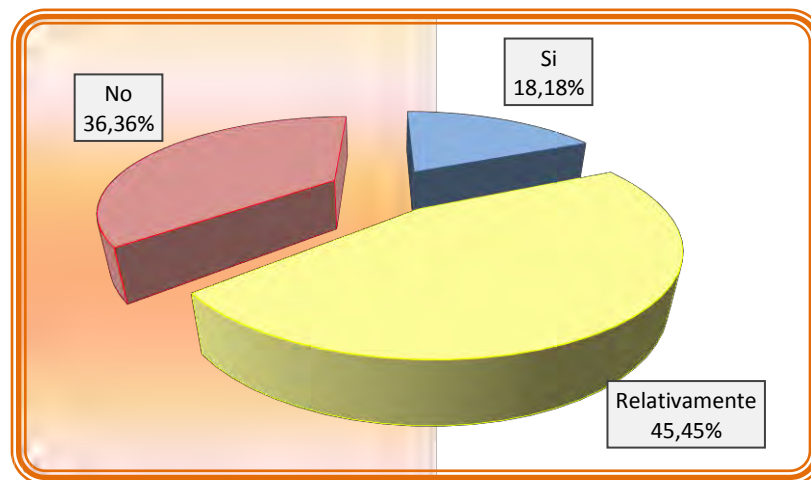


MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

Estas respuestas muestran que la Empresa EMBOL S.A. no logra identificar cuáles son las necesidades del personal y cuáles son sus mismas aspiraciones, aspecto que no deja muy satisfecho al personal operativo de la empresa, y es uno de los aspectos que debe ser atendido por la gerencia de la empresa para mejorar el rendimiento de los recursos humanos.

5.2 ¿El Área Recursos Humanos de la empresa tiene detectadas las fuentes más convenientes para la captación de recursos humanos para la empresa?

Gráfico N° 2: El Área Recursos Humanos de la empresa tiene detectadas las fuentes para la captación de recursos humanos



A la consulta si el Área Recursos Humanos de la empresa tiene detectadas las fuentes más convenientes para la captación de recursos humanos para la empresa, para el 45,45% sólo de forma relativa, seguido de un 36,36% que expresa una respuesta negativa y el restante 18,18% indica que sí se cuenta con fuentes convenientes para la captación de recursos humanos.

Los funcionarios del Área de Recursos Humanos de la Empresa EMBOL S.A. exteriorizan que no están seguros que la empresa cuente con las fuentes más convenientes para la captación de recursos humanos, este se constituye en un aspecto de

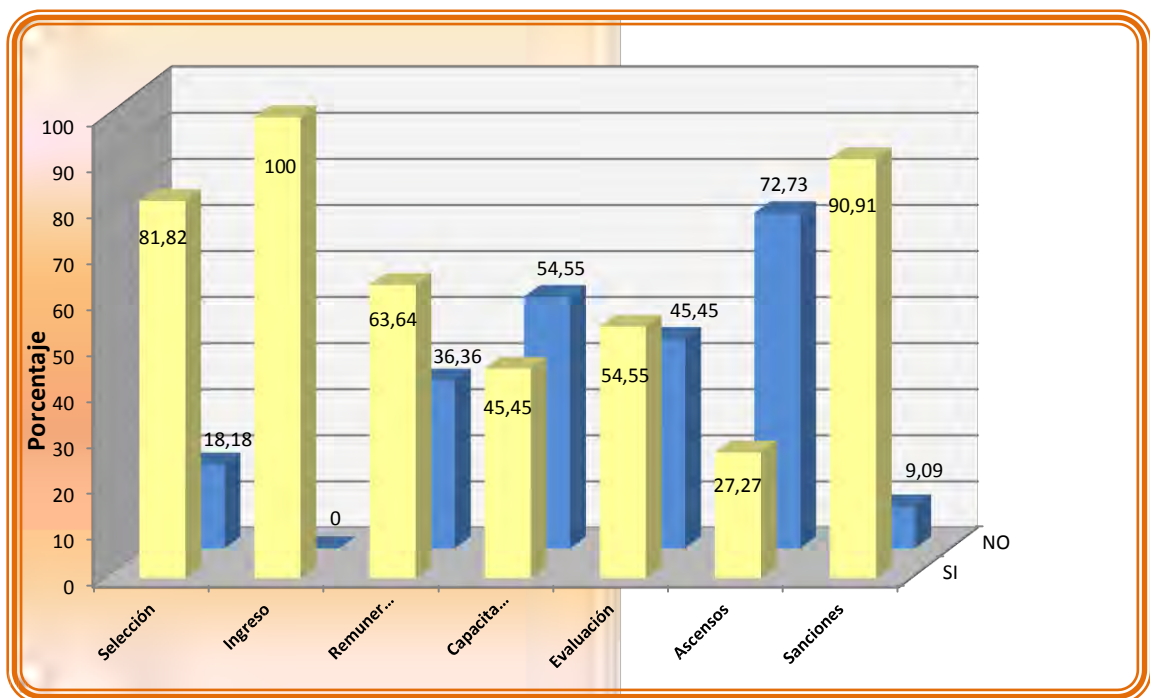


MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

mucha relevancia, por lo cual la gerencia deberá tomar nota e implementar un mecanismo para poder contar con recursos humanos altamente competentes.

5.3 ¿La empresa EMBOL S.A. cuenta con normas y procedimientos, formalmente elaborados, para los procesos del personal?

Gráfico N° 3: La empresa EMBOL S.A. cuenta con normas y procedimientos, formalmente elaborados, para los procesos del personal



A la pregunta si la empresa EMBOL S.A. cuenta con normas y procedimientos, formalmente elaborados para los procesos del personal, una mayoría relativa da a conocer una respuesta afirmativa; por ejemplo, en el proceso de selección, el 81,82% dice Sí, y el 18,18% indica No; en el ingreso a la empresa, el 100% señala una respuesta afirmativa; para las remuneración, el 63,64% dice que Sí y el 36,36% dice que No, en cuanto a la capacitación, la mayoría (54,55%) indica que No y el 45,45% dice que Sí; en torno a la evaluación, un 54,55% da una respuesta afirmativa y el 45,45% una respuesta negativa; en cuanto a los ascensos, el 72,73% indica que No y el 27,27% da una



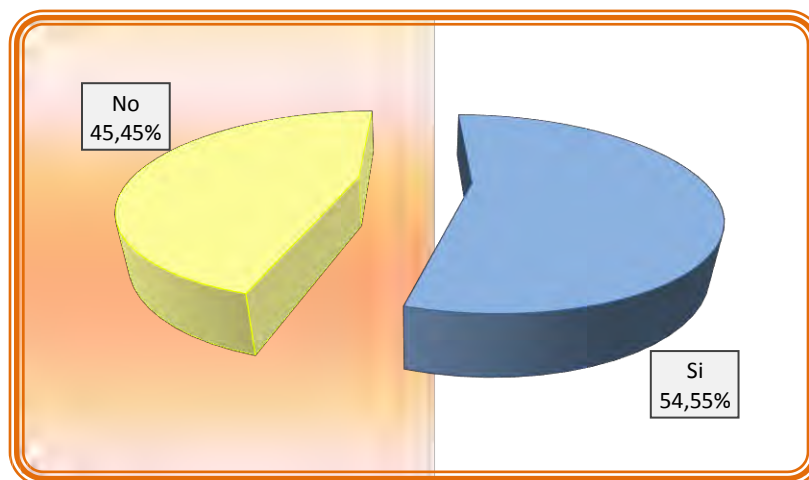
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

respuesta afirmativa; finalmente, sobre las sanciones, la mayoría (90,91%) indica que Sí y el restante 9,09% dice que No.

Las respuestas en esta pregunta, cómo se observan en el gráfico precedente, muestran que algunos aspectos referidos al personal en cuanto a normas y procedimientos están cubiertos o se tiene control, pero no así en otros de igual importancia, y es que en muchos de los casos se puede señalar que se trata de improvisación que tratan de subsanar algunos aspectos referidos al proceso de selección de personal, por lo cual es necesario que una empresa como EMBOL S.A. desarrolle un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con el proceso de selección del personal.

5.4 ¿La empresa tiene definido el perfil para cada puesto o cargo del personal?

Gráfico N° 4: La empresa tiene definido el perfil para cada puesto o cargo del personal



A la consulta si la Empresa EMBOL S.A. tiene definido el perfil para cada puesto o cargo del personal, de acuerdo a lo que se observa en el gráfico anterior, el 54,55% dio a conocer una respuesta afirmativa, en tanto que el restante 45,45% ha exteriorizado una respuesta negativa.

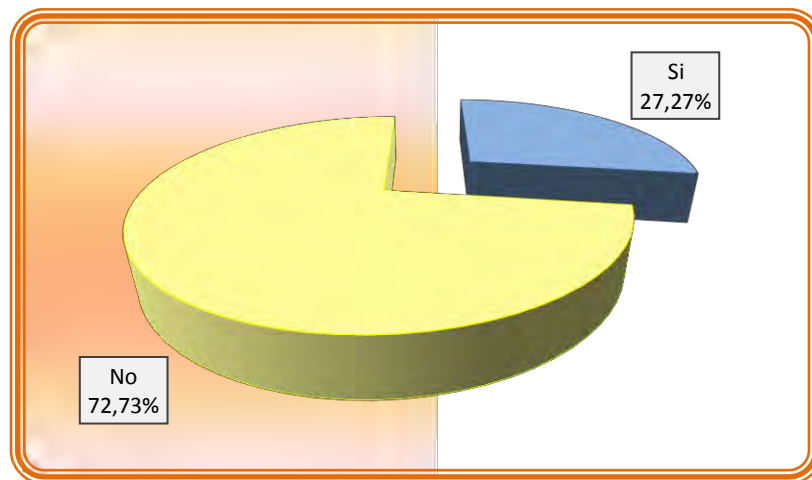


MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

Estos resultados de la investigación muestran que los funcionarios del Área de Recursos Humanos de la Empresa EMBOL S.A., La Paz, no tienen una respuesta común, lo que lleva deducir que no se cuenta con una herramienta para salvaguardar todos estos aspectos de importancia en cuanto al reclutamiento y control de los recursos humanos, por lo que se sugiere la elaboración de un manual de auditoría para la evaluación del control interno relativo al proceso de selección del personal.

5.5 ¿La empresa cuenta con programas de capacitación para sus recursos humanos?

Gráfico N° 5: La empresa tiene programas de capacitación para sus recursos humanos



A la pregunta si la empresa EMBOL S.A. tiene programas de capacitación para sus recursos humanos, una mayoría representada por el 72,73% ha expresado una respuesta negativa, y el restante 27,27% ha expresado que sí se cuenta con programas de capacitación del personal.

El proceso de capacitación es de mucha importancia para las instituciones y empresas, más aún cuando éstas tienen una gran cobertura a nivel nacional, por lo cual la empresa

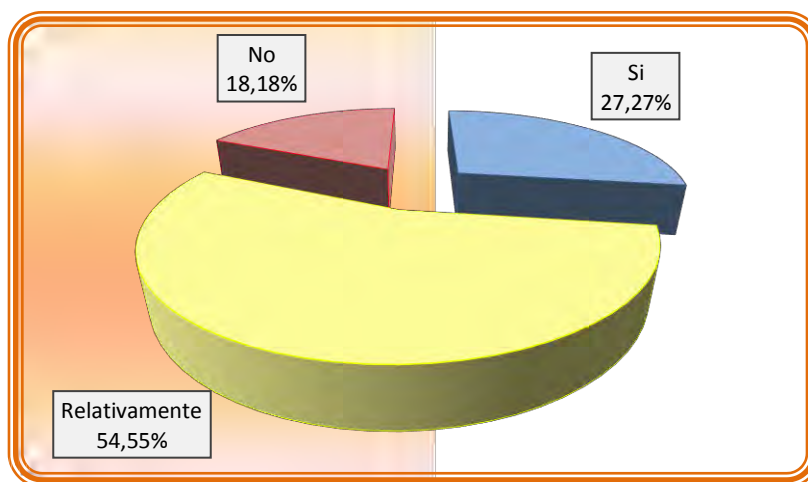


MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

EMBOL S.A. debe tomar en cuenta este aspecto y poner en práctica un adecuado programa de capacitación que tome en cuenta a todos los recursos humanos.

5.6 ¿La empresa tiene definidos parámetros para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores?

Gráfico N° 6: La empresa tiene definidos parámetros para evaluar el desempeño laboral



Consultados respecto a que si la empresa tiene definidos parámetros para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores, un mayoritario 54,55% ha señalado que sólo es de forma relativa, en tanto que el 27,27% da a conocer una respuesta afirmativa y el restante 18,18% dice que no se tiene definidos estos parámetros.

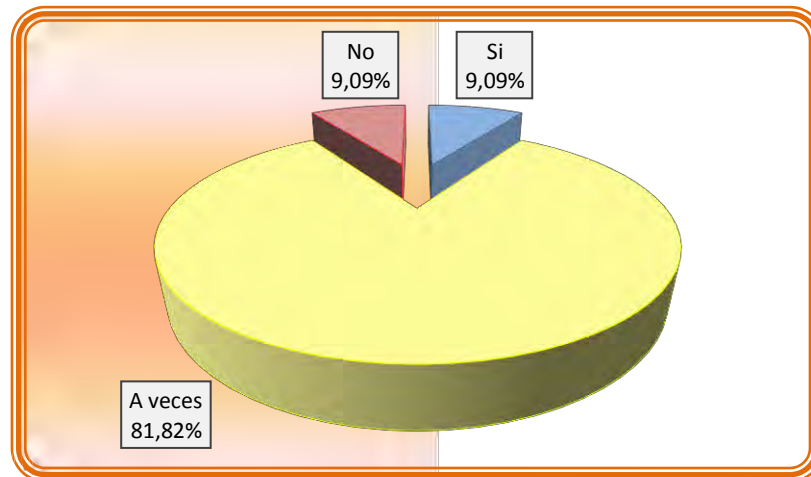
Si bien la mayoría de los funcionarios del Área de Recursos Humanos de la Empresa EMBOL S.A., señala que sólo de forma relativa se cuenta con parámetros para evaluar el desempeño de los trabajadores, es importante que la empresa a través de gerencia tenga un manual que permita una evaluación periódica del control interno relacionado con el proceso de selección del personal, y este rinda en toda su capacidad brindándole todos los insumos necesarios para el buen desarrollo de su trabajo.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

5.7 ¿La empresa desarrolla programas de motivación (premios, incentivos, reconocimientos y otros) para el personal?

Gráfico N° 7: La empresa desarrolla programas de motivación (premios, incentivos, reconocimientos y otros) para el personal



A la pregunta si la empresa desarrolla programas de motivación (premios, incentivos, reconocimientos y otros) para el personal, la respuesta contundente o mayoritaria (81,82%) señala que “a veces” la empresa los motiva, o hace algún tipo de reconocimiento, en tanto que el 9,09% da una respuesta negativa, y otro porcentaje igual (9,09%) da una respuesta afirmativa.

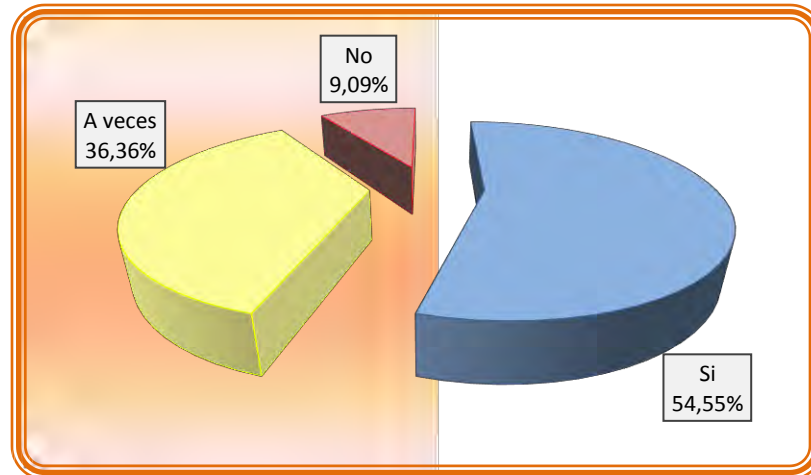
Estos resultados muestran que no existe un mecanismo de motivación para el personal de la empresa, por lo cual se hace necesario que la Empresa EMBOL S.A. desarrolle un manual donde se especifiquen todos estos aspectos y el trabajador sepa que su rendimiento de carácter positivo va a tener un premio, incentivo o reconocimiento por parte de la dirección de la empresa.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

5.8 ¿La empresa efectúa controles o evaluaciones al cumplimiento de deberes y obligaciones del personal?

Gráfico N° 8: Se efectúan controles o evaluaciones al cumplimiento de deberes y obligaciones del personal



A la consulta si la empresa efectúa controles o evaluaciones al cumplimiento de deberes y obligaciones del personal, el 54,55% señala una respuesta afirmativa, seguida del 36,36% que indica que “a veces”, en tanto que el restante 9,09% dio a conocer una respuesta negativa.

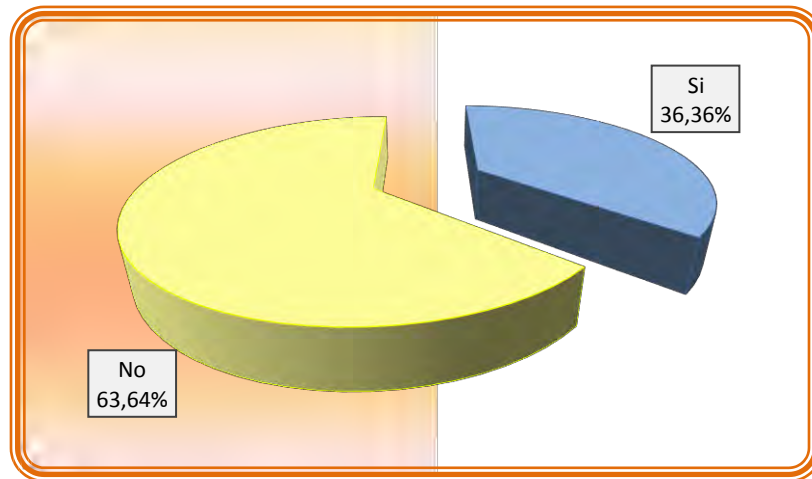
Si bien la empresa EMBOL S.A. es una de las que tiene mayor presencia en el mercado nacional, es importante señalar, que a nivel interno está descuidando algunos aspectos básicos e importantes como controlar y evaluar el desempeño de los trabajadores, para lo cual se requiere contar con un manual de funciones y sistemas de evaluación de desempeño del personal.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

5.9 ¿La empresa cuenta con manuales que especifiquen las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo?

Gráfico N° 9: Se cuenta con manuales que especifiquen funciones y responsabilidades



En relación a que si la empresa cuenta con manuales que especifiquen las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, la mayoría de los encuestados (63,64%) dio una respuesta negativa, en tanto que el 36,36% ha expresado que sí se cuenta con estos instrumentos.

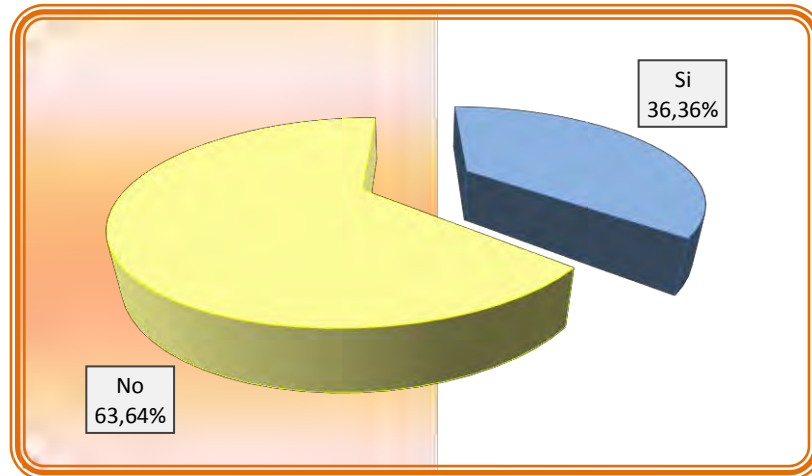
Por los resultados de la investigación se podría señalar que en la empresa EMBOL S.A. no se cuenta con manuales de funciones u otros que especifiquen funciones y responsabilidades; la asignación de cargos se lo hace y está bajo la supervisión de un superior, pero sin haber sido evaluado ni con especificaciones acerca de las funciones, tareas y responsabilidades que se tiene; sobre el aspecto deberá la gerencia tomar cartas en el asunto y dotar de los instrumentos necesarios para mejorar el desempeño laboral.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

5.10 ¿La empresa efectúa controles internos al área de Recursos Humanos?

Gráfico N° 10: La empresa efectúa controles internos al área de Recursos Humanos



A la pregunta formulada si la empresa efectúa controles internos al área de Recursos Humanos, como se observa en el gráfico precedente, la mayoría (63,64%) expresa una respuesta negativa, en tanto que para el 36,36% sí se han venido efectuando controles de auditoría.

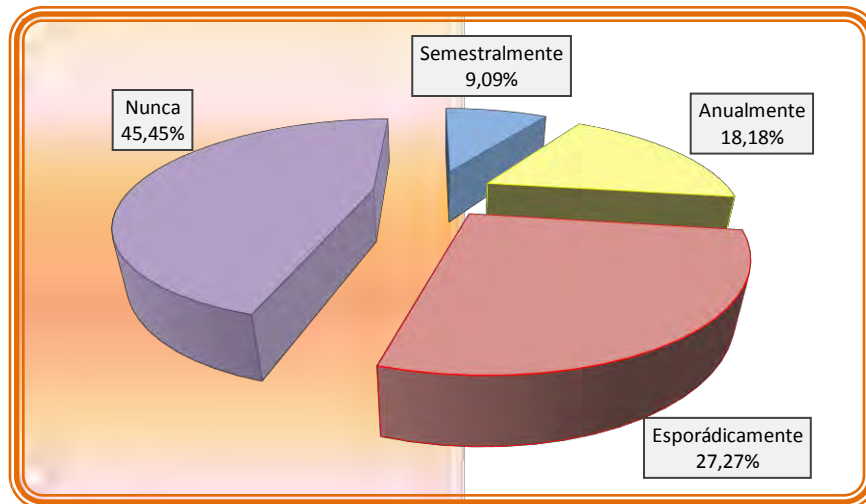
De acuerdo a los datos recabados no se están desarrollando en la empresa controles internos al área de Recursos Humanos, por lo cual se hace indispensable que en una empresa de las características de EMBOL S.A. deba de contar con instrumentos para evaluar el control interno de los Recursos Humanos, y mediante este ejercicio mejorar la calidad de selección de personal y conocer como es el desempeño de quienes ya se encuentran trabajando en la empresa.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

5.11 ¿Con qué frecuencia se efectúan controles internos al área de Recursos Humanos?

Gráfico N° 11: Frecuencia de los controles internos al área de Recursos Humanos



A la consulta formulada de cuál es la frecuencia con que se efectúan controles internos al área de Recursos Humanos, el 27,27% dice que esporádicamente, el 18,18% ha indicado que se lo realiza cada año, seguido de un 9,09% que ha expresado que se lo ejecuta semestralmente, pero la mayoría (45,45%) ha exteriorizado que nunca se realizan controles internos en el área de Recursos Humanos.

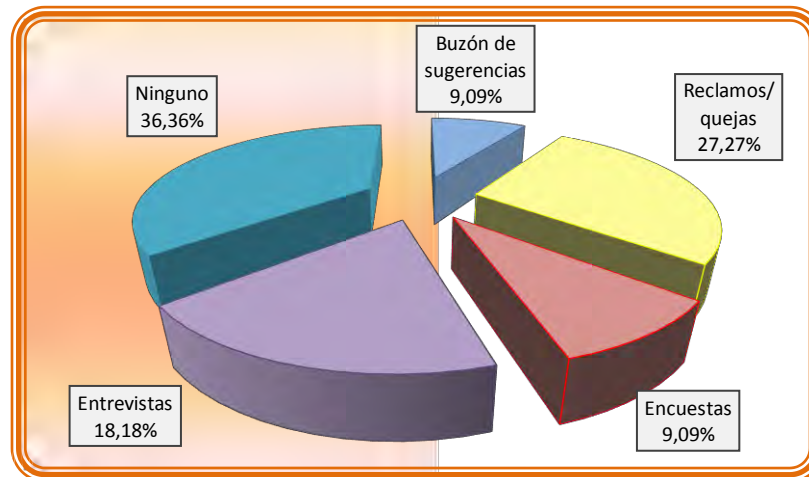
Estas respuestas que se observan en el gráfico precedente, muestran de manera clara que la empresa no hace efectúan controles internos al área de Recursos Humanos de la empresa, por tanto se desconoce el desempeño de los trabajadores, y si el personal es realmente el más óptimo para desempeñar cada función, por lo cual se hace necesario que se implemente un proceso de control interno que permita evaluar al personal en función y al que se deba seleccionar para determinadas tareas.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

5.12 ¿A través de qué medios se identifican los puntos críticos o riesgos en el área de Recursos Humanos de la empresa?

Gráfico N° 12: A través de qué medios se identifican los puntos críticos o riesgos en el área de Recursos Humanos de la empresa



En relación a los medios por los cuales se identifican los puntos críticos o riesgos en el área de Recursos Humanos de la empresa, el 27,27% ha señalado que es a través de los reclamos y quejas del personal, un 18,18% señala que se lo hace mediante entrevistas, para el 9,09% está el buzón de sugerencias, y otro porcentaje similar (9,09%) indica que se utilizan encuestas, pero la mayoría (36,36%) ha expresado que no se utiliza ningún medio.

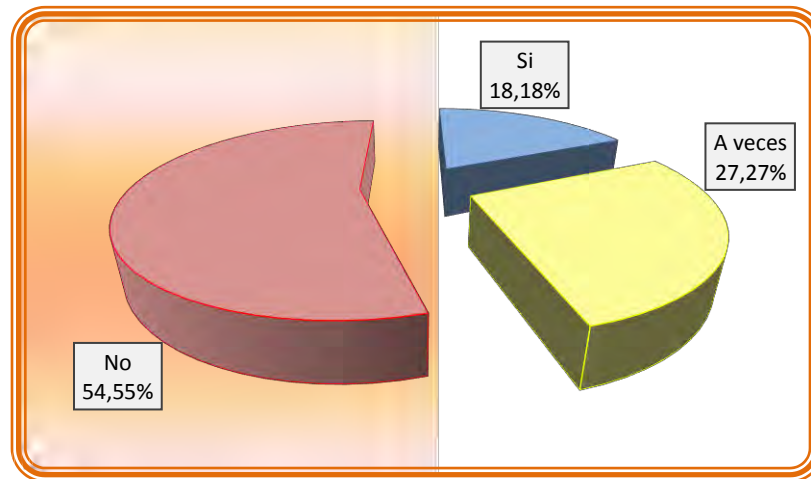
Es evidente a través de las respuestas proporcionadas por los funcionarios del área de Recursos Humanos de la empresa EMBOL S.A., se ha podido detectar que no existe un medio determinado por el cual se puedan identificar los puntos críticos o de riesgo del área de recursos humanos, por lo cual se sugiere que la gerencia de la empresa pueda implementar un instrumento (manual, reglamento u otro) que permita de manera periódica identificar todos los aspectos negativos que pueda afectar a la organización.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

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

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



A la interrogante si la empresa efectúa auditorías a los procesos de selección de personal en la empresa, la mayoría representada por el 54,55% ha dado a conocer una respuesta negativa, en tanto que el 27,27% ha indicado que sólo “a veces” se hace este procedimiento, el restante 18,18% ha dado una respuesta negativa.

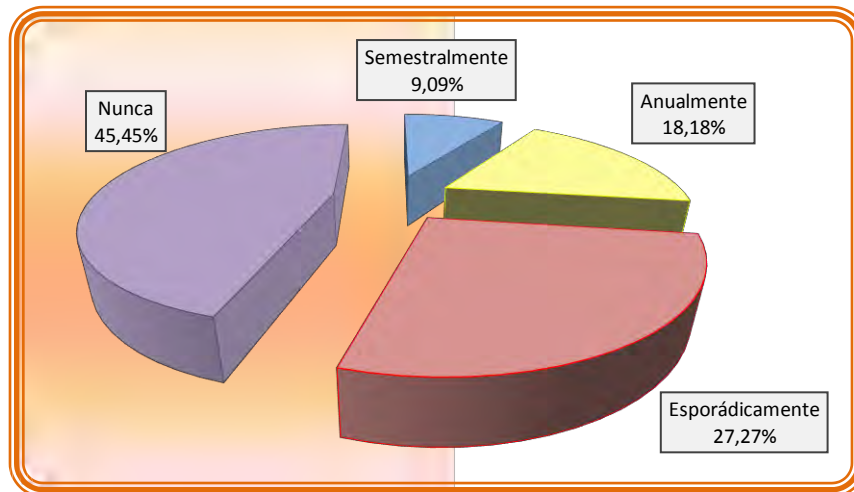
Los resultados como se observa en el gráfico precedente, muestran que no se están desarrollando auditorías a los procesos de selección de personal en la empresa, en principio por descuido de la gerencia y, en segundo lugar, porque no se cuenta con un instrumento para el desarrollo del mismo, como ser un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con los procesos de selección del personal, que permita realizar estas tareas de manera práctica y objetiva.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

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

Gráfico N° 14: Frecuencia con que se efectúan auditorías a los procesos de selección de personal



En relación a la frecuencia con que se efectúan auditorías a los procesos de selección del personal, el 27,27% respondió que se lo hace esporádicamente, el 18,18% dice que anualmente, para el 9,09% es de carácter semestral, pero la mayoría de los consultados (45,45%) indica que nunca se realiza este tipo de auditoría.

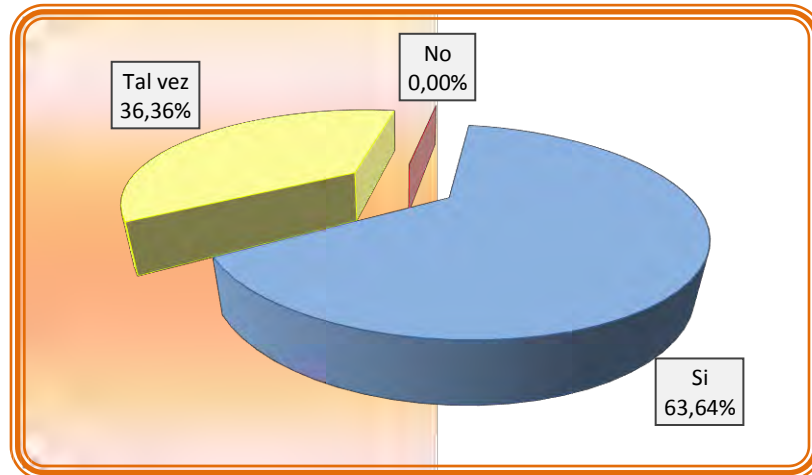
Las respuestas confirman que la empresa EMBOL S.A. no cuenta con instrumentos o herramientas que le permitan desarrollar auditorías a los procesos de selección de personal, por lo cual se sugiere que la gerencia de la empresa pueda tomar en cuenta el planteamiento de desarrollar un manual Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con el proceso de Selección de Personal.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

5.15 ¿Cree que es necesario implementar procesos de auditoría a las técnicas de selección y contratación del personal de la empresa?

Gráfico N° 15: Es necesario implementar procesos de auditoría a las técnicas de selección y contratación del personal de la empresa



Con respecto a la necesidad de implementar procesos de auditoría a las técnicas de selección y contratación del personal de la empresa, la mayoría (63,64%) respondió de manera afirmativa, y el 36,36% manifiesta que “tal vez” sea necesario, ninguno de los consultados dio una respuesta negativa.

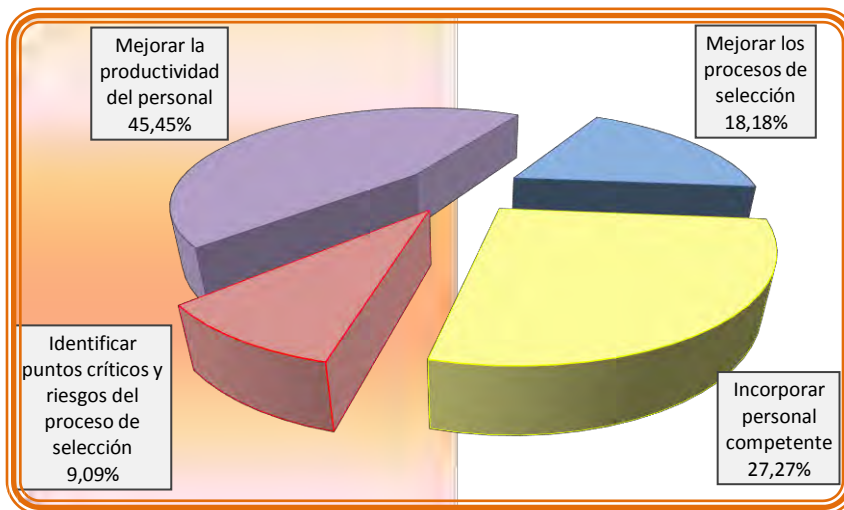
Las respuestas muestran que los funcionarios del área de recursos humanos de la Empresa EMBOL S.A., La Paz, están de acuerdo con implementar procesos de auditoría a los procedimientos de selección y contratación del personal, lo cual resulta un factor positivo que debe ser apoyado por la gerencia de la empresa, para mejorar contratar a personal idóneo y pueda rendir mejor en los puestos asignados.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

5.16 Señale la ventaja principal de implementar auditorías a los procesos de selección y contratación de personal de la empresa

Gráfico N° 16: Señale la ventaja principal de implementar auditorías a los procesos de selección y contratación de personal de la empresa



Son diversas las ventajas de implementar auditorías a los procesos de selección y contratación de personal de la empresa. Así por ejemplo, el 45,45% ha expresado que se lograría mejorar la productividad del personal, el 27,27% indica que se incorporaría a personal más competente, para el 18,18% se mejorarían los procesos de selección de personal, y el restante 9,09% manifiesta que se podrían identificar puntos críticos y riesgos del proceso de selección de personal.

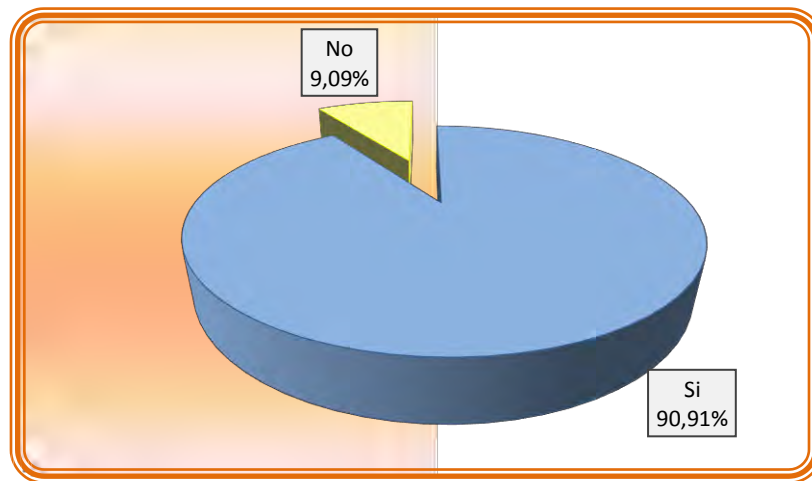
Existen, según los consultados, muchas ventajas que reeditaría la implementación de procesos de auditoría, por lo cual se observa que la principal beneficiada de la aplicación de estos instrumentos sería la misma empresa, para lo cual se cree pertinente desarrollar un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con la selección de personal.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

5.17 ¿Cree que es necesario que la empresa EMBOL S.A. cuente con un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con el proceso de selección de personal?

Gráfico N° 17: Es necesario que EMBOL S.A. cuente con un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con el proceso de selección de personal



Sobre la necesidad de que la empresa EMBOL S.A., La Paz cuente con un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con el proceso de selección de personal, la mayoría representada por el 90,91% dio a conocer una respuesta afirmativa, y sólo un reducido 9,09% dijo que no es necesario.

Como se observa, la generalidad de funcionarios del área de Recursos Humanos de la empresa, están convencidos que es necesario e importante que EMBOL S.A. implemente un manual de auditoría para evaluar el control interno en todas sus etapas de desarrollo y más cuando se trata de la selección de los recursos humanos; en el entendido, que con ello, se podrá hacer seguimiento a la selección y contratación de personal, así como detectar las fallas en este proceso, de modo que se puedan formular las recomendaciones pertinentes.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

CAPÍTULO VI

**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO
RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN
IMPORTADORA EMBOL S.A.**

Índice del Manual

	Pág.
1. Aspectos Generales	74
2. Esquema del Manual	76
3. Auditoría de Objetivos y Políticas de la Unidad de Recursos Humanos.....	77
3.1 Programa de Auditoría de Objetivos	77
3.2 Programa de Auditoría de Políticas.....	78
3.3 Flujograma de la Auditoría de Objetivos y Políticas.....	81
4. Auditoría de Procedimientos de Análisis de Cargos	82
4.1 Objetivos de la Auditoría de Análisis de Cargo.....	82
4.2 Programa de Auditoría de Procedimientos de Análisis de Cargos.....	82
4.3 Preguntas para Descripción de Cargos.....	86
4.4 Preguntas para especificación del cargo o perfiles.....	87
4.5 Observación práctica del proceso técnico.....	89
4.6 Relación de Análisis de Cargos con otros aspectos de Administración de Personal.....	91
4.7 Flujo grama de la Auditoría de Procedimientos de Análisis de Cargos	92
5. Auditoría de Selección de Personal.....	94
5.1 Objetivos de la Auditoría de Selección de Personal.....	94
5.2 Programa de Auditoría de Procedimientos.....	95
5.3 Preguntas sobre Reclutamiento.....	98
5.4 Preguntas de Selección.....	99
5.5 Preguntas sobre ubicación y orientación.....	101
5.6 Observación práctica del proceso.....	103



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

5.7	Auditoría basada en la relación de la selección con otros aspectos de la Administración de Recursos Humanos.....	105
5.8	Flujo grama de la Auditoría de Selección de Personal	107
6.	Auditoría de Procedimientos de Evaluación de Cargos.....	109
6.1	Objetivos de la Auditoría de Evaluación de Cargos.....	109
6.2	Programa de Auditoría al Nivel de Procedimientos	109
6.3	Programa Aplicado al Examen del Nivel de Remuneraciones	112
6.4	Observación Práctica del Procedimiento de Evaluación de Cargos	115
6.5	Relación de Evaluación de Cargos con otros Aspectos de Administración de Recursos Humanos.	116
6.6	Flujo grama de Auditoría de Procedimientos de Evaluación de Cargos	117
7.	Auditoría de Procedimientos de Evaluación de Desempeño.....	119
7.1	Objetivos de la Auditoría de Evaluación del Desempeño	119
7.2	Programa de Auditoría de Procedimientos de Evaluación del Desempeño	119
7.3	Observación Práctica del Proceso Técnico.....	123
7.4	Relación de la Evaluación de Desempeño con Otros Aspectos.	125
7.5	Flujograma de Auditoría de Procedimientos de Evaluación de Desempeño.....	126
8.	Auditoría de Procedimientos de Entrenamiento.	127
8.1	Objetivos de la Auditoría de Entrenamiento.	127
8.2	Programa de Auditoría de Procedimientos de Entrenamiento.....	128
8.3	Observación Práctica del Proceso Técnico.....	131
8.4	Auditoría de Gestión del Entrenamiento en Relación con Otros Procesos.	133
8.5	Flujo grama de Auditoría de Procedimientos de Entrenamiento.....	135



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

1. Aspectos Generales

El presente Manual de Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con el proceso de Selección de Personal en la Empresa EMBOL S.A. considera los aspectos claves o más relevantes de los procesos técnicos de la gestión de recursos humanos, entre los cuales se debe destacar:

1. Análisis de cargo
2. Selección de personal
3. Evaluación de cargos
4. Evaluación de desempeño
5. Entrenamiento.

El trabajo de auditoría que deba realizarse a los procesos técnicos identificados, permitirá conocer si la corriente de entrada al proceso de administración de Recursos Humanos, constituida por la función de obtención, está utilizando en forma eficiente y eficaz, el reclutamiento y selección de personal. Esta debe contener todos los antecedentes y elementos relacionados con el análisis de cargos, descripción de cargos y la evaluación propiamente del proceso de selección de personal. La auditoría de Recursos humanos busca analizar el costo beneficio de contratar al personal, mediante el desempeño que esta tenga en la empresa.

La evaluación del desempeño permite medir el grado de eficiencia y eficacia con que las personas seleccionadas realizan el cargo para el cual fueron contratadas y a su vez retroalimentar el sistema. La evaluación del desempeño permitirá también analizar la necesidad de entrenamiento de las personas evaluadas, y así una vez capacitadas, volverán a convertirse en corrientes de entrada para este sistema.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

Los procedimientos de auditoría básicos para realizar el trabajo en estas áreas estarán constituidos simultáneamente por:

- I. Cuestionarios a los ejecutivos del área para determinar si existen procedimientos previamente establecidos por la empresa y si ellas se están cumpliendo.
- II. Programas de auditoría los cuales serán aplicados para medir el grado de implementación de los procedimientos establecidos por la empresa.
- III. Observación directa del auditor como una técnica de recopilación de información que permita comprobar si se efectúan procedimientos específicos.
- IV. Seguimiento. Consiste en seleccionar un empleado y solicitar su carpeta personal de manera de chequear: su forma de ingreso a la empresa, si el trabajo que está efectuando es el mismo para el cual fue contratado, si se ha evaluado su desempeño y si se ha sometido a entrenamiento.
- V. Utilización de razones como un procedimiento de auditoría tradicional que permita interrelacionar las funciones y técnicas de recursos humanos con el propósito de evaluar la eficacia y eficiencia de cada uno.

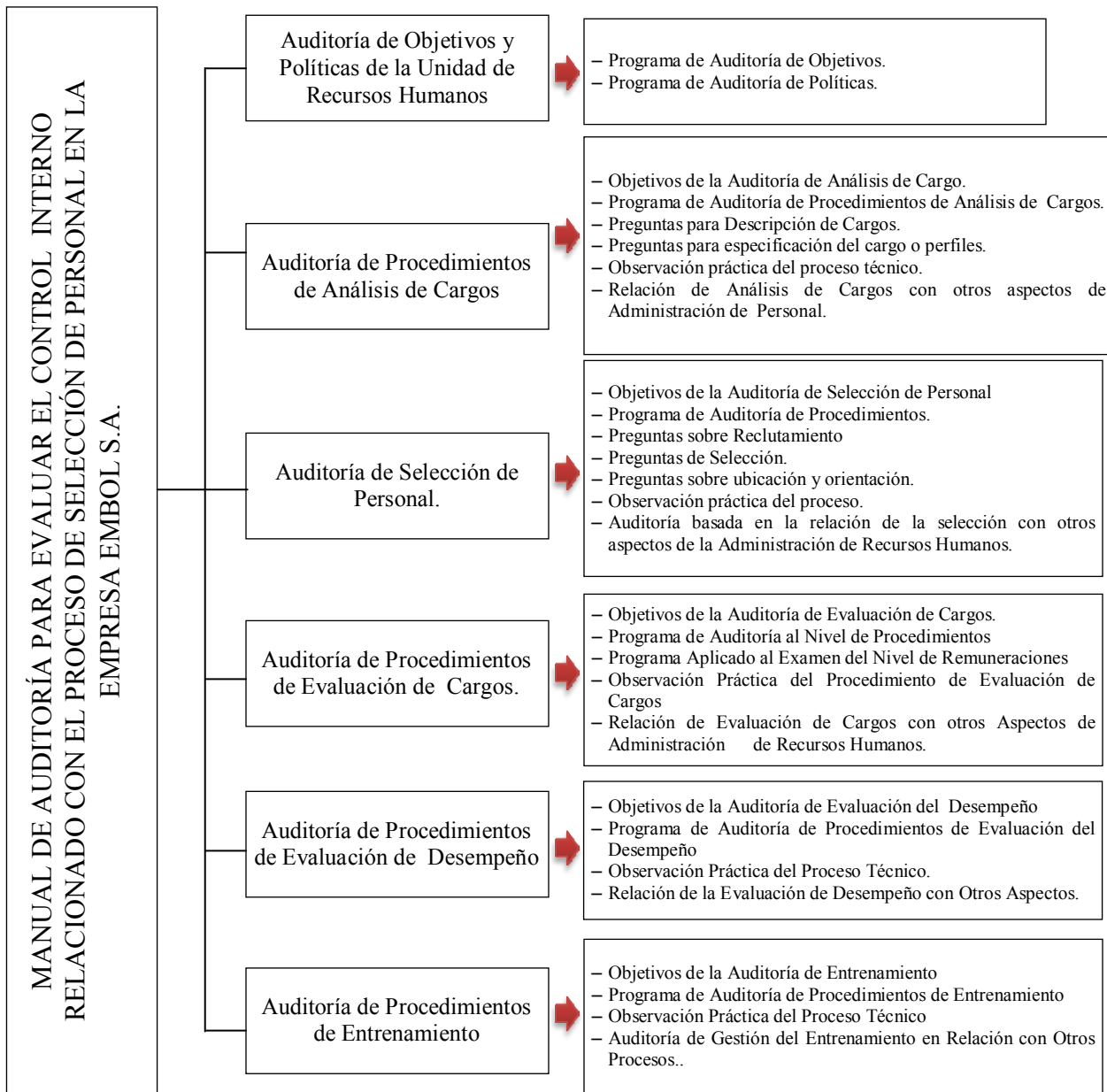
La aplicación de estos procedimientos de auditoría será aplicada en dos diferentes aspectos:

- En la primera, se deberá identificar y examinar los objetivos y políticas del departamento de recursos humanos en términos generales.
- En segundo lugar, se deberán auditar los procedimientos aplicados en forma específica a cada uno de los procesos técnicos que se han enumerado anteriormente.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

2. Esquema del Manual



Fuente: Elaboración propia



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

3. Auditoría de Objetivos y Políticas de la Unidad de Recursos Humanos.

El primer paso para evaluar el control interno del proceso de selección de personal en la empresa, es la evaluación de los objetivos y políticas de la Unidad de Recursos Humanos, para lo cual se proponen los siguientes procedimientos.

3.1 Programa de Auditoría de Objetivos

En este programa lo que se busca es analizar el establecimiento de los objetivos. Siguiendo estos pasos claramente un auditor podrá determinar si la unidad cuenta con objetivos claros e interiorizado por sus empleados. Pero también es importante considerar las fuentes en que estos objetivos son entregados a los empleados. Si bien en el programa se considera analizar las fuentes, sería importante considerar y enumerar cuales deben ser esas fuentes, para sí guiar y acotar aún más el programa de auditoría. En el análisis es importante de considerar que la exposición de los objetivos del área y de la empresa sea de un lenguaje claro, de acuerdo al nivel que se dirige.

La hoja de trabajo para el Programa de Auditoria de Objetivos es la siguiente:



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA



 AUDITORIA A: Diciembre.....		PROGRAMA DE AUDITORÍA DE OBJETIVOS		
		Elaboró: Supervisó:		
Índice	DETALLE	Cumple	No cumple	Observaciones
1	Entrevistar a los directivos de personal y preguntar si existen objetivos del área			
2	Si los hay investigar cuales son los objetivos del área			
3	Verificar si los objetivos se encuentran establecidos de forma escrita			
4	Analizar si estos objetivos son congruentes con los objetivos de la empresa			
5	Si no lo son, establecer cuales funciones o técnicas son incompatibles			
6	Investigar si los ejecutivos de personal han tomado conocimiento de estas discrepancias			
7	Verificar si todos los empleados del depto. de RR. HH. conocen los objetivos del área y la empresa			
8	Si el conocimiento de los objetivos no es el adecuado, analizar la forma como se comunican			
9	Establecer en qué medida se cumplen los objetivos			
Conclusiones:			

3.2 Programa de Auditoría de Políticas.

Sin lugar a dudas que una auditoría de las políticas nos ayudará a conocer el grado de interiorización que tienen los empleados del área y de la empresa de las respectivas políticas que posee la organización.

En las empresas se establecen políticas explícitas e implícitas. Las explícitas son aquellas que se encuentran de manera escrita, por el contrario, las implícitas son aquellas que se saben que existen pero no se encuentran escrita en ningún lugar. Por lo tanto, se debería verificar la existencia de estas políticas implícitas y evaluar la posibilidad de explicitarlas.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

Este programa logra rescatar lo esencial para conocer y evaluar lo antes mencionado, pero también debe ser más claro en algunos puntos. La recomendación es que el programa estableciera verificación de establecimientos de estándares de comparación, y como se establecen esos estándares, dado que en el punto 7) se pide realizar una comparación de los resultados con las expectativas, sin hacer alusión a verificación de la existencia de un análisis de expectativas de los empleados o estándares.

Uno de los puntos de importancia y al cual se le debe prestar más atención es al punto 9) dado que su análisis de flexibilidad permitirá conocer el grado de adaptabilidad de los distintos procesos de personal con los cambios que se pueden producir por políticas internas, por cambios legales, de mercado, tecnológicos, etc. Quizás este punto podría complementarse con verificación de una continua actualización de las políticas de la unidad con la modernización que está teniendo la empresa y el mercado en general, aun cuando dentro del programa se pida verificar la consistencia entre las políticas de la unidad y de la compañía, creo que se puede profundizar en el análisis.

El asegurarse que la dirección de personal se preocupe de que los procesos sean planificados, ejecutados y supervisados por el personal competente, como se indica en el punto 11), requiere en primer lugar de verificar que la unidad cuenta con el personal capacitado y ocupando los cargos adecuados, según los procesos de análisis y descripción de cargos de la unidad. También se necesita el establecimiento de controles para asegurar el correcto funcionamiento de los procesos, no basta tan solo con el personal adecuado, sino que también con el proceso adecuado.

La hoja de trabajo para el Programa de Auditoria de Políticas es la siguiente:



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA



		PROGRAMA DE AUDITORÍA DE POLÍTICAS		
AUDITORIA A: Diciembre		Elaboró: Supervisó:		
Índice	DETALLE	Cumple	No cumple	Observaciones
1	Analizar si las políticas de recursos humanos se adecuan a las condiciones que rodean la empresa			
2	Investigar si estas políticas son consistentes con el resto de las políticas de la compañía			
3	Verificar si ellas se han explicitado en forma escrita			
4	Averiguar el grado de identificación del personal con las políticas			
5	Verificar la correcta interpretación y aplicación de las políticas			
6	Analizar si las políticas del personal conllevan los objetivos del área y la empresa			
7	Comparar los resultados obtenidos después de cada proceso técnico de personal con las expectativas que de ellos se tenían			
8	Hacer un análisis de las desviaciones			
9	Averiguar si los procesos de personal poseen la suficiente flexibilidad como para adaptarse a las nuevas realidades			
10	Revisar periódicamente los procesos con el objeto de tenerlos actualizados			
11	Asegurarse que la dirección de personal se preocupe de que los procesos sean planificados, ejecutados y supervisados por personal competente			
Conclusiones:			

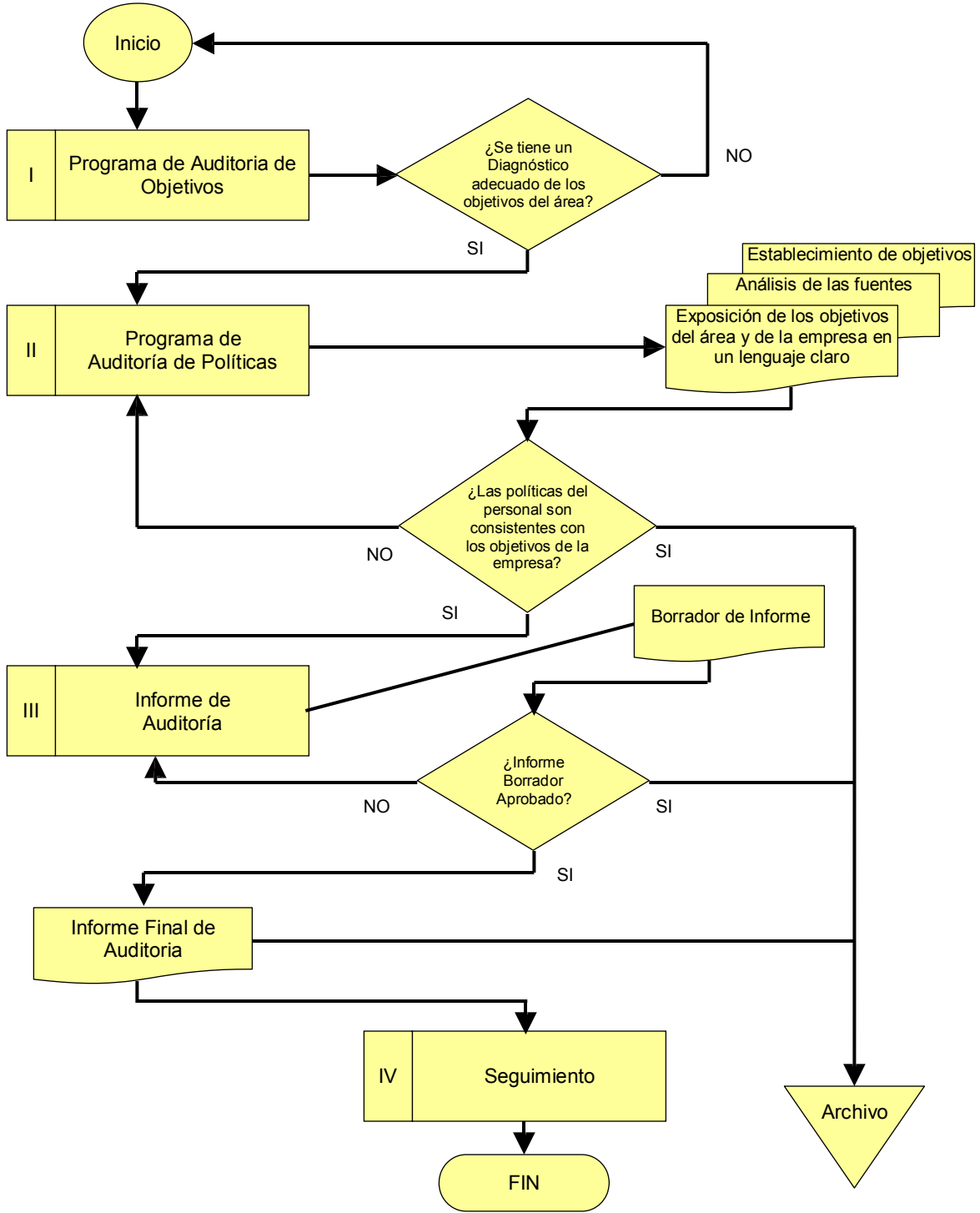


En la siguiente página se presenta el flujo grama de la auditoría de Objetivos y Políticas.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

3.3 Flujograma de la Auditoría de Objetivos y Políticas





**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

4. Auditoría de Procedimientos de Análisis de Cargos

A través de la auditoría de este proceso se estará en condiciones de detectar los errores de algunos procedimientos para análisis de cargo o la inexistencia de los mismos.

4.1 Objetivos de la Auditoría de Análisis de Cargo.

- Evaluar procedimientos del análisis de cargo a fin de determinar si este existe y si proporciona toda la información esencial acerca de los cargos de modo de construir una sólida base.
- Verificar que se utilice un lenguaje uniforme dentro de la empresa en cuanto a denominación de cargos, funciones y tareas.
- Comprobar que facilite la comparación entre los diferentes cargos para posteriormente, a través de la evaluación de cargos, establecer una base para el pago de remuneraciones y para las políticas de traslados y ascensos.

4.2 Programa de Auditoría de Procedimientos de Análisis de Cargos.

El análisis de cargos es un proceso de recursos humanos que requiere levantar toda la información necesaria sobre los mismos mediante los cuestionarios, entrevistas personales y a través de la observación, pero estos por si solos no son excluyentes. Es importante considerar que muchas de las preguntas propuestas por este modelo en relación a la entrevista personal, requiere de la observación por parte del auditor, ya que no se puede obtener una información objetiva sin este proceso. Si bien es necesario que el analista conozca el o los cargos que están siendo analizados, sería importante conocer en primer lugar si existe un análisis de cargos anterior o un manual de cargos propio de la empresa en el cual el analista pueda apoyarse. En caso de no existir, el analista deberá realizar todos los procesos necesarios para conocer y levantar la información del cargo, dado que continuamente pueden estar apareciendo cargos nuevos de los cuales el analista no tiene conocimiento. Por lo tanto más que conocer el cargo, se



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

debe verificar que el analista realice los procesos necesarios para conocer y analizar objetivamente el cargo.

Dentro de las preguntas, también se consulta por un ambiente propicio. En este caso es necesario acotar que se considera un ambiente propicio. Se debe consultar por la colaboración de los supervisores y trabajadores, disponibilidad del material necesario y poder observar sin problemas la realización de los procesos para realizar el análisis. Averiguar de la disponibilidad y colaboraciones de los participantes es importante para la realización de un buen trabajo en equipo.

Los programas de auditoría deben seguir un orden lógico, consultar en la pregunta 8) quien lleva a cabo el análisis de cargo y en la 9) consultar si es una persona ajena a la empresa, deberían enmarcarse en una sección independiente, en donde se realicen todas las consultas necesarias sobre las personas que realicen el análisis. En estas secciones se deben realizar preguntas y averiguaciones distintas para los que son parte de la empresa y para los que son de servicios outsourcing. En la pregunta número 12) es necesario agregar la consulta de la posición del cargo dentro del organigrama. Para realizar un correcto análisis de cargo, se debe tener claramente estipulado a quien debe reportar la persona que ocupe ese trabajo y cuáles son sus canales jerárquicos y de comunicación.


El análisis de cargos es fundamental para distintas funciones de la Unidad de Recursos Humanos. Su correcta aplicación permitirá un mejor proceso de selección o de remuneración, por ejemplo. Las personas que participen del análisis, sean estas las entrevistadas y los analistas, deben ser capaces de comprender que su trabajo en equipo permitirá mejorar la gestión de recursos humanos y de la empresa en general. La auditoría permitirá evaluar si este trabajo se está realizando de acuerdo a lo que la empresa realmente necesita, es importante por consiguiente que el auditor sea un ente observador y evaluador lo más independiente posible, sin necesidad de pertenecer a una empresa externa a la organización.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

La hoja de trabajo para el Programa de Auditoria de Políticas es la siguiente:



 AUDITORIA A: Diciembre.....		PROGRAMA DE AUDITORÍA DE PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE CARGOS		
		Elaboró: Supervisó:		
Índice	DETALLE	Cumple	No cumple	Observaciones
1	Entrevistarse con el ejecutivo de personal y consultar si se aplica la técnica de análisis de cargos			
2	Si se aplica, pedir ser informado acerca de la forma de aplicación			
3	Si se aplica mediante cuestionario al personal:			
	– ¿Son las preguntas simples y claras?			
	– ¿Se diferencia claramente la materia que abarca una y otra pregunta?			
	– ¿Existe un número de preguntas limitado que abarque todas las posibilidades del conocimiento de los cargos?			
	– ¿Están las preguntas anotadas en un orden lógico?			
	– ¿Se utiliza un lenguaje adecuado y al alcance del encuestado?			
	– ¿Están las preguntas orientadas específicamente hacia lo que se desea averiguar?			
	– ¿Existen cuestionarios diferentes para los distintos estratos de trabajadores?			
4	Si se aplica mediante entrevista personal:			
	– ¿El supervisor que corresponde ha sido informado y ha aprobado la realización de la entrevista?			
	– ¿El supervisor ha presentado el analista al trabajador?			
	– ¿El analista conoce el cargo?			
	– ¿El analista guía la entrevista por una pauta previamente establecida?			
	– ¿El ambiente de la entrevista es el propicio?			
	– ¿Tiene el entrevistador tacto y una actitud adecuada a la circunstancia?			
	– ¿Se limita el analista a recoger la información necesaria sin dar consejos ni sugerencias?			
	– ¿Obtiene el analista por este método todo el conocimiento que requiere y aclara posibles dudas?			
	– ¿Se hace necesaria más de una entrevista para conocer cabalmente el cargo?			
Conclusiones:			
			





**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
 GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
 LA PAZ - BOLIVIA**

Índice	DETALLE	Cumple	No cumple	Observaciones
5	Si se aplica por observación:			
	– ¿Tiene el analista información general acerca del cargo en términos de conocimientos del cargo, normas y procedimientos?			
	– ¿Ha sido informado el supervisor que se realizara el análisis?			
	– ¿Ha tenido el trabajador un contacto previo con el analista?			
	– Está el trabajador en conocimiento que su cargo está siendo analizado?			
	– ¿Se le dan al analista todas las facilidades que requiere para la observación de las tareas?			
	– ¿En el transcurso de la observación, el analista toma nota detallada de todo lo que observa?			
	– ¿El analista organiza sistemáticamente y en forma homogénea toda la información obtenida?			
6	Si se aplica mediante métodos mixtos:			
	– ¿Cuáles de los métodos anteriores se combina?			
	– Los métodos que se han combinado ¿proporcionan toda la información que se requiere?			
	– Si no la proporciona, ¿se incorpora el uso del método que se ha excluido previamente?			
	– De acuerdo a los métodos utilizados, aplicar las preguntas que se han formulado para cada método.			
7	Verificar si en alguno de los métodos se permite o solicita a los trabajadores hacer sugerencias para mejorar el cargo			
8	Consultar quién lleva a cabo el análisis			
9	Si es realizado por especialistas ajenos a la empresa, verificar que tengan un conocimiento cabal de ella			
10	Si la realiza personal de la empresa, verificar que tengan un conocimiento cabal de ella			
11	Verificar si se han analizado la totalidad de cargos de la empresa			
Conclusiones:			



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

Índice	DETALLE	Cumple	No cumple	Observaciones
12	Comprobar si cualesquiera de los métodos proporciona información respecto de:			
	– Identificación del cargo			
	– Número de trabajadores que lo ocupan			
	– Actividades que ejecutan los trabajadores			
	– Problemas que enfrentan habitualmente el titular del cargo			
	– Supervisión recibida			
	– Supervisión ejercida			
	– Responsabilidad del cargo en bienes, fondos, decisiones, información, exactitud en la comisión de tareas			
	– Condiciones del trabajo			
	– Relaciones y contactos del cargo			
	– Requerimientos del cargo referidos a capacidades y habilidades			
13	Comprobar si existe una correspondencia entre los datos obtenidos y la realidad			
14	Comprobar si el análisis de cargos se utiliza para fines de obtención de personal			
15	Verificar que la información obtenida permita la formulación de una descripción de cargos			
Conclusiones:			

4.3 Preguntas para Descripción de Cargos.


La descripción de cargos, nace directamente del análisis de cargos. Lo importante es que la descripción refleje claramente lo que la función del cargo realiza y las condiciones que requieren. Es fundamental que esta descripción quede por escrita en algún manual de cargos y que continuamente se vaya actualizando, dado que muchos de estos son dinámicos y están en continuos ajustes. El programa de auditoría para la descripción del cargo debe incluir además las preguntas de las características profesionales que deben poseer el ocupante del cargo y las condiciones físicas si son necesarias (competencias).



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

La hoja de trabajo para el las preguntas para descripción de cargos es la siguiente:



 AUDITORIA A: Diciembre.....		PREGUNTAS PARA DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
		Elaboró: Supervisó:		
Índice	DETALLE	Cumple	No cumple	Observaciones
1	¿Existe descripción de cargos?			
2	¿Se encuentran actualizadas?			
3	¿Con que frecuencia se revisan las actualizaciones?			
4	Si no se revisan en forma periódica, ¿qué otros elementos dan origen a una actualización?			
5	¿Se prepara una descripción para cada nuevo cargo?			
6	¿Quiénes las preparan y cuáles son sus fuentes de información?			
7	¿Se delimitan las responsabilidades y deberes de cada cargo?			
8	¿Las descripciones del cargo, ¿incluyen el título del mismo?			
9	¿Indican el departamento en que se encuentra ubicado?			
10	¿Especifican las relaciones jerárquicos-funcionales del cargo?			
11	¿Indican el grado dentro de la escala de remuneraciones de la empresa?			
12	¿Incluyen una descripción de las tareas principales?			
13	¿Se identifican las máquinas, herramientas y equipo utilizado?			
14	¿Se describen las condiciones físicas en que se desempeña el cargo?			
15	¿Se identifican las tareas fundamentales de aquellas menores y esporádicas?			
Conclusiones:			



4.4 Preguntas para especificación del cargo o perfiles.



Una especificación del cargo es una declaración de los conocimientos, habilidades, competencias, aptitudes y actitudes que necesitan una persona para desempeñar el trabajo. Debido a que las especificaciones del cargo establecen las aptitudes y actitudes



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

generales requeridas para un puesto vacante, cumplen una función decisiva en la función de obtención. Por lo tanto la auditoría debe verificar que estas especificaciones se encuentren consideradas en el análisis y descripción de cargos. Si bien en el apartado anterior se recomienda incluir las características profesionales y las condiciones físicas si son necesarias, la especificación del cargo por obligación las debe llevar, ya que serán útiles en la obtención y selección de las personas.

La hoja de trabajo para Preguntas para especificación del cargo o perfiles es la siguiente:

  <p>AUDITORIA A: Diciembre.....</p>		PREGUNTAS PARA ESPECIFICACIÓN DEL CARGO O PERFILES		
		Elaboró: Supervisó:		
Índice	DETALLE	Cumple	No cumple	Observaciones
1	¿Cada cargo tiene requisitos establecidos?			
2	¿Están estos requisitos establecidos en forma clara y precisa?			
3	¿Se incluyen las características físicas requeridas y aquellas deficiencias físicas que deben evitarse?			
4	¿Se explicitan las habilidades mentales que se requieren en cada caso?			
5	¿La experiencia anterior se encuentra enumerada entre los requisitos?			
6	El nivel de instrucción o grado académico cuando corresponda, ¿se encuentra definido?			
7	¿Existe alguna de medición para los requisitos mencionados anteriormente?			
8	Si se miden, ¿se han establecido puntajes mínimos?			
Conclusiones:			



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

4.5 Observación práctica del proceso técnico.

Una vez evaluados los procedimientos utilizados en el análisis de cargo y la descripción de él, el auditor debe seleccionar una muestra representativa de cargos de la empresa y verificar que para ellos exista un análisis y una descripción apropiados. Dicho trabajo podrá ser realizado a través de la aplicación del siguiente programa de auditoría:


Dentro de este programa de auditoría se pide seleccionar una muestra representativa de cargos. Es importante que esta muestra sea escogida entre el auditor y algún supervisor u otro miembro de la empresa. Al mismo tiempo esta muestra al ser observada por el auditor permitirá y ayudará a la actualización del cargo. Lo importante es que esta muestra escogida no sea la misma que se haya escogida en un análisis anterior. El auditor debe corroborar este punto, como también corroborar la actualización.

Dentro de este programa de auditoría se recomienda examinar que los requisitos del cargo estipulados en su descripción sean cumplidos por el trabajador que esté desarrollando dicha tarea. En caso de que la persona no cumpla con la descripción del cargo es importante que el auditor consulte si la descripción fue hecha antes o después que la persona ocupara dicho cargo. Si la persona ocupa el cargo con fecha posterior a la descripción, se debe consultar si llegó al puesto por un proceso de selección o reubicación dentro de la empresa, ya que no se puede obviar que existen personas que hacen carrera en la organización.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

La hoja de trabajo para la observación práctica del proceso técnico es la siguiente:

AUDITORIA A: Diciembre.....

OBSERVACIÓN PRÁCTICA DEL PROCESO TÉCNICO

Elaboró: Supervisó:

Índice	DETALLE	Observaciones
1	Seleccione una muestra representativa de cargos de la empresa	
2	Solicite los análisis de cargos respectivos y la muestra seleccionada a través del procedimiento anterior	
3	Verifique que el análisis de cargo esté actualizado	
4	Mediante observación directa verifique que la labor que desarrolla el trabajador sea aquella que está estipulada en el análisis de cargos y compárela con los últimos cuestionarios y registros de entrevistas utilizados con el fin de efectuar dicho análisis	
5	Solicite la descripción del cargo respectivo de la muestra seleccionada a través del procedimiento N° 1	
6	Verifique que el análisis de cargo esté actualizada	
7	Examine los requisitos en su descripción sean cumplidos por el trabajador, para ello: Solicite al trabajador que efectúa la labor. Observe al trabajador entorno a: <input type="checkbox"/> Requisitos <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Requisitos	
8	Verificar si las responsabilidades y dependencias del trabajador en la realidad sean las mismas que las establecidas en el análisis de cargo y en la descripción del mismo	
Conclusiones:	





MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

4.6 Relación de Análisis de Cargos con otros aspectos de Administración de Personal.

La eficiencia del proceso técnico del análisis de cargos, así como su aplicación en la empresa, pueden ser medidos a través de indicadores que incluyen elementos cuantificables entre los cuales se proponen los siguientes:

Sin lugar a dudas que la propuesta de estos índices ayuda a que el auditor posea una visión cuantificada de las proporciones de cargos analizados y descrito versus los no analizados y no descritos. De esta manera se podrá saber en qué grado el área mantiene información actualizada y real de los cargos que existen en la organización.

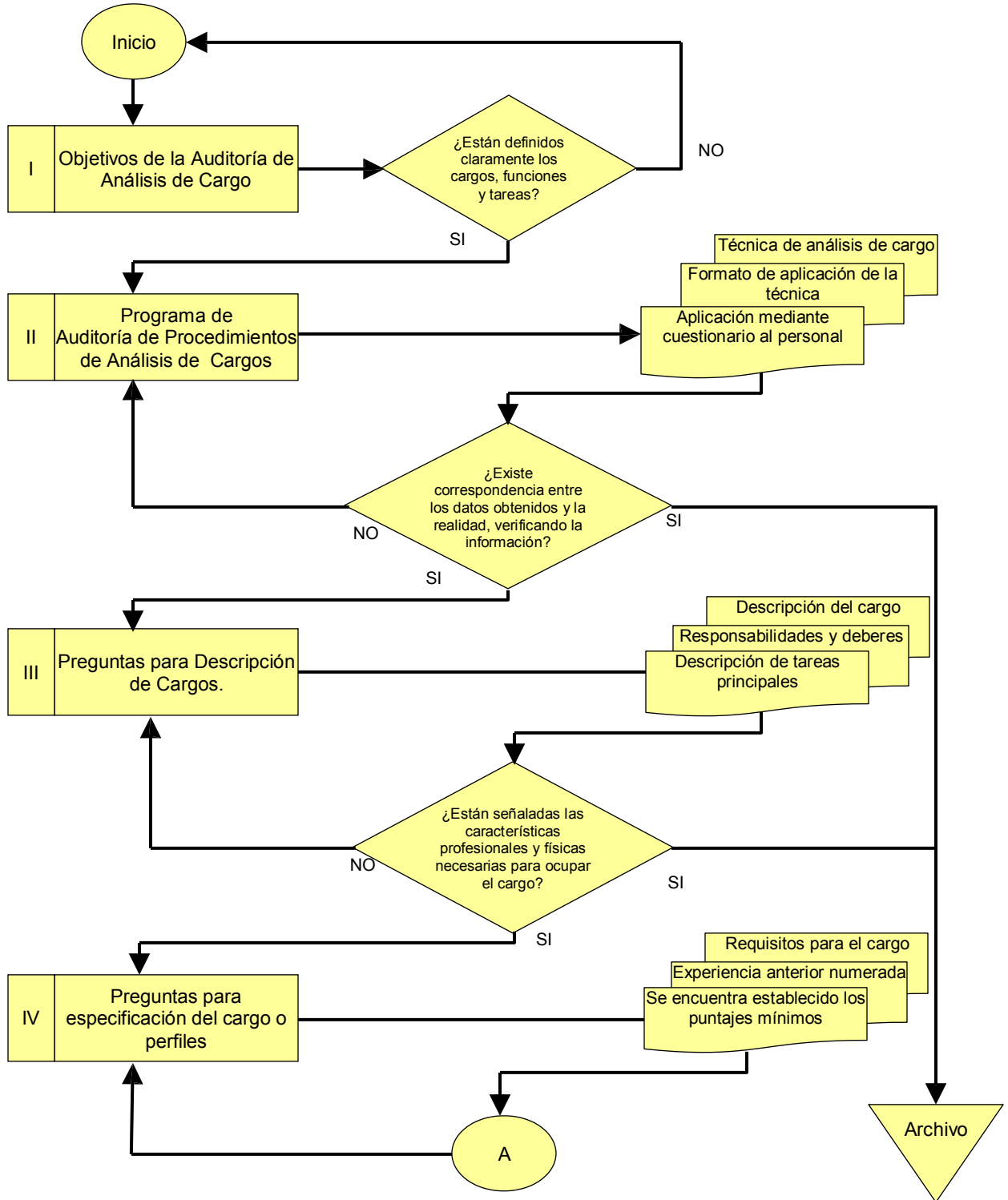
La hoja de trabajo para la Relación de Análisis de Cargos con otros aspectos de Administración de Personal es la siguiente:

  AUDITORIA A: Diciembre.....	RELACIÓN DE ANÁLISIS DE CARGOS CON OTROS ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	
Elaboró: Supervisó:		
Índice	DETALLE	Observaciones
1	I. Razón de aplicación del análisis: $A = \frac{N^{\circ}}{N^{\circ}}$	
2	II. Relación descripción / análisis de cargos: $A = \frac{N^{\circ}}{N^{\circ}}$	
3	III. Razón de descripción de cargos: $= \frac{N^{\circ}}{N^{\circ}}$	
4	IV. Proporción de vigencia del análisis de cargos: $A = \frac{N^{\circ}}{N^{\circ}}$	
Conclusiones:	



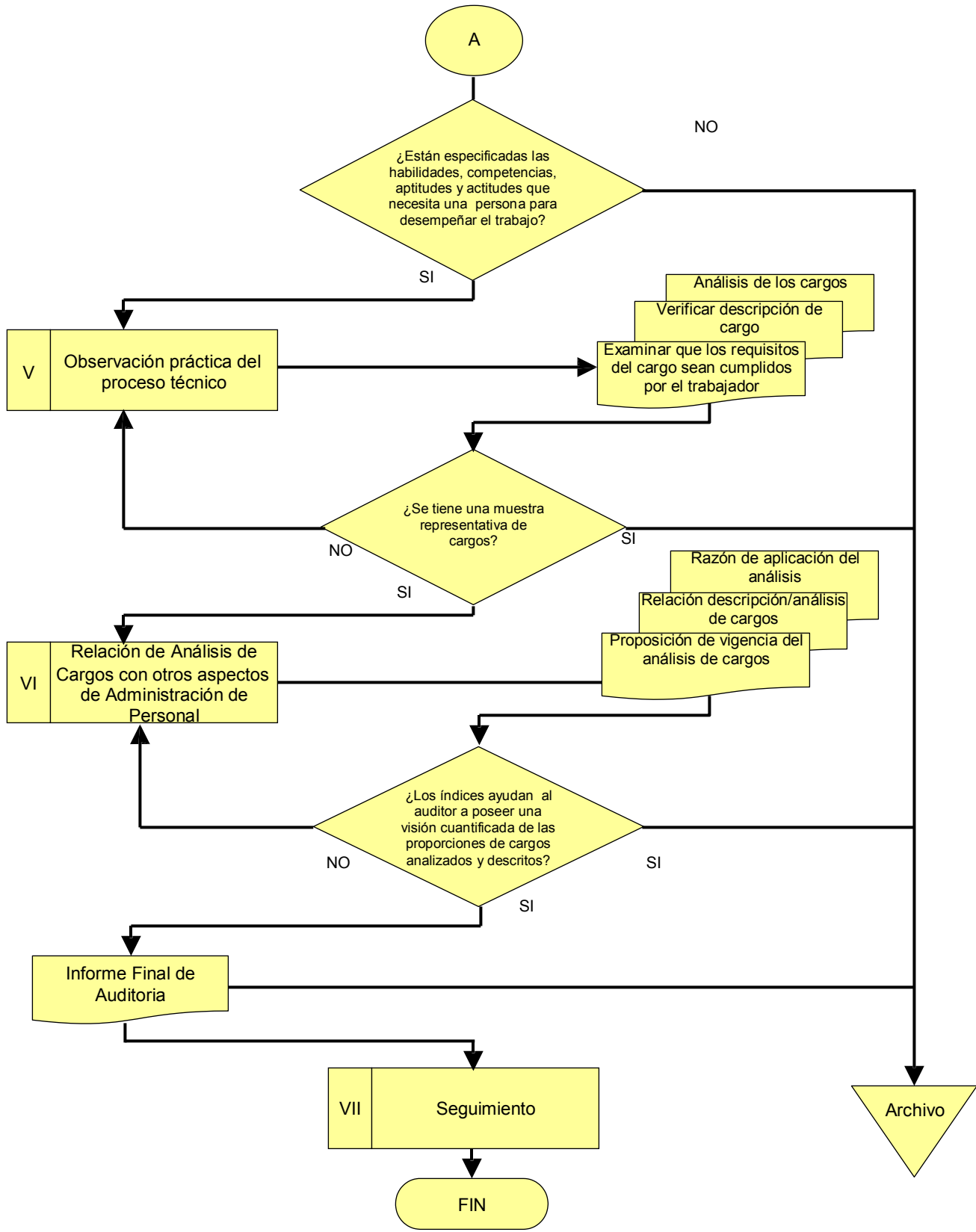
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

4.7 Flujo grama de la Auditoría de Procedimientos de Análisis de Cargos





MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA





**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

5. Auditoría de Selección de Personal.

Se ha dicho que se hace necesario desarrollar una metodología que permita evaluar, crítica y sistemáticamente, el proceso de selección para corregir, a tiempo, todas aquellas desviaciones que se presentan en su aplicación, debido a lo inadecuado de ciertas políticas y procedimientos, o bien debido a la inexistencia de los mismos.

5.1 Objetivos de la Auditoría de Selección de Personal

- Evaluar el marco de referencia constituido por los objetivos, políticas y procedimientos de la selección de personal y su coordinación con el programa global de recursos humanos. Ver si éstas se adecuan a las necesidades internas y condiciones externas de la empresa. Este marco de referencia da origen a los procedimientos y métodos más concretos mediante los cuales se lleva a cabo la selección.
- Evaluar la eficiencia integral del sistema que se está usando, es decir, establecer si mediante su aplicación se llega eficientemente a las metas prefijadas. Para ello es necesario confrontar los resultados obtenidos con lo programado previamente. De esta comparación se deducen las desviaciones y buscando sus causas podría requerirse una reformulación de los métodos y procedimientos, como asimismo de las políticas y normas generales de selección.
- Verificar si el sistema de selección es consistente y si los procedimientos se aplican uniformemente. Un cambio indiscriminado en los procedimientos creará inquietud e insatisfacción entre los empleados que hayan pasado por procesos con diferentes grados de dificultad. Es necesario dejar establecido que en la selección de candidatos para un cargo estratégico, es decir, a nivel de altos ejecutivos de la empresa, el proceso de selección será diferente del que se aplica a otros cargos.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

- Observar la realidad tal cual es y analizarla con el fin de descubrir hechos y tendencias. Estos elementos, junto con el análisis de datos estadísticos, deben ser informados a los ejecutivos para que éstos puedan controlar y replantear el proceso, apoyados en la realidad de la empresa.
- Obtener el personal más idóneo para satisfacer los requerimientos de la empresa al menor costo posible de manera tal que no excede los beneficios que se espera que los nuevos ingresados reporten al ente.

5.2 Programa de Auditoría de Procedimientos.

En un proceso de selección de personal se debe tener claro que el análisis y descripción de cargos son de gran importancia, dado que ellos serán la base para buscar al futuro nuevo empleado en la organización. Pero puede darse el caso que el cargo sea ocupado por una persona que trabaje dentro de la organización y reúna los requisitos exigidos para ocupar la vacante. Las empresas deben comenzar por ver si existen dentro de la organización personas bien capacitadas para ocupar la vacante (programas de ascensos) y si no buscar fuera de ella. Verificar que si esto se cumple, ayuda a implementar las políticas de ascensos, flexibilidad de traslados, rotación de puestos, etc.

Un programa de auditoría debe evaluar los controles establecidos para que los procesos se lleven a cabo de la manera en que fueron definidos. Por lo tanto, el programa debería asegurarse de que no se contrate a quien no reúna los requisitos exigidos para ocupar el cargo. Deberían existir preguntas referentes a los controles que ayudan a que el proceso de selección sea exitoso. También preguntas referentes a los entrevistadores, como por ejemplo si son de la Unidad de Recursos Humanos, del Área que tiene la vacante o si son de entes externos, o una combinación de ellos.

Un programa de auditoría de recursos humanos debe mantener una consistencia lógica entre las distintas funciones, técnicas y políticas de la Unidad de Recursos Humanos. Por



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

lo tanto cuando se pide averiguar si las entrevistas son usadas como pauta para la futura ubicación del empleado, no tiene ninguna importancia. Sin lugar a dudas que si una empresa abre una vacante, se buscará los postulantes y se los entrevistara para esa vacante o para las que existan, puede darse el caso que se descubra que el entrevistado sirva para otro cargo que tenemos dentro de la empresa y para el cual no fue llamado, sino que durante el proceso el entrevistador lo notó. Lo que sí fuese más valioso consultar es si las entrevistas son lo suficientemente contundentes como para poder discriminar entre habilidades, aptitudes y actitudes entre los diferentes cargos. También se puede consultar sobre la participación del jefe del área del cargo que está vacante en la entrevista a los candidatos.


Dentro de este programa también se realizan consultas que pertenecen a otras funciones de la unidad de recursos humanos, que poco pueden aportar a la auditoría del proceso de selección de personal.

El proceso de selección debe ser uno de los más importantes que debe realizar la Unidad de Recursos Humanos. Una buena selección de empleados nos puede llevar a tener en la organización aquel recurso que nos diferencie con nuestra competencia. Por lo tanto un buen proceso de selección debe contar también con un elaborado sistema de control que vele porque este proceso se realice de la mejor forma posible. Es importante hacer hincapié en que la auditoría debe chequear el correcto funcionamiento de estos controles y darles la importancia necesaria. Una buena elección de nuestros empleados se puede traducir a la larga en disminuir nuestros costos en capacitación, integración, etc., costos que se ven elevados cada vez que se realiza una mala selección.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

La hoja de trabajo para el Programa de Auditoría de Procedimientos es la siguiente:

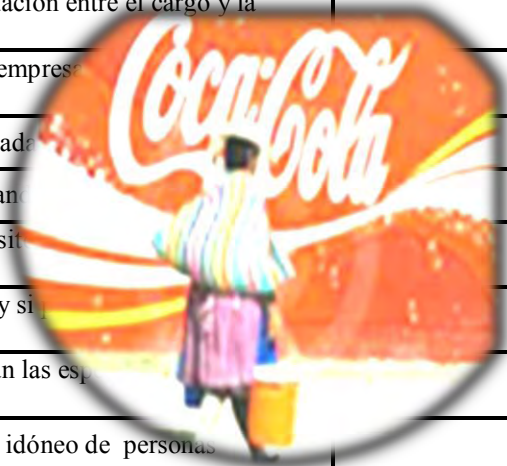



AUDITORIA A: Diciembre.....

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE PROCEDIMIENTOS

Elaboró: Supervisó:

Índice	DETALLE	Observaciones
1	Verificar si las fuentes de reclutamiento usadas están de acuerdo con las políticas de la compañía	
2	Establecer una correlación entre las fuentes usadas y los resultados en la práctica de los candidatos que de ellas provienen	
3	Investigar si existen en la empresa programas o planes específicos para desarrollar estas fuentes	
4	Averiguar si se incentiva a los empleados para que atraigan gente nueva a la empresa	
5	Comprobar si cuando se produce una vacante, existe realmente la necesidad de contratar a un nuevo empleado	
6	Verificar cuidadosamente si existe en la empresa una descripción y especificación actualizada de cargos	
7	Averiguar si este análisis de cargos permite la óptima adecuación entre el cargo y la persona	
8	Investigar si existe disponibilidad interna de personal en la empresa que se produce una vacante	
9	Chequear que haya un mínimo de candidatos a elegir para cada cargo	
10	Averiguar si se realiza un chequeo de antecedentes de los candidatos	
11	Asegurarse de que no se contrate a quien no reúna los requisitos para el cargo	
12	Verificar si la solicitud de empleo se encuentra actualizada y si es útil	
13	Asegurarse de que los test sean válidos y confiables y cubran las especificaciones del cargo	
14	Verificar que las pruebas sean confeccionadas por un grupo idóneo de personas	
15	Investigar el procedimiento que sigue el entrevistador y si el tipo de entrevista utilizado es el adecuado	
16	Averiguar si las entrevistas son utilizadas como pauta para la futura ubicación del empleado	
17	Chequear cualitativamente la calidad de entrevistadores y verificar si han sido preparados para su función	
18	Verificar si existen algún tipo de control sobre las entrevistas (deberán realizarse por más de una persona)	
19	Comprobar si se somete a los candidatos a un examen médico antes de proceder a contratarlos	





MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

Índice	DETALLE	Observaciones
20	Investigar si el jefe de línea respectivo tiene la prerrogativa de aceptar o rechazar un candidato enviado por el departamento de personal	
21	Verificar cuán adecuadas son las ponderaciones del sistema de selección, en caso de que éstas existan	
22	Comparar las tareas que efectivamente se realizan en un cargo con las descripciones de los mismos	
23	Asegurarse de que la ubicación del nuevo empleado sea la más conveniente	
24	Analizar si la empresa se preocupa de ambientar en forma adecuada al nuevo empleado	
25	Averiguar si la empresa se preocupa de que exista una persona responsable de seguir el rendimiento del nuevo empleado	
26	Investigar si existe compatibilidad entre la personalidad del nuevo empleado y las características del cargo que ocupa	
27	Verificar si se explican las políticas de la empresa a los nuevos empleados	
28	Averiguar si la empresa proporciona a sus empleados permanentemente la oportunidad de ascender y si se les hace conocer ese aspecto a los postulantes	
29	Chequear si los nuevos empleados reciben información de la empresa	
30	Comprobar si los empleados son informados tanto de los aspectos agradables como desagradables de su trabajo	
31	Investigar si se hace una entrevista de retiro a los empleados que dejan la empresa	
32	Estudiar si la entidad se preocupa en forma especial de mantener a los buenos empleados	
33	Investigar si la última selección tiene un informe con etapas, post-etapas y resultados	
Conclusiones:	

5.3 Preguntas sobre Reclutamiento.

Sin lugar a dudas que el proceso de selección y reclutamiento debe ser lo más justo posible, pero para nadie es un misterio que no todos están en igualdad de condiciones. Lo que a la empresa realmente le interesa, es lograr contratar a la persona mejor capacitada posible. Verificar igualdad de condiciones de los postulantes, da una real posibilidad de encontrar al mejor postulante posible. El auditor se debe preocupar de verificar que la persona contratada sea la correcta, que cumpla con los requerimientos del cargo y que haya pasado por todo el proceso de selección y reclutamiento que la empresa exige.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

La hoja de trabajo para las Preguntas sobre Reclutamiento es la siguiente:



 AUDITORIA A: Diciembre.....		PREGUNTAS SOBRE RECLUTAMIENTO		
		Elaboró: Supervisó:		
Índice	DETALLE	Cumple	No cumple	Observaciones
1	¿Está utilizando la empresa las mejores fuentes de reclutamiento?			
2	¿Han desarrollado nuevas fuentes de reclutamiento?			
3	¿Son usadas en forma exhaustivas fuentes como: escuelas, universidades, escuelas técnicas, centros de capacitación, amigos o parientes de los empleados?			
4	¿Se les ha ofrecido a estudiantes de escuelas técnicas, institutos o universidades un plan acerca de las ventajas de trabajar en la empresa?			
5	¿Se han ofrecido incentivos a los empleados para traer nuevos trabajadores?			
6	El programa de reclutamiento de la empresa, ¿incluye reclutamiento de ejecutivos?			
7	¿Están todos los candidatos en igualdad de condiciones durante el proceso?			
Conclusiones:			



5.4 Preguntas de Selección.


Un programa de auditoría debe ser lo más claro posible, las preguntas deben apuntar específicamente lo que se desea saber. En la pregunta 13) debería separarse la pregunta. El auditor debe verificar que los contratos se mantengan actualizados y con los requerimientos que exigen la empresa y las leyes sociales y laborales al día. Esto es de gran importancia dado que ante cualquier eventualidad una omisión en los contratos puede acarrear costos no contemplados o problemas legales. Por otro lado, mantener la información de los empleos anteriores debe ser consultado en una pregunta aparte, de tal manera que se pueda verificar correctamente que esta información exista. Son dos cosas distintas que un auditor debe consultar y la primera requiere una mayor atención.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

La hoja de trabajo para las Preguntas de Selección es la siguiente:



 AUDITORIA A: Diciembre.....		PREGUNTAS DE SELECCIÓN		
		Elaboró: Supervisó:		
Índice	DETALLE	Cumple	No cumple	Observaciones
1	¿Son los postulantes recibidos adecuadamente para que se formen una buena impresión de la empresa?			
2	¿Se realiza la selección de personal basándose en principios científicos?			
3	¿Son usados test de aptitud, inteligencia, personalidad y destreza?			
4	¿Las personas que evalúan los test, ¿son de idoneidad aceptada?			
5	¿Existe algún tipo de control sobre quién corrige los test?			
6	¿Obtiene el entrevistador información útil y predispone favorablemente al postulante hacia la empresa?			
7	¿Hay un programa continuo y actualizado para entrenar al personal encargado de la selección e informarle sobre los cambios respectivos?			
8	¿Se adecuan los entrevistadores las necesidades de los cargos a llenar?			
9	Si existen pautas estandarizadas de entrevistas, ¿se utiliza los registros de entrevistas y se mantienen al día?			
10	¿Hay datos en las entrevistas que ayuden a la ubicación del empleado?			
11	¿Proporciona la entrevista suficiente información para hacer una tentativa de evaluación de los entrevistados?			
12	¿Se mantienen en privado las entrevistas a los candidatos?			
13	¿Se mantienen al día los registros de contratación y se adecuan de tal modo que muestren información acerca de los empleos anteriores?			
14	¿Contienen los registros de personal los distintos tipos de trabajo que el nuevo empleado puede desempeñar, aparte de aquel para el cual fue contratado?			
Conclusiones:			





**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

5.5 Preguntas sobre ubicación y orientación.

El proceso de ubicación y orientación de los empleados, está directamente relacionado con la evaluación, descripción y análisis de cargos. Una buena elaboración de los tres aspectos anteriores, debe llevar a una correcta ubicación del empleado dentro de la organización. Para ello el auditor debe verificar y analizar que para realizar este proceso se utilizan estas técnicas. El programa debe contener más preguntas sobre este aspecto, de manera de controlar que los empleados no sean ubicados al antojo del entrevistador o de la persona a cargo de la selección. Si se realiza el proceso de ubicación con las descripciones de cargo, la pregunta 9) en la cual se consulta si el postulante es informado de los aspectos desagradables de su trabajo, debería ser enfocada a si los postulantes poseen una correcta información sobre la labor que deben cumplir y en las condiciones que se debe ejecutar. Todo trabajo tiene sus aspectos desagradables, pero también es cierto que son parte de la labor que debe cumplir cualquier empleado. Por lo tanto, el control debe ser más por el lado del conocimiento de la descripción del cargo que por la información de lo desagradable de un trabajo.


Este programa mezcla nuevamente preguntas que deben ser consultados en otra sección, particularmente en un programa para evaluar el mantenimiento. Este es el caso con las preguntas 11) y 12), las cuales apuntan directamente al esfuerzo que realiza la empresa por mantener a los empleados en su trabajo.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

La hoja de trabajo para las Preguntas sobre ubicación y orientación son las siguientes:



		PREGUNTAS SOBRE UBICACIÓN Y ORIENTACIÓN		
AUDITORIA A: Diciembre.....		Elaboró: Supervisó:		
Índice	DETALLE	Cumple	No cumple	Observaciones
1	¿Es la ubicación futura de los empleados elemento de juicio adicional al seleccionar?			
2	En términos generales, ¿es adecuada la ubicación del nuevo empleado en su trabajo?			
3	¿Se presenta el nuevo empleado a los supervisores y compañeros?			
4	¿Se efectúa un seguimiento del empleado con posterioridad a su ubicación?			
5	¿Se efectúa un seguimiento del empleado con posterioridad a su ubicación?			
6	¿Es compatible la personalidad del nuevo empleado con las características del cargo?			
7	¿Se da información sobre la empresa al nuevo empleado?			
8	¿Son contestadas las preguntas que formulan los nuevos empleados?			
9	¿Se les informa acerca de algunos aspectos desagradables de su trabajo?			
10	¿Trata la empresa de analizar si se ha discriminado contra un trabajador que se retira?			
11	¿Hace la empresa algún esfuerzo especial por retener a los buenos empleados?			
12	Si el empleado que se retira es bueno, ¿se le ofrece la oportunidad de que ocupe otro cargo en la empresa?			
Conclusiones:			





**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

5.6 Observación práctica del proceso.

El proceso de observación práctica es de gran importancia, dado que es el mecanismo por el cual el auditor logra corroborar que lo que han dicho los entrevistados y lo que la empresa dispone, realmente se están cumpliendo. El auditor deberá verificar por medio de la observación que el trabajador cumpla con los requisitos que la descripción de cargos estipula. Sería importante agregar a este programa, la verificación en los documentos de selección de las personas que participaron de este proceso. Esto es importante dado que al encontrar grandes discrepancias entre el trabajador y la descripción de cargo, estas personas puedan explicar el motivo de dichas desviaciones y ser evaluada su real capacidad para llevar a cabo el proceso de selección de personal.

La hoja de trabajo para la Observación Práctica del proceso es la siguiente:



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA



AUDITORIA A: Diciembre.....

OBSERVACIÓN PRÁCTICA DEL PROCESO

Elaboró: Supervisó:

Índice	DETALLE	Observaciones
1	Seleccionar una muestra representativa de trabajadores de la empresa	
2	Establecer los medios adecuados para entrevistarse con dichos trabajadores y obtener de ellos la siguiente información:	
	– Como llegaron a la empresa.	
	– Que formalidades cumplieron para ingresar	
	– En qué condiciones de trabajo se vieron sometidos.	
3	Obtener información de los seleccionados bajo el procedimiento del siguiente antecedentes:	
	–	
	–	
	–	
	–	
	a. Resúmenes de los antecedentes	
	b. Recomendaciones	
	c. Resúmenes de los antecedentes	
	d. Informe de la selección de personal.	
	– Antecedentes sobre anteriores empleos	
	– Recomendaciones	
	– Calificaciones realizadas por el jefe directo	
	– Antecedentes sobre formación académica y personal.	
4	Extraer de la descripción de cargos aquella que corresponda al puesto de trabajo auditado	
5	Observar personalmente el trabajo efectivamente realizado	
6	Examinar los requisitos del cargo	
7	Verificar si la persona seleccionada los cumple	
Conclusiones:	



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

**5.7 Auditoría basada en la relación de la selección con otros aspectos de la
Administración de Recursos Humanos.**

Este tipo de auditoría pretende establecer vincular el proceso de selección del personal, con otros aspectos de la administración de Recursos Humanos, para lo cual se pueden utilizar ciertos indicadores que reflejaran la dimensión en que se presentan los ausentismos, traslados, despidos y otros aspectos.

La hoja de trabajo para la Auditoría basada en la relación de la selección con otros aspectos de la Administración de Recursos Humanos es la siguiente:



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA



AUDITORIA A: Diciembre.....

SELECCIÓN CON OTROS ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

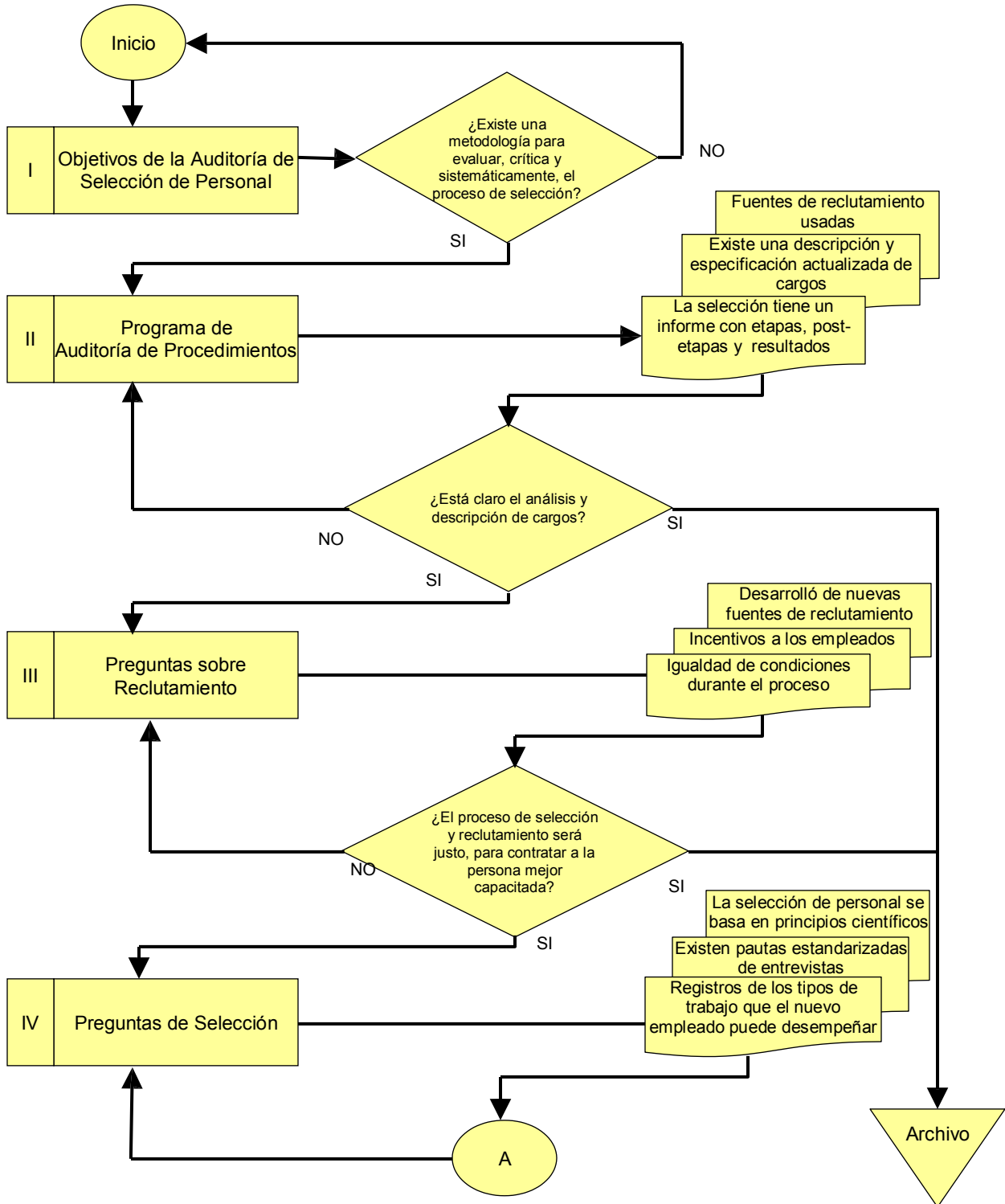
Elaboró: Supervisó:

Índice	DETALLE	Observaciones
I	Razón de ausentismo: $A = \frac{N^{\circ} \quad i \quad i \quad i \quad i \quad i}{N^{\circ} \quad i \quad i \quad i \quad i \quad i}$	
II	Razón de traslados: $= \frac{N^{\circ} \quad i \quad i}{N^{\circ} \quad i \quad i}$	
III	Razón de despidos: $= \frac{N^{\circ} \quad i}{i}$	
IV	Razón de promociones: $P = \frac{N^{\circ} \quad i \quad i}{N^{\circ} \quad i \quad i}$	
V	Razón de evaluación de desempeño: $1 = \frac{N^{\circ} \quad i \quad i \quad i \quad i \quad i}{N^{\circ} \quad i \quad i \quad i \quad i \quad i}$ $2 = \frac{N^{\circ} \quad i \quad i \quad i \quad i \quad i}{N^{\circ} \quad i \quad i \quad i \quad i \quad i}$	
VI	Rotación de personal: $P = \frac{I \quad + \quad i \quad i}{2 \quad i} \times 100$ <p>– El “ingreso” considera exclusivamente la reposición de la dotación normal de la planta y no las adiciones a la planta</p>	
	$P1 = \frac{I \quad + \quad i}{100 \quad 2} \times$	
	$RP2 = \frac{\text{Ingresos + salidas voluntarias}}{100 \quad 2} \times$ <p align="center">Total planta</p> <p>En condiciones normales y en una empresa competitiva en el mercado, un resultado alto significará así mismo, una deficiencia en la selección, desde el punto de vista de los nuevos ingresados, quienes no vieron satisfechas sus aspiraciones y no desearon permanecer en la</p>	
Conclusiones:	



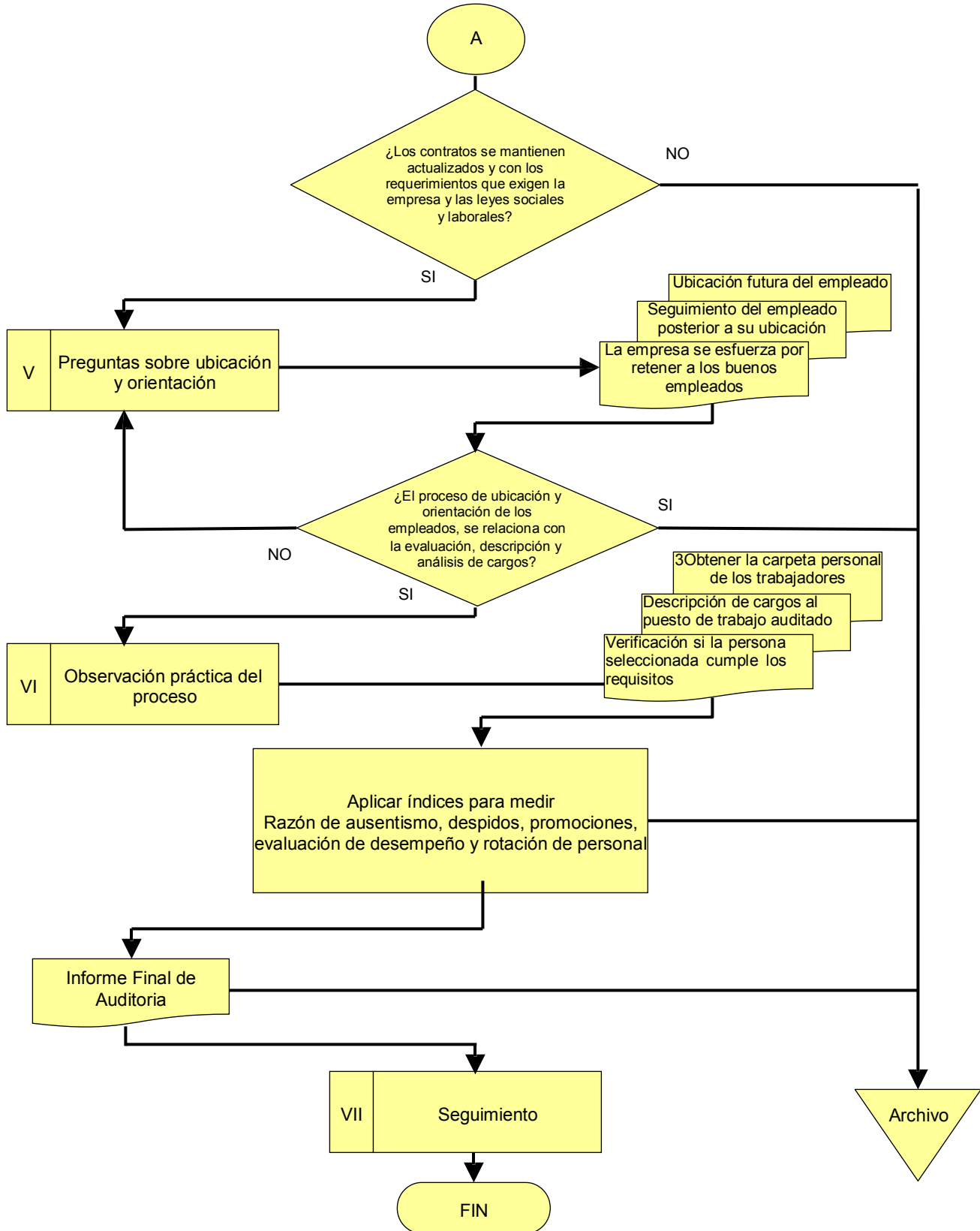
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

5.8 Flujo grama de la Auditoría de Selección de Personal





MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA





**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

6. Auditoría de Procedimientos de Evaluación de Cargos.

A través de este tipo de auditoría se pretende establecer si los procedimientos utilizados en la evaluación de cargos son apropiados, para detectar inequidades si la retribución del trabajador se corresponde con el grado de responsabilidad del cargo.

6.1 Objetivos de la Auditoría de Evaluación de Cargos.

- Verificar que se aplique en la empresa la técnica de evaluación de cargos.
- Determinar el valor relativo de cada cargo en la empresa y su retribución monetaria son justo, equitativos y lo más objetivo posible.
- Contribuir a eliminar las desigualdades de los sistemas de remuneraciones básica, debido a:
 - Favoritismo, ya que muchas veces se remunera mejor a quienes tienen mejores “padrinos”, o influencia de cualquier tipo.
 - Prejuicios de raza, sexo, religión, ideología, etc. Insistencia o presión de algunos trabajadores para obtener mejores remuneraciones.
 - Costumbre o rutinas establecidas y que siguen manteniéndose sin justificación alguna.

6.2 Programa de Auditoría al Nivel de Procedimientos

Como ya se ha dicho en reiteradas ocasiones, un programa de auditoría debe mantener un orden que permita guiar correctamente el trabajo del auditor. Si bien es cierto que este programa cumple el objetivo de analizar el proceso de evaluación de cargos, éste debería estar mejor estructurado. La propuesta podría ser, en un primer apartado consultar sobre la existencia de métodos de evaluación de cargos, en donde se consulte su existencia, definición, manuales de cada método, periodicidad, la existencia de métodos distintos de acuerdo al nivel del cargo, los ítems que debe contener cada método, etc. Un segundo apartado, en donde se consulte todo lo referente a quien o



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

quienes realizan la evaluación de los cargos. En él se puede consultar sobre la independencia del evaluador con respecto a los cargos evaluados, si es externo o interno, en caso de ser externo, realizar todas las averiguaciones sobre la empresa y su conocimiento de la empresa y la experiencia en evaluación de cargos, como también los requisitos profesionales que debe tener el evaluador. Si el evaluador es interno, averiguar su posición dentro del organigrama, su participación en la elaboración de los métodos y los manuales, tiempo que lleva realizando esta labor, periodicidad en que realiza las evaluaciones y actualizaciones, como también sus competencias profesionales que lo capacitan para realizar dicha labor. En tercer lugar se puede consultar todo lo que tenga que ver con la evaluación propiamente tal y los resultados de esta. Como por ejemplo si sus resultados influyen en algún otro proceso (como el de establecer nivel de remuneraciones), como son informados los resultados, etc.

La hoja de trabajo para el programa de auditoría a nivel de procedimientos es la siguiente:



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA



AUDITORIA A: Diciembre.....

PROGRAMA DE AUDITORÍA AL NIVEL DE PROCEDIMIENTOS

Elaboró: Supervisó:
.....

Índice	DETALLE	Observaciones
1	Ver si existen procedimientos preestablecidos para aplicar la técnica de evaluación de cargos	
2	Si es así, verificar que estén dichos procedimientos establecidos en forma escrita, en un manual	
3	Determinar si dicho manual de procedimientos está al alcance de todas las personas que trabajan en el área de recursos humanos	
4	Verificar si existe siempre evaluación de cargos previa a la determinación del nivel de remuneraciones	
5	Determinar si está la evaluación de cargos programada de manera que sean evaluados periódicamente	
6	Establecer si el personal que realiza dicha evaluación tiene los conocimientos necesarios para ello	
7	Determinar si el profesional es independiente a la empresa	
8	Si la verificación es negativa, establecer si la persona que realiza la evaluación garantiza la seguridad de su independencia respecto al trabajo que está realizando	
9	Verificar si para realizar la evaluación se utiliza algún método previamente establecido	
10	Determinar si dicho método fue autorizado en última instancia por el área responsable	
11	Indicar cuál de los métodos señalados a continuación es utilizado por la empresa:	
	– Clasificación u ordenamiento.	
	– Comparación de factores.	
	– Sistema de puntajes.	
	– Sistema de grados predeterminados.	
12	Establecer si se utiliza el mismo método para evaluar todos los cargos de la empresa	
13	Determinar si se ha efectuado un estudio preliminar de la descripción y especificación de cada cargo	
14	Verificar si la evaluación se guía por un programa preestablecido	
15	Determinar si cualquiera de los métodos utilizados por la empresa entrega los resultados deseados	
16	Establecer si el resultado de la evaluación de cargos es utilizado posteriormente	





**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
 GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
 LA PAZ - BOLIVIA**

Índice	DETALLE	Observaciones
17	Verificar si antes de seleccionar el método para la evaluación de cargos se analizaron las ventajas y desventajas de cada uno de ellos en cuanto a los siguientes aspectos:	
	– Objetividad.	
	– Costos.	
	– Simplicidad.	
	– Flexibilidad.	
	– Adecuación a los requerimientos de la empresa.	
	– Buena acogida del personal.	
18	Verificar si existen mecanismos para informar los resultados del proceso	
19	Los resultados de la evaluación son empleados para efectos de capacitación, ascensos, etc.	
Conclusiones:	


6.3 Programa Aplicado al Examen del Nivel de Remuneraciones

Como se puede apreciar en este programa, la evaluación de cargos tiene directa implicancia en las políticas de remuneración de la empresa. De ahí la importancia que la auditoría de recursos humanos verifique detalladamente la correcta y objetiva valorización de cada uno de los cargos que existen en el interior de la empresa. Este modelo permite conocer al auditor de manera clara si la función de evaluación de cargos se está llevando a cabo bajo los requerimientos exigidos por la empresa y la naturaleza que la función establece.

La hoja de trabajo para el Programa Aplicado al Examen del Nivel de Remuneraciones es el siguiente:



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

AUDITORIA A: Diciembre.....

PROGRAMA APLICADO AL EXAMEN DEL NIVEL DE REMUNERACIONES

Elaboró: Supervisó:

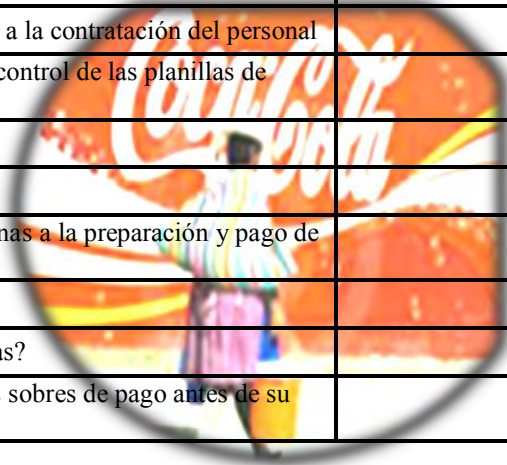
Índice	DETALLE	Observaciones
1	Para determinar la remuneración de los postulantes a un cargo, ¿se examina la evaluación de cargos pertinente?	
2	De ser así, se investiga se investiga por qué se produjo la vacante, la que puede ser por una de las siguientes razones:	
	Retiro	
	Despido	
	Ubicación en otro cargo	
	Nueva vacante producto del aumento de las operaciones de la empresa	
3	En el caso de ser retiro, se examine que éste no se haya producido por un nivel de remuneración del cargo	
4	Si ese fue el motivo del retiro, revisar en que niveles se producen los retiros	
5	De haberse producido por el nivel de remuneración, se actualiza el nivel del cargo que estaba vigente a esa fecha, antes de informar a los niveles de remuneración	
6	Una vez determinado el nivel de remuneraciones se avisa a través de un correo electrónico al personal para que sea incluido en la próxima nómina	
7	Los niveles de remuneración que ofrece la empresa, son similares a los de la empresa	
8	De no ser así, se investiga que proporción de retiros es por el nivel de remuneración	
9	Si se ha determinado que el motivo de los retiros es por nivel de remuneraciones asignados:	
	Se efectúa una nueva evaluación de cargos	
	Se evalúa el costo de aumentar las remuneraciones versus la pérdida de trabajadores con varios años de experiencia en la empresa.	
	Se considera además que dichos trabajadores han pasado por un proceso de reclutamiento, selección, ubicación, adaptación, entrenamiento, etc., lo cual significa un costo para la empresa.	
10	Se examina que el nivel de remuneraciones, para cargos similares sea semejante	
11	De haber diferencias notorias, determinar si éstas están explicadas satisfactoriamente por una de estas razones:	
	– Capacidad del empleado	
	– Antigüedad	
	– Responsabilidad	





MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

Índice	DETALLE	Observaciones
12	Se examina una muestra representativa de trabajadores de la nómina de manera de chequear:	
	– Contrato de trabajo debidamente actualizado	
	– Monto de remuneración	
	– Determinación de la base imponible	
	– Pago del impuesto	
	– Determinación de leyes sociales	
	– Pago de leyes sociales	
	– Autorización por parte del trabajador de los descuentos que se le están realizando	
	– Determinación de horas extras, si corresponde, chequeando la debida autorización	
	– Atrasos registrados durante el mes	
	– Ausencias a jornadas de trabajo sin la debida autorización	
	– Cancelación de cargas familiares a través de la debida autorización, que debería estar en la carpeta personal	
	– Liquidación de remuneraciones debidamente firmada por los trabajadores	
	– Cualquier otro emolumento que esté identificado en la liquidación	
	– Otros beneficios pactados por contrato colectivo que deberían ser liquidados mensualmente con su sueldo	
13	Determinar si existe una persona o sección dedicada solo a la planilla de remuneración	
14	Se examina en forma adicional la liquidación del encargado de preparar mensualmente las planillas de remuneración	
15	Examinar si las personas que preparan las planillas son ajenas a la contratación del personal	
16	El pago es efectuado por el personal ajeno a la preparación y control de las planillas de remuneraciones	
	Si se paga con cheque:	
	¿Existe una cuenta bancaria especial?	
	¿Es reconciliado dicho saldo periódicamente por personas ajenas a la preparación y pago de las remuneraciones?	
	Si se paga en efectivo:	
	¿Se retira del banco el monto exacto a pagar según las planillas?	
	¿Existe un control adecuado sobre el llenado y custodia de los sobres de pago antes de su entrega?	
Conclusiones:	






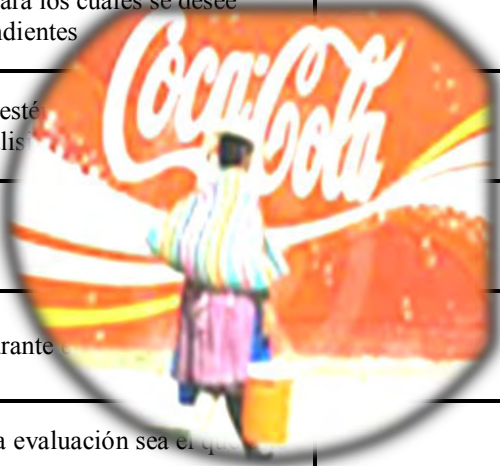
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

6.4 Observación Práctica del Procedimiento de Evaluación de Cargos

Para el desarrollo de este punto en el proceso de auditoria dentro de los Procedimientos de Evaluación de Cargos, la hoja de trabajo para su adecuada Observación Práctica es la siguiente:



		OBSERVACIÓN PRÁCTICA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE CARGOS	
AUDITORIA A: Diciembre.....		Elaboró: Supervisó:	
Índice	DETALLE	Observaciones	
1	Seleccionar una muestra de cargos representativos para los cuales se desee examinar si existe la evaluación de cargos correspondientes		
2	Aplicar los procedimientos que correspondan y que esté observación práctica del proceso de auditoría de análisis		
3	Examinar si dicho cargo ha sido evaluado		
4	Examinar si dicha evaluación ha sido actualizada durante		
5	Verificar que el nivel de renta determinada por dicha evaluación sea el que percibiendo el empleado en cuestión:		
	Aplicar los procedimientos establecidos en la pregunta número 12) del programa para el nivel de remuneraciones		
Conclusiones:		





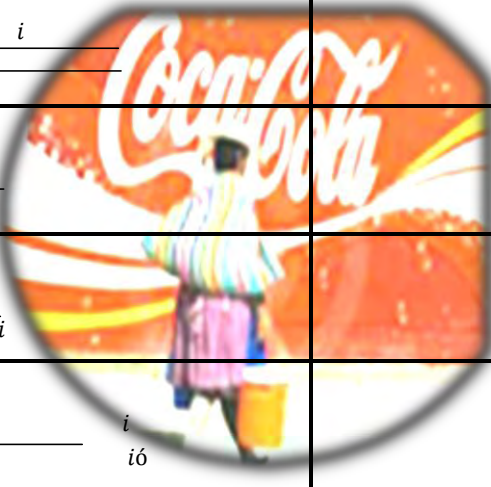


MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

6.5 Relación de Evaluación de Cargos con otros Aspectos de Administración de Recursos Humanos.

Para determinar la vinculación de la evaluación de cargos con otros elementos de la administración de recursos humanos, es necesario utilizar algunos índices:

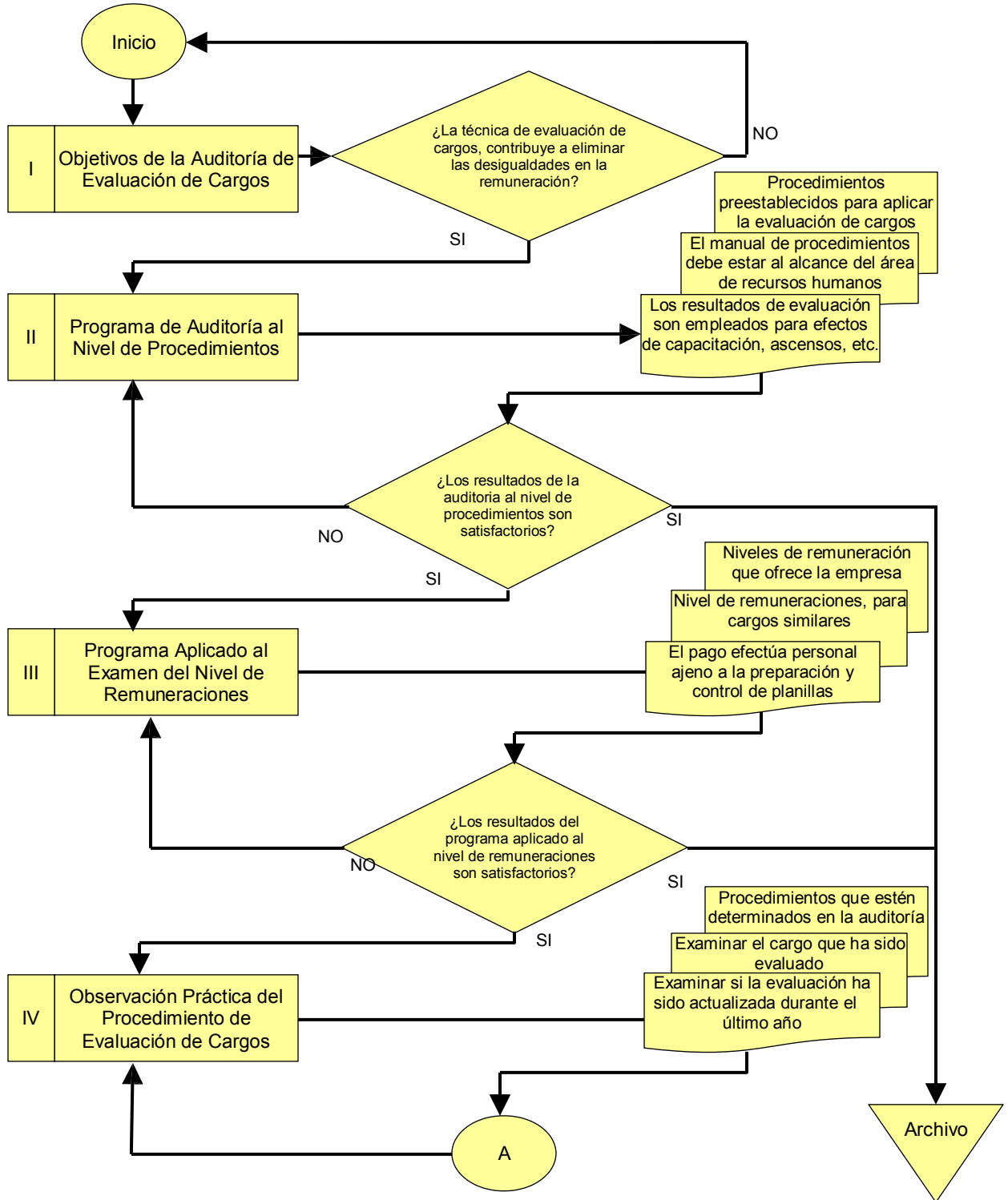
La hoja de trabajo para dicho cometido es la siguiente:

 		RELACIÓN DE EVALUACIÓN DE CARGOS CON OTROS ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
AUDITORIA A: Diciembre.....		Elaboró: Supervisó:	
Índice	DETALLE	Observaciones	
I	Razón de rotación referida a un estrato o función: $\frac{N^{\circ} i + N^{\circ} i}{2}$		
II	Relación evaluación/análisis de cargo: $A = \frac{N^{\circ}}{N^{\circ} iz}$		
III	Relación evaluación/descripción de cargos: $= \frac{N^{\circ}}{N^{\circ} i}$		
IV	Razón de solicitudes de préstamo: $P = \frac{N^{\circ} i}{i \acute{o}}$		
Conclusiones:		



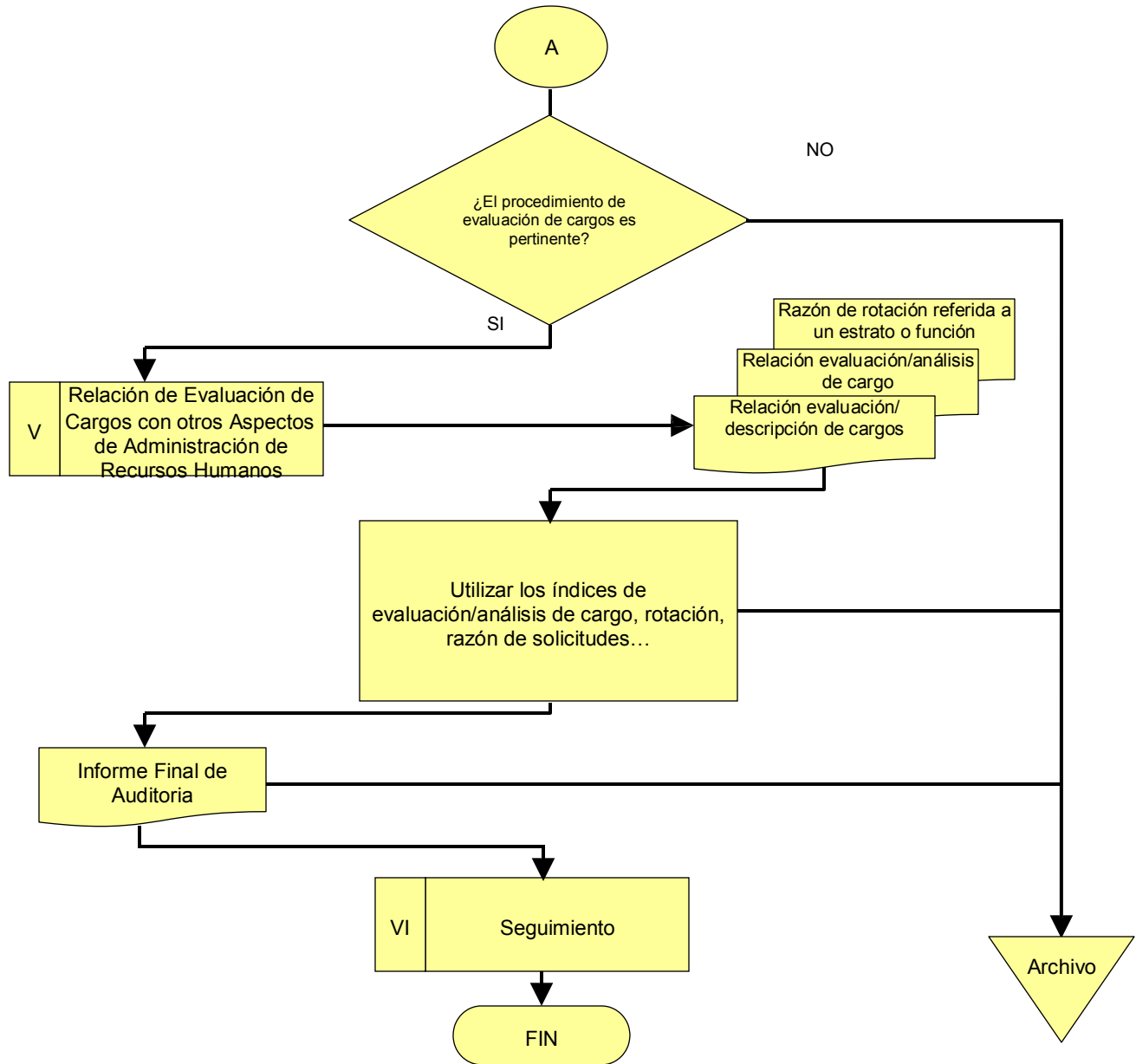
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

6.6 Flujo grama de Auditoría de Procedimientos de Evaluación de Cargos





MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA





**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

7. Auditoría de Procedimientos de Evaluación de Desempeño

Con esta auditoría se busca determinar si la empresa está utilizando los procedimientos adecuados para la evaluación de desempeño del personal.

7.1 Objetivos de la Auditoría de Evaluación del Desempeño

- Verificar si se aplica en la empresa la evaluación del desempeño de acuerdo a los procedimientos establecidos para ello.
- Examinar las finalidades para las cuales se lleva a cabo la evaluación del desempeño, ya sea calificar o desarrollar al personal, con el propósito de usarla como base a decisiones sobre el empleo o retribución de recursos humanos.
- Determinar si los aspectos que se evalúan son aquellos para los cuales la empresa requiere medición, de acuerdo con sus necesidades, objetivos y políticas.

7.2 Programa de Auditoría de Procedimientos de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una de las funciones de la Unidad de Recursos Humanos que requiere más objetividad que las otras, dado que de ella depende la positiva o negativa evaluación de un trabajador. Por lo tanto las personas que deben evaluar a los trabajadores en la realización de su trabajo, deben poseer los conocimientos necesarios de evaluación y de los objetivos que persigue la organización. Si bien, este programa consulta por las personas que llevan a cabo la evaluación no se pide verificar su rol en la Unidad de Recursos Humanos o si pertenecen a otra unidad, tampoco se consulta si el evaluador es externo y cuáles son sus competencias profesionales para llevar a cabo esta evaluación.

En este modelo se puede apreciar claramente que es necesaria una política de evaluación del desempeño. Es por esto, que es muy importante que se encuentre por escrito la necesidad y objetivos de llevar a cabo esta evaluación.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

También se debe verificar que en esta política debe quedar explicitado quién o quienes deben dar la orden de llevar a cabo la evaluación de desempeño, o si existen periodos establecidos en los que se debe realizar esta función. Es importante también verificar si existe una reunión anterior a la evaluación de desempeño, donde participen la Unidad de Recursos Humanos y los directivos o supervisores, para establecer cuáles son los objetivos de la evaluación y que elementos serán evaluados. Si esto está establecido en las políticas y técnicas de Recursos Humanos, será necesario verificar que estas se mantienen o son apropiadas para evaluar a los trabajadores en el momento que se encuentra actualmente la empresa.

Otro punto que un auditor debe verificar, es como se le comunica al trabajador que será evaluado. En uno de los pasos del programa se pide verificar si los trabajadores han sido informados acerca de los procedimientos de evaluación. Pero sería importante también consultar cuales son los medios por el cual se les informa y si estos son los más adecuados. Los trabajadores deben ser informados que serán evaluados, para que así no se muestren ajenos a procesos que les pueden traer algunos beneficios y no verlo como algo perjudicial.


Dentro de este programa también se consulta por la evaluación de las personas contratadas temporalmente o a prueba. Es importante incluir en este programa la especificación de verificar que a las personas que se encuentran a prueba sean evaluadas al término de esta, con la finalidad de establecer si sigue trabajando en la empresa o bien no está apto para la organización.

Por último, este programa podría incluir la verificación de la existencia de reuniones entre los evaluadores con los directivos y supervisores, una vez terminada la evaluación del desempeño. También verificar la existencia de estadísticas elaboradas por los evaluadores que reflejen los resultados obtenidos y permitir un análisis global de la evaluación.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

La hoja de trabajo para el Programa de Auditoría de Procedimientos de Evaluación del Desempeño es la siguiente:

AUDITORIA A: Diciembre.....

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Elaboró: Supervisó:

Índice	DETALLE	Observaciones
1	Entrevistarse con los directivos de personal para consultar si la empresa a adoptado la evaluación del desempeño y solicitar información sobre sus procedimientos	
2	Determinar si existe un reglamento de evaluación del desempeño en forma escrita	
3	Establecer si las personas directamente relacionadas con la evaluación del desempeño, de la Unidad de Recursos Humanos y los supervisores, conocen el reglamento	
4	Verificar si además, a los supervisores se les ha informado acerca de la forma de evaluar	
5	Verificar si los trabajadores han sido informados acerca de los procedimientos de evaluación	
6	Establecer si existe una forma de evaluación de desempeño uniforme para todos los trabajadores	
7	Si no lo hay, verificar si las siguientes categorías de trabajadores diferenciada:	
	– Personal sin mando	
	– Personal con mando	
	– Personal directivo	
	– Personal operativo	
8	Establecer si existen formas diferentes en la forma de evaluación las categorías anteriores en cuanto a:	
	Objetivos de evaluación del desempeño	
	– Elementos evaluados	
	– Periodos de evaluación	
	– Consecuencias de evaluación	
9	Determinar si existen formas diferentes de evaluación para trabajadores con situaciones contractuales distintas	
10	Si las hay, establecer los periodos de evaluación para trabajadores temporales o con contratos a prueba	





**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

11	Verificar si en este último caso se evalúan:	
	– Si el trabajador está capacitado para realizar otra función	
	– Si se le considera habilitado para funciones de supervisión	
	– Si al término de su contratación temporal o de prueba se recomienda su recontractación	
	– Si se le recontractaría a un nivel diferente al actual	
12	Determinar que se evalúa: la personalidad, la conducta o los resultados	
13	Determinar cuáles son los objetivos de la evaluación del desempeño: calificar o desarrollar al personal	
14	Establecer si existen evaluaciones diferentes para cada objetivo	
15	Si existen periodos determinados sujetos a evaluación, establecer si existen excepciones	
16	Examinar las razones que dan origen a las excepciones en los plazos	
17	Determinar uniformemente para la empresa, o para cada categoría de personal, si la evaluación se efectúa mediante el uso de:	
	– Puntajes	
	– Conceptos	
	– Comentarios	
	– Comparaciones	
	– Respuesta verdadero-falso	
	– Dirección por objetivos	
18	Determinar cuántas personas, además del calificador intervienen en la evaluación del desempeño, y cuál es su desempeño	
19	Establecer si la participación de más de una persona en la evaluación de desempeño, atenta contra la confidencialidad	
20	Verificar si se contempla una reunión previa al informe de evaluación entre el trabajador y el calificador con el propósito de conversar aspectos relativos al desempeño	
21	Determinar si se requiere la participación del trabajador en alguna de las etapas de evaluación del desempeño	
22	Examinar la forma como se comunican las calificaciones a los trabajadores	
23	Determinar si se considera algún procedimiento de apelación en los casos en que los trabajadores estén en desacuerdo con la evaluación	
24	Investigar si todos los trabajadores y funcionarios del Departamento de Recursos Humanos están informados acerca de su derecho a apelar	
25	Establecer cuáles son las instancias de apelación	



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

Índice	DETALLE	Observaciones
26	Verificar que para estos casos haya acceso a niveles superiores a aquellos que realizaron la evaluación	
27	Establecer que el resultado de la apelación se le comunica al evaluado y al evaluador y se registran las correcciones	
28	Determinar si con posterioridad a la evaluación se preparan listas de méritos y deméritos	
29	Determinar si existen algunas formas parciales de evaluación tales como:	
	– Registro de actividades especiales realizadas	
	– Reconocimiento por dichas responsabilidades	
	– Anotación de conductas positivas o negativas en la hoja de vida	
30	Verificar si estas evaluaciones parciales se comunican al trabajador y se registra su toma de razón	
31	Establecer si la evaluación del desempeño puede dar origen a cambios en la situación de los trabajadores	
32	Si la respuesta es afirmativa, determinar si el resultado de la evaluación puede traer como consecuencia:	
	– Ascensos	
	– Traslados	
	– Cambio de funciones	
	– Aumento de responsabilidad	
	– Incentivo monetario	
	– Incentivo no monetario	
	– Censura	
	– Democión	
	– Castigo monetario	
	– Despido capacitación	
Conclusiones:	

7.3 Observación Práctica del Proceso Técnico.

En este proceso práctico, es importante mantener la atención en el tiempo de dedicado a la evaluación, a los controles de la evaluación de desempeño, a la disponibilidad de la




MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

información y a la existencia escrita de las apelaciones y sus correcciones. Todo esto hará el proceso más transparente y objetivo.

La hoja de trabajo para la Observación Práctica del Proceso Técnico es la siguiente:




		OBSERVACIÓN PRÁCTICA DEL PROCESO TÉCNICO
AUDITORIA A: Diciembre.....		Elaboró: Supervisó:
Índice	DETALLE	Observaciones
1	Seleccionar una muestra representativa de los trabajadores de la empresa	
2	Separar de la muestra, aquellos que han cumplido los plazos mínimos que se contemplan para cada una de las formas de evaluación	
3	Seleccionar la carpeta personal de cada uno de los trabajadores que se han aislado según el procedimiento anterior	
4	Examinar los tipos de contrato que han sustentado estos trabajadores a la empresa	
5	Verificar si se han efectuado las evaluaciones en todos aquellos contratos temporarios o a prueba	
6	Examinar el contenido de las evaluaciones del punto anterior para verificar si los casos fue satisfactorios	
7	Para los casos de trabajadores con contratos indefinidos verificar si efectuaron evaluaciones con posterioridad a la conversión	
8	Examinar si los periodos de la evaluación corresponden a los establecidos por la empresa	
9	Si los periodos no se ajustan a los preestablecidos, analizar si existen excepciones	
10	Analizar el contenido de las evaluaciones y hojas de vida con registros	
11	Verificar que estén firmadas por los supervisores que corresponden, así como de los trabajadores	
12	Examinar las cosas en que el trabajador expresó desacuerdo escrito	
13	Verificar si las autoridades que correspondían conocían de la apelación	
14	Establecer si se dejó constancia escrita de posibles correcciones	
15	Examinar los casos de los trabajadores de la muestra, que experimentaron algún cambio en su situación funcionaria o contractual en el último periodo	
16	Analizar el cambio con relación a las últimas evaluaciones del desempeño	
Conclusiones:	



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

7.4 Relación de la Evaluación de Desempeño con Otros Aspectos.

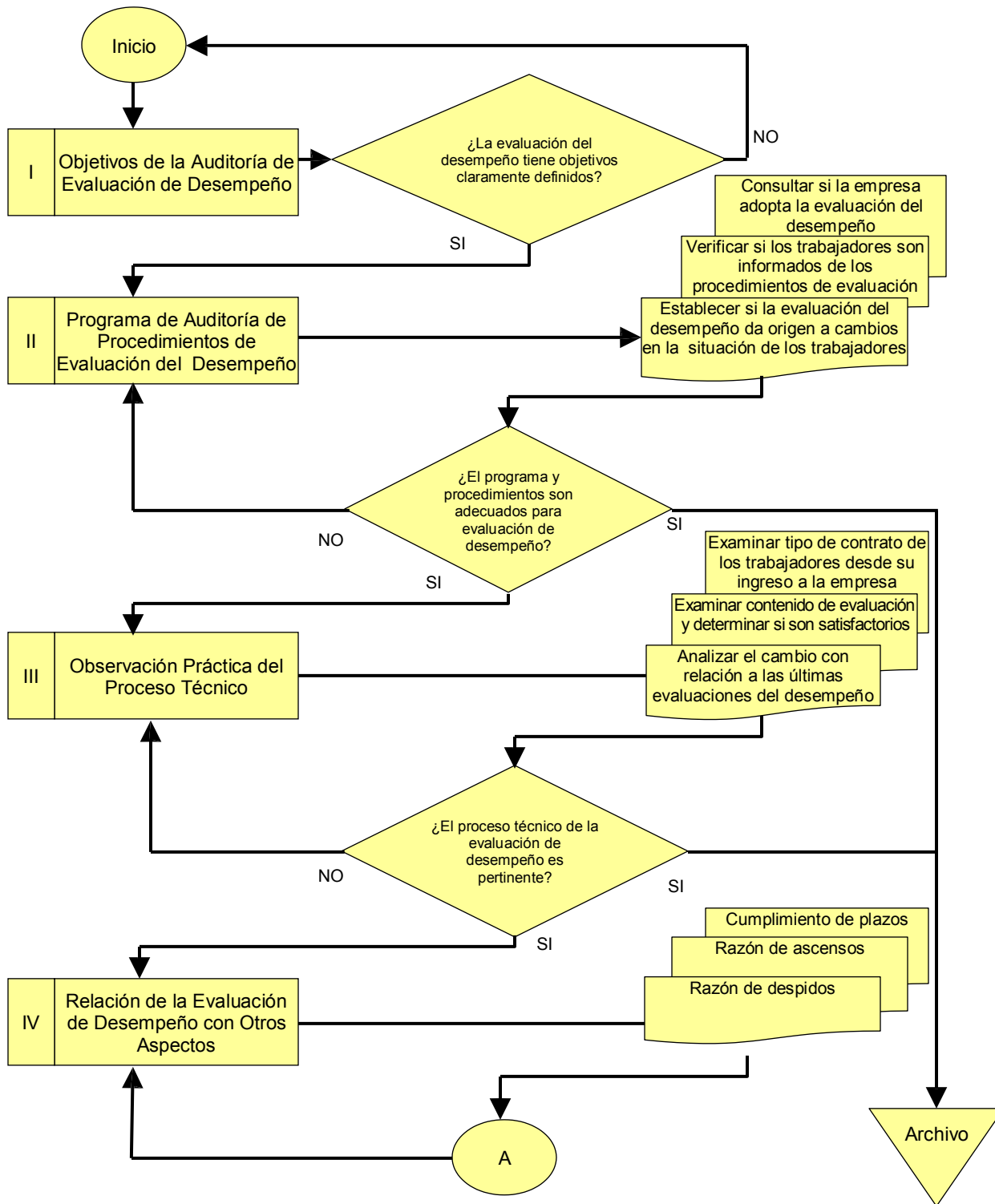
Para determinar la relación entre los procedimientos de evaluación de desempeño y otros aspectos de la administración de recursos humanos, se pueden utilizar ciertos indicadores, los cuales se muestran en la siguiente hoja de trabajo:

		RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CON OTROS ASPECTOS	
AUDITORIA A: Diciembre.....		Elaboró: Supervisó:	
Índice	DETALLE	Observaciones	
I	Razón de cumplimiento de plazos: $P = \frac{N^{\circ}}{i} \frac{i}{i \acute{o}}$		
II	Razón de ascensos: $A = \frac{N^{\circ}}{i} \frac{i}{i} \frac{i}{i} \frac{i}{i}$		
III	Razón de apelaciones: $AP = \frac{N^{\circ}}{i} \frac{i}{i} \frac{i}{i}$		
IV	Razón de despidos: $P = \frac{N^{\circ}}{i} \frac{i}{i} \frac{i}{i} \frac{i}{i}$		
Conclusiones:		



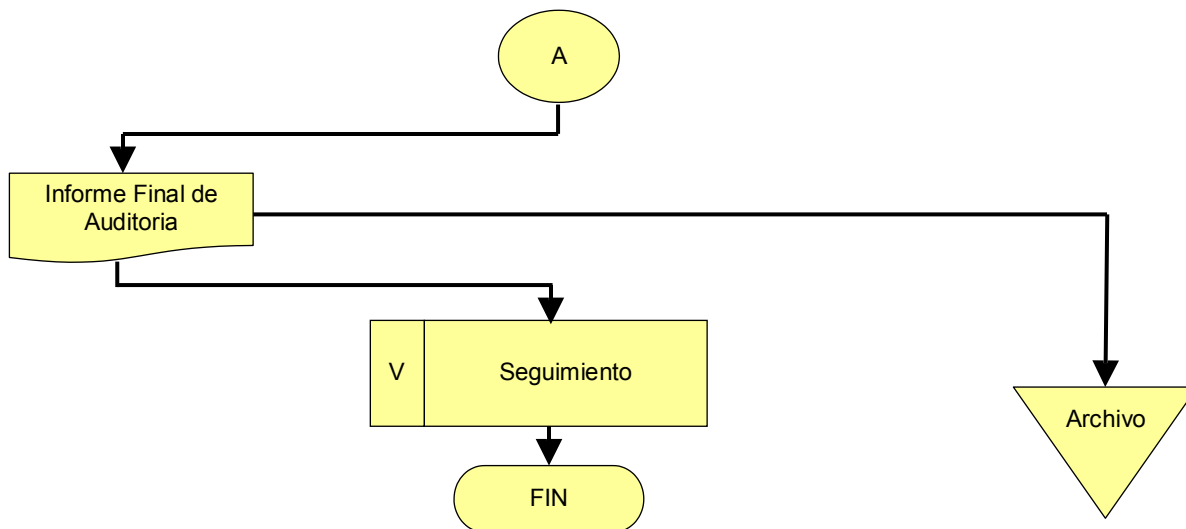
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

7.5 Flujograma de Auditoría de Procedimientos de Evaluación de Desempeño





MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA



8. Auditoría de Procedimientos de Entrenamiento.

Finalmente, es necesario evaluar los procedimientos utilizados en el proceso de entrenamiento del personal seleccionado, de manera que se pueda verificar si la empresa implementa acciones para detectar las necesidades del personal, para cumplir con eficiencia su trabajo.

8.1 Objetivos de la Auditoría de Entrenamiento.

- Examinar los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa orientados a la búsqueda de conocimientos y el desarrollo de habilidades de sus trabajadores
- Determinar si la obtención de conocimientos y desarrollo de habilidades tienen una relación directa con las actividades y propósitos de la empresa y si satisface sus necesidades.
- Determinar que el entrenamiento se obtenga de las mejores fuentes disponibles y al menor costo posible en relación con el beneficio que reporte.
- Determinar la medida en que el entrenamiento ha sido adecuado y si ha dado como resultado cambios favorables en la empresa.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

8.2 Programa de Auditoría de Procedimientos de Entrenamiento.

Este programa podrá examinar las variaciones en éstas con respecto a cualquier variación en los programas de entrenamiento.

Dado el nivel de desarrollo del mercado actual, las empresas deben contar cada día más con personal calificado para hacer frente a la competencia. Por lo tanto, auditar la función de entrenamiento o capacitación requiere que los auditores fijen su atención en evaluar el real aporte a la empresa y a los trabajadores el participar de mayor instrucción para realizar mejor su trabajo. El auditor debe procurar verificar que la función de entrenamiento se lleve a cabo con el ánimo de preparar a los trabajadores y que estos permanezcan en la empresa. Por lo tanto, debe analizar la cantidad de personas que han sido capacitadas y permanecen aún en la organización al cabo de un tiempo determinado. Esto es importante dado que las empresas destinan una cantidad de dinero y tiempo importante en capacitar a sus empleados y no tendría razón de ser que al poco tiempo se cambien a otra organización. De ahí la necesidad de procurar mantener dentro de la empresa a los empleados capacitados o adiestrados para que la inversión en ellos entregue los resultados esperados.

La hoja de trabajo para el Programa de Auditoría de Procedimientos de Entrenamiento es la siguiente:



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA



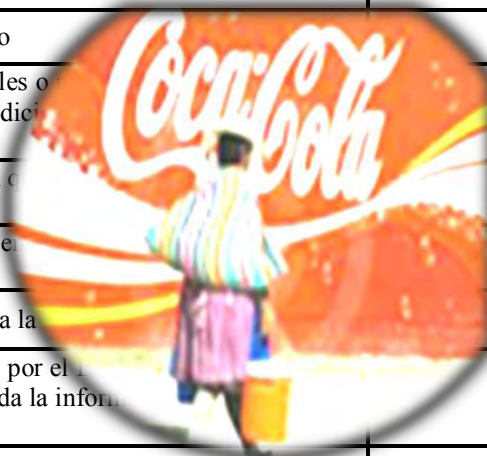
AUDITORIA A: Diciembre.....

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE PROCEDIMIENTOS DE ENTRENAMIENTO

Elaboró:

Supervisó:

Índice	DETALLE	Observaciones
1	Entrevistarse con los ejecutivos del personal y preguntar si en la empresa existe un programa de entrenamiento	
2	Si existe, informarse a que nivel de trabajadores está dirigido	
3	Verificar si los programas de entrenamiento se encuentran en forma escrita	
4	Establecer si hay presupuesto definido para entrenamiento	
5	Verificar si la empresa cumple con las disposiciones legales o subsidios adicionales otorga	
6	Si el programa de entrenamiento es general, investigar en que nivel de necesidades	
7	Verificar que existan distintas posibilidades de entrenamiento para los trabajadores	
8	Determinar si se capacita a los trabajadores que ingresan a la empresa	
9	Si los requerimientos de entrenamiento son determinados por el departamento de Recursos Humanos, averiguar quién lo hace y si posee toda la información necesaria para tomar esa decisión	
10	Verificar si existen objetivos de entrenamiento y establecer cuales son	
11	Consultar si existe un comité que analice las solicitudes de entrenamiento. Si lo hay, informarse de: <ul style="list-style-type: none"> - Quienes lo componen. - Sus conocimientos técnicos y administrativos. - Si la composición del comité es heterogénea y permite la evaluación de solicitudes en forma imparcial. 	
12	Determinar si el entrenamiento es periódico o continuo, y su duración promedio	
13	Verificar si uno de los puntos de referencia para el establecimiento de las necesidades de entrenamiento, es el análisis de cargo	
14	Establecer si el entrenamiento se realiza dentro o fuera de la empresa	





MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

Índice	DETALLE	Observaciones
15	Si se realiza dentro de la empresa:	
	– ¿Contratan instructores o profesores especializados?	
	– ¿Se lleva a cabo durante horas de trabajo?	
	– ¿Los realizan los trabajadores?	
	– ¿Incluyen perfeccionamiento práctico?	
	– ¿Está estructurado y se ciñe a una disciplina?	
16	Si se realiza fuera de la empresa:	
	– ¿Se permite la asistencia en horario de trabajo?	
	– ¿Incluye cursos técnicos para reforzar conocimientos?	
	– ¿Hay convenios con algunos institutos?	
	– ¿Qué proporción del costo absorbe la empresa?	
17	Verificar si ante la presencia de alguno de los siguientes elementos se detecta la necesidad de entrenamiento:	
	– Disminución en la producción.	
	– Disminución en la productividad.	
	– Baja en el rendimiento individual.	
	– Introducción de cambios tecnológicos (nuevos equipos o procesos).	
	– Cambios legales.	
	– Cambios en las políticas de la empresa y en proyecciones del ente.	
18	Determinar si los trabajadores son evaluados al término de su entrenamiento	
19	Verificar si existe una forma estructurada para evaluación del entrenamiento	
20	Verificar si con posterioridad al entrenamiento y a la evaluación de la misma se realiza una evaluación de la misma se realiza una evaluación del desempeño del trabajador con el propósito de determinar el provecho del entrenamiento	
21	Verificar si con posterioridad al entrenamiento constituye un antecedente para la movilidad de los trabajadores dentro de la empresa (traslados, nuevas responsabilidades, ascensos)	





**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
 GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
 LA PAZ - BOLIVIA**

Índice	DETALLE	Observaciones
22	Solicitar estadísticas por lo menos de dos periodos anteriores, si las hay, respecto a:	
	– Número de unidades de producción.	
	– Utilidades de la empresa.	
	– Perdidas de equipos.	
	– Perdidas de materiales.	
	– Accidentes del trabajo.	
	– Rotación del personal.	
Conclusiones:	




8.3 Observación Práctica del Proceso Técnico.

Un punto importante a considerar a la hora de llevar a cabo la auditoría, es evaluar la percepción del empleado sobre los cursos a los que fue enviado para realizar la capacitación. Es importante que las personas capacitadas vean que con este proceso de capacitación sus expectativas laborales pueden variar satisfactoriamente. Por esto, el auditor debe realizar todas las preguntas necesarias al empleado capacitado para analizar el grado de satisfacción y también evaluar cuanto aprendió en dichos cursos. Es importante realizar una evaluación de lo aprendido en la capacitación.

La hoja de trabajo para la Observación Práctica del Proceso Técnico es la siguiente:



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

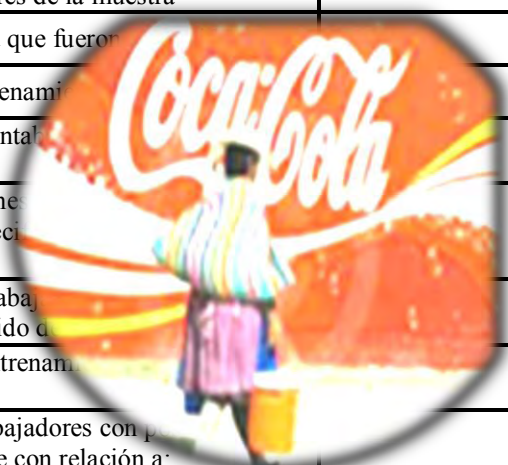



AUDITORIA A: Diciembre.....

OBSERVACIÓN PRÁCTICA DEL PROCESO TÉCNICO

Elaboró: Supervisó:

Índice	DETALLE	Observaciones
1	Seleccionar una muestra representativa de trabajadores de la empresa que hayan sido adiestrados	
2	Solicitar la descripción de sus cargos, que incluye la descripción de la especificación de los mismos	
3	Examinar en las carpetas personales los antecedentes acerca del nivel de instrucción y conocimientos técnicos de los trabajadores de la muestra	
4	Examinar los antecedentes acerca del entrenamiento a que fueron	
5	Verificar que las autorizaciones obtenidas para el entrenamiento	
6	Comparar las especificaciones de los cargos que sustentan los adiestrados con la materia del entrenamiento	
7	Verificar si los trabajadores asumieron nuevas funciones con el entrenamiento, y en caso afirmativo, comparar la especificación de los cargos con la materia del entrenamiento	
8	Examinar si existe en las carpetas personales de los trabajadores el certificado correspondiente al entrenamiento y estudiar el contenido del mismo	
9	Analizar evaluaciones de desempeño posteriores al entrenamiento y compararlo con evaluaciones de desempeño anteriores	
10	Establecer si hubo promociones o traslados de los trabajadores con posterioridad al entrenamiento y analizar este aspecto especialmente con relación a:	
	– Evaluación de desempeño.	
	– Evaluación de entrenamiento.	
	– Especificación del nuevo cargo.	
	– Contenido del entrenamiento.	





MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

Índice	DETALLE	Observaciones
11	Solicitar autorización para entrevistarse con los trabajadores seleccionadas en la muestra mencionada en el punto 1) y preguntarles	
	– Su opinión general acerca del entrenamiento recibido.	
	– A su juicio, el entrenamiento satisface las necesidades de la empresa.	
	– Si se acogen sus solicitudes para el entrenamiento.	
	– Si sus inquietudes fueron satisfechas.	
	– Si han notado un cambio favorable en su rendimiento, actitudes y habilidades.	
	– Si aumentaron sus conocimientos.	
	– Si se recibieron algún estímulo monetario al haber concluido el entrenamiento.	
	– Si estiman que el entrenamiento les abre perspectivas de desarrollo en su trabajo.	
	– Si aumentaron sus responsabilidades o ascendieron después de adiestrados.	
	– Como se sienten con respecto a trabajadores de otras empresas que desarrollan trabajos similares.	
Conclusiones:	

8.4 Auditoría de Gestión del Entrenamiento en Relación con Otros Procesos.

Como en los casos anteriores, es necesario establecer la relación entre los procedimientos de la auditoría del entrenamiento, con otros elementos de la administración de recursos humanos, para lo cual el auditor podrá utilizar ciertos índices que se detallan en la siguiente hoja de trabajo:



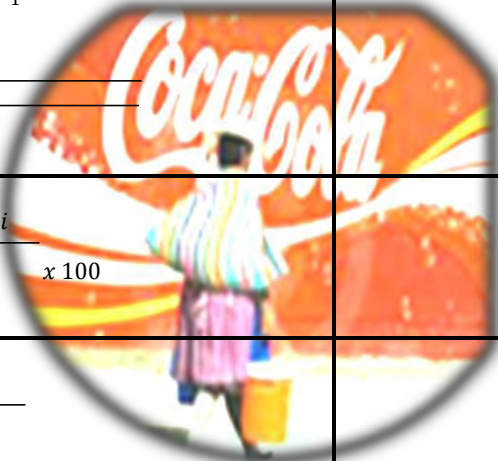
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA



AUDITORIA A: Diciembre.....

AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL ENTRENAMIENTO EN RELACIÓN CON OTROS PROCESOS

Elaboró: Supervisó:

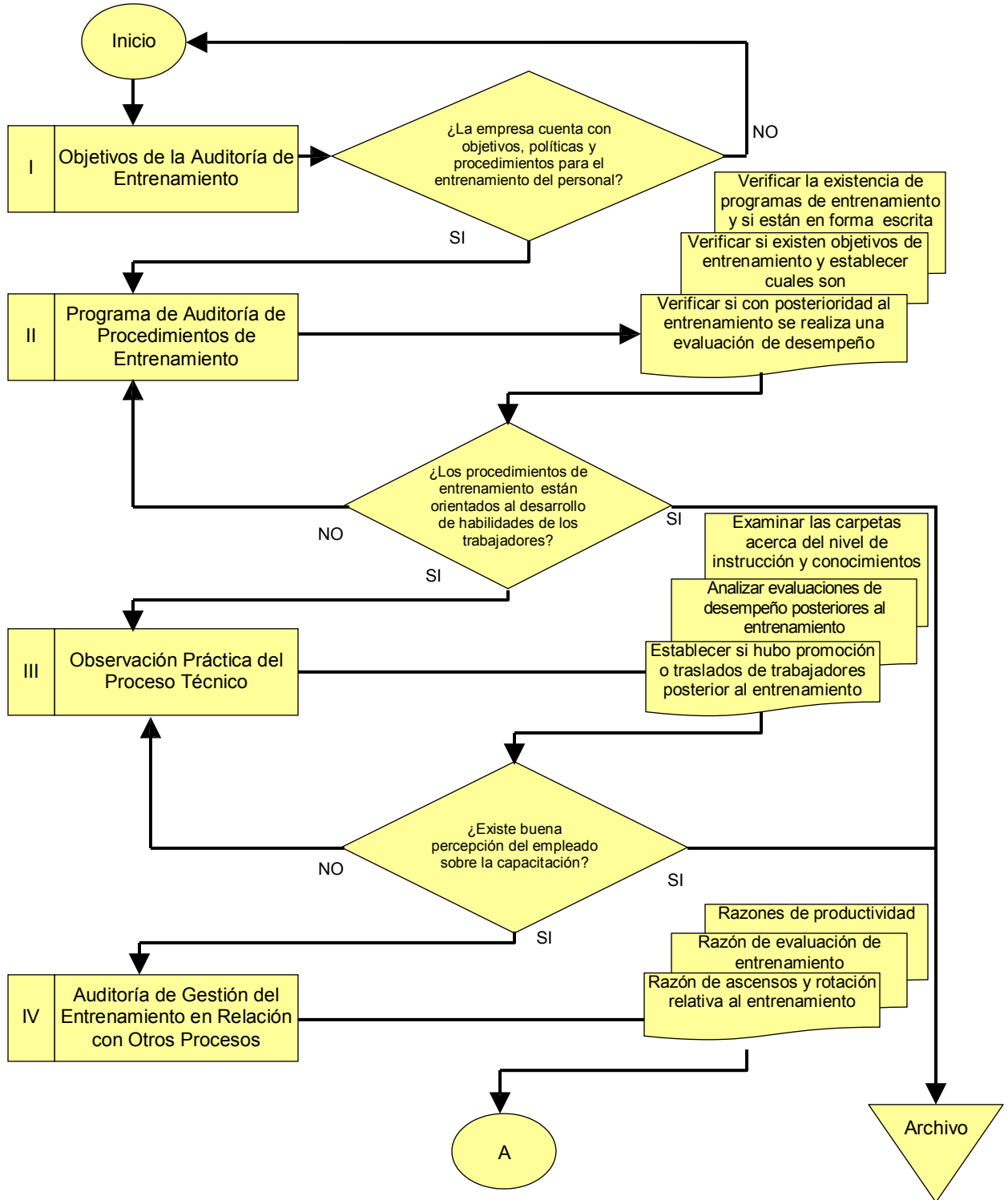
Índice	DETALLE	Observaciones
I	Razones de productividad: $P1 = \frac{\frac{U \text{ i a}}{N^{\circ} a} \frac{i \text{ a añ } 2 - U \text{ i a}}{a a \text{ añ } 2 - N^{\circ} a} \frac{i \text{ a añ } 1}{a a \text{ añ } 1}}{\frac{1}{N^{\circ} a a \text{ añ } 1}}$ $P2 = \frac{\frac{i \text{ i } \bar{n} 2 - i \text{ i}}{N^{\circ} i \text{ i } \bar{n} 1} \frac{\bar{n} 1}{\bar{n} 2 - N^{\circ}}}{N^{\circ} i \text{ i } \bar{n} 1} \times 100$	
II	Razón de evaluación de entrenamiento: $= \frac{N^{\circ} i \quad i \quad i}{N^{\circ} \quad \bar{n}}$	
III	Razón de tiempos: $= \frac{i}{N^{\circ} i \quad i}$	
IV	Razón de ascensos: $I = \frac{\quad}{i \quad x}$	
V	Razón de rotación relativa al entrenamiento: $\frac{N^{\circ} i \quad - N^{\circ} i}{i}$	
Conclusiones:	

Más allá de algunas discrepancias con el orden lógico de los programas y actividades descritas, y la falta de análisis en algunos controles, se puede concluir que, utilizando este manual, el auditor podrá guiarse y situarse en los temas que realmente requieren análisis en cada una de las funciones de la gestión de recursos humanos en la empresa.



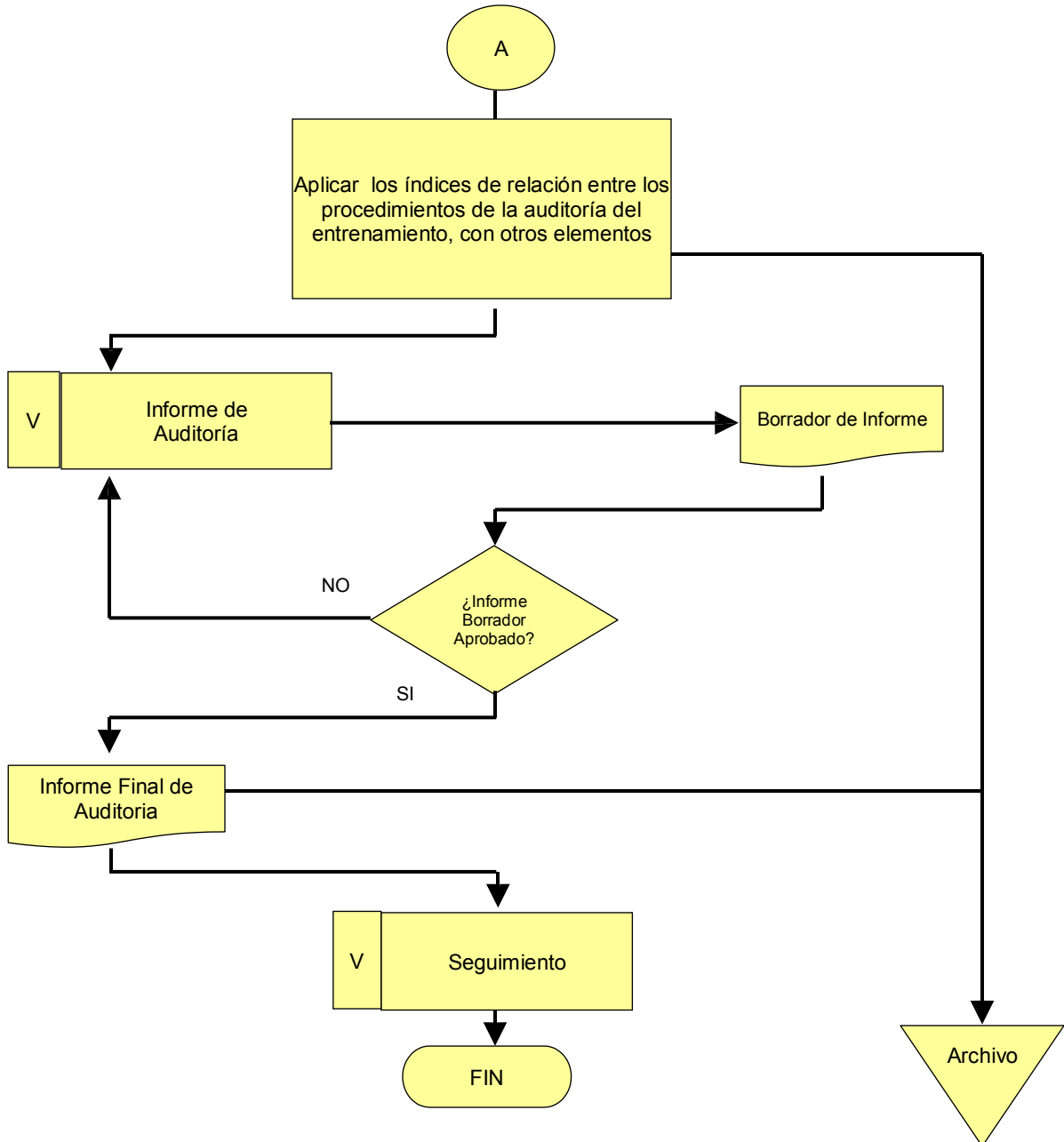
MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA

8.5 Flujo grama de Auditoría de Procedimientos de Entrenamiento





MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA





**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

**CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1 Conclusiones

El trabajo orientado a la elaboración de un Manual de Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con el proceso de Selección de Personal en la empresa de bebidas gaseosas EMBOL S.A., La Paz, permite exponer las siguientes conclusiones:

- Los resultados de la investigación muestran que la Empresa EMBOL S.A. presenta deficiencias en los mecanismos de control interno. Una primera limitación es que no cuenta con instrumentos establecidos para identificar las necesidades del personal y sus mismas aspiraciones, aspecto que limita la posibilidad de efectuar un control sobre las expectativas y necesidad del personal respecto de su trabajo.
- Los resultados del diagnóstico también permiten aseverar que, en criterio de los funcionarios del Área de Recursos Humanos de la Empresa EMBOL S.A., la empresa no contaría con fuentes convenientes para la captación de recursos humanos, aspecto que limita la posibilidad de tener certeza acerca de las fuentes de reclutamiento del personal, como pueden ser instituciones, universidades, u empresas de similares características.
- Algunos aspectos referidos al personal en cuanto a normas y procedimientos del área de Recursos Humanos están cubiertos, con ciertos controles, pero no así en otras áreas específicas, por lo cual en muchos casos se recurre a la improvisación para subsanar algunos aspectos referidos al proceso de selección de personal.
- Los resultados de la investigación muestran que el área de Recursos Humanos de la Empresa EMBOL S.A., La Paz no cuenta con una herramienta para un



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

adecuado proceso de reclutamiento y control de los recursos humanos, ante la ausencia de un manual de auditoría para evaluar el control interno; situación que dificulta reclutar y seleccionar personal idóneo para cada puesto de trabajo.

- Según el área de Recursos Humanos de la Empresa EMBOL S.A., La Paz no se cuenta con parámetros para evaluar el desempeño de los trabajadores, por la ausencia de un manual de auditoría que permita una evaluación periódica del control interno relacionado con el proceso de Selección de Personal, de manera que los recursos humanos puedan mejorar su desempeño.
- No existe un mecanismo de motivación al personal de la empresa, ni tampoco un manual donde se especifique todos estos aspectos y el trabajador sepa que su rendimiento de carácter positivo tendrá recompensa, incentivo o reconocimiento por parte de la dirección de la empresa. Esto implica que la empresa carece de políticas de motivación y recompensas, formalmente elaboradas.
- Los resultados de la investigación, la empresa EMBOL S.A. carece de manuales de funciones que especifiquen funciones y responsabilidades laborales, la asignación de cargos se lo hace sin una normativa y bajo la supervisión de un superior, pero sin evaluar ni tener claro las especificaciones acerca de las funciones, tareas y responsabilidades que se debe cubrir, y si ese personal es necesario para la empresa.
- La Empresa no desarrolla controles internos auditados de los recursos humanos, lo cual puede atribuirse a la ausencia de un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con el proceso de selección del personal, ejercicio indispensable para mejorar la calidad en dicho proceso y conocer cómo es el desempeño de quienes ya se encuentran trabajando en la empresa.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

- Los resultados de la investigación muestran, de manera clara, que la empresa no desarrolla auditoría de los recursos humanos de la organización, y no conoce el desempeño de los trabajadores y si este es el personal óptimo para cada función, ante la ausencia de mecanismos de control interno que permita evaluar al personal en función y al que se deba seleccionar para determinadas tareas.

- Los resultados de la investigación revelan que no se está desarrollando auditorías a los procesos de selección de personal en la empresa, en principio por descuido de la gerencia y en segundo lugar porque no se cuenta con un instrumento para el desarrollo del mismo, como ser un manual de auditoría que permita realizar estas tareas de manera práctica a la empresa.

- Los funcionarios del área de recursos humanos de la Empresa EMBOL S.A., La Paz, consideran importante implementar procesos de auditoría a la forma como se ha seleccionado y contratado al personal, este resulta un factor positivo que debe ser apoyado por la gerencia de la empresa para mejorar los procesos de selección y contratación de personal y puedan rendir mejor en los puestos asignados.

- Existen muchas ventajas que redituaria la implementación de procesos de auditoría, por lo cual se observa que la principal beneficiada de la aplicación de estos instrumentos será la misma empresa, y otras de igual característica para lo cual es importante desarrollar manuales para su ejecución.

- Se concluye que los funcionarios de Recursos Humanos se encuentran convencidos que es necesario, además de importante, que la empresa de las características de EMBOL S.A. cuente con un manual de auditoría para evaluar el control interno en todas sus etapas de desarrollo y más cuando se trata de la selección de los recursos humanos.



MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A LA PAZ - BOLIVIA

- Con base en los resultados obtenidos, el presente proyecto de grado culmina con la propuesta de un Manual de Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con el proceso de Selección de Personal en la empresa importadora de bebidas gaseosas EMBOL S.A., La Paz, cuyos elementos se describen con amplitud en el capítulo VI del presente trabajo.

7.2 Recomendaciones

Con el propósito de hacer efectiva la implementación de un Manual de Auditoría para evaluar el Control Interno relacionado con el proceso de selección de personal en la empresa de bebidas gaseosas EMBOL S.A., La Paz, se cree pertinente efectuar las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que la gerencia de la Empresa EMBOL S.A. La Paz, deba considerar el contenido del Manual de Auditoría que se propone en el presente trabajo, para que pueda implementarlo, con la finalidad de evaluar el Control Interno relacionado con el proceso de Selección de Personal. El manual propuesto, deberá ser analizado y, corregido en caso de ser necesario, para que se constituya en una herramienta útil para el control de la selección de personal en la empresa.
- Los resultados de la investigación muestran que el Área de Recursos Humanos de la Empresa EMBOL S.A. carece con fuentes convenientes de captación de recursos humanos, aspecto de mucha relevancia, por lo cual es necesario que la gerencia deba diseñar políticas de reclutamiento y selección de personal, identificando las fuentes de donde se abastecerán de recursos humanos, de manera que se puedan contar con recursos humanos altamente competentes de acuerdo al prestigio de la empresa.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

- El proceso de capacitación es de mucha importancia para las instituciones y empresas y más aún cuando estas tienen una gran cobertura a nivel nacional, por lo cual la empresa EMBOL S.A. debe tomar en cuenta este aspecto y poner en práctica un programa de capacitación que tome en cuenta todos los recursos humanos y los beneficios para la organización.

- La empresa EMBOL S.A. es una de las que tiene mayor reconocimiento a nivel nacional, tanto como organización y de gran presencia en el mercado nacional, pero a nivel interno está descuidando algunos aspectos básicos e importantes como controlar y evaluar el desempeño de los trabajadores, para el cual se recomienda que los directivos elaboren e implementen un manual de funciones, donde se especifiquen las tareas y responsabilidades de cada área, de modo que se eviten duplicidad de funciones y se optimice el trabajo.

- En la Empresa EMBOL S.A., no existe un medio determinado por el cual se pueda identificar los puntos críticos o de riesgo del área de recursos humanos, por lo cual se recomienda que la gerencia de la empresa pueda implementar mecanismos que permitan identificar, con precisión, los puntos débiles de la empresa, para que se puedan tomar medidas correctivas adecuadas y a tiempo, lo cual se puede efectuar, a través de sondeos de opinión, buzón de sugerencias y quejas, así como por medio de encuestas al personal.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

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.
- ANDER - EGG, E. 1992. Técnicas de investigación social. Buenos Aires. Editorial Humanitas.
- ARIAS GALICIA F. 1993. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición – México: Trillas.
- BOHLANDER G., SNELL S. y SHERMAN A. 2001. Administración de Recursos Humanos. 12° Edición. Colombia: Thomson.
- BUTTERISS, M. 2000. Reinventando Recursos Humanos, Cambiando los Roles para crear una Organización de Alto Rendimiento. México: Editorial EDIPE,
- CASTAÑO M. G. y otros. 2011. Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S). Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- CENTELLAS ESPAÑA, R. 1998. Auditoría Operacional. La Paz - Bolivia: ABC Impresores.
- CHIAVENATO I. 2011. Administración De Recursos Humanos, Capítulo 3, Las Personas y las Organizaciones. Novena Edición. México: Mc Graw Hill.
- COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA. 2011. Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana 2011. La Paz Bolivia.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. 2012. Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna. Norma Básica. NE/CE-018. La Paz, Bolivia.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

- COOPER L. 1997. Los Nuevos Conceptos del Control Interno. Informe COSO. Madrid: Edit. Díaz de Santos. S.A.
- DESSLER G. 1996. Administración de personal. 6ta. Edición. México: editorial Prentice Hall Hispano América.
- ESPINAL, S.J. 2008. Gestión de Personal en la Administración Pública. Perú: Editora y Distribuidora Real S.R.L.
- FERNÁNDEZ L. 1998. La función de los Recursos Humanos. Barcelona, España: Ed. Gestión Deusto 2000 S.A.
- FITZ-ENZ, J. 1999. Cómo medir la gestión de recursos humanos. España: Ediciones Deusto S. A.
- FRANKLIN F. y ENRIQUE B. 2007. Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio. 2da Edición. México. Editorial Prentice Hall.
- FUENTES F. y SÁNCHEZ S. 2005. Auditoría del reclutamiento, selección y socialización de RR.HH. Suplemento Selección de Personal N° 193.
- GÓMEZ HERNÁNDEZ L. P. 2014. Análisis sobre la rotación de personal en la organización Acontribut S.A.S DE Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Programa Especialización de Control Interno, Bogotá Colombia.
- GÓMEZ-MEJÍA L. BALKIN D. y CARDY R. 1996. Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.
- HERNÁNDEZ R. FERNÁNDEZ C. y BAPTISTA P. 2010. Metodología de la Investigación. 5ta. Edición. México: Mc. Graw Hill.
- HERNANDO, M.P. 2007. Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones.
- http://www.wikilearning.com/gestion_de_recursos_humanos_y_estrategia-wkc-6631.htm#opiniones.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

- <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad>.
- <http://www.embonor.cl>, Operación Bolivia.
- <http://www.embonor.cl>, Operación Bolivia.
- 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.
- MANCILLAS PÉREZ E.J. 2001. La auditoría administrativa: un enfoque científico. México: Edit. Trillas.
- MONTES CAMACHO N. 2000. Sistemas Contables. Cochabamba – Bolivia: Edit. Educación y cultura.
- MÜNCH, L. y ÁNGELES, E. 2003. Métodos y Técnicas de Investigación. México, Edit. Trillas.
- NUÑEZ LÓPEZ, A. 2002. Control Interno. Análisis de riesgos. Revista de Auditoría y Control. Vol. 3, N° 5.
- REYES PONCE, A. 1996. Administración de Personal – Relaciones Humanas. México: Ed. Limusa.
- RODRÍGUEZ, F. y otros. 1994. Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales. La Habana. Ed. Política.
- SAAVEDRA LILLO R. A. 2011. Control de gestión y auditoría de la función de recursos humanos en la empresa actual. Seminario para optar al título de Ingeniero en Información y Control de Gestión. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Sistemas de Información y Auditoría. Santiago de Chile.
- SHUSTER F. 1990. Informe Shuster – Ambiente de trabajo y productividad. México: Ed. Limusa.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

- SIMÓN, RANDALL y VALLE. 1999. La Gestión de los Recursos Humanos, España: Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana.
- VALENCIA D. (2005). El sistema de control interno y su complementariedad con el sistema de gestión de la calidad. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct.
- VALENZUELA M. (2003). Elementos conceptuales de un sistema de control interno y su evaluación por parte del auditor externo. Santiago de Chile: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV).
- VALLE CABRERA R. 1995. La gestión estratégica de los recursos humanos, I Edición. Buenos Aires-Argentina: Editorial Adisson Wesley Iberoamericana, S.A.
- ZAPATA, E. 2013. Administración de recursos humanos y su impacto en la organización. En: <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-y-su-impacto-en-la-organizacion>.



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS
GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

ANEXOS



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO A FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EMBOL S.A., LA PAZ

Tiempo de servicio en la empresa: _____

Cargo que ocupa: _____

1. ¿El Área de Recursos Humanos de la empresa identifica las necesidades futuras de personal teniendo en cuenta los planes de corto, mediano y largo plazo de EMBOL S.A.?
 - a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No

2. ¿El Área Recursos Humanos de la empresa tiene detectadas las fuentes más convenientes para la captación de recursos humanos para la empresa?
 - a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No

3. ¿La empresa Embol S.A. cuenta con normas y procedimientos, formalmente elaborados, para los procesos del personal?

	Sí	No
Selección		
Ingreso		
Remuneraciones		
Capacitación		
Evaluación		
Ascensos		
Sanciones		

4. ¿La empresa tiene definido el perfil para cada puesto o cargo del personal?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación para sus recursos humanos?



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

- a) Si
 - b) No
6. ¿La empresa tiene definidos parámetros para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores?
- a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No
7. ¿La empresa desarrolla programas de motivación (premios, incentivos, reconocimientos y otros) para el personal?
- a) Si
 - b) A veces
 - c) No
8. ¿La empresa efectúa controles o evaluaciones al cumplimiento de deberes y obligaciones del personal?
- a) Si
 - b) A veces
 - c) No
9. ¿La empresa cuenta con manuales que especifiquen las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo?
- a) Si
 - b) No
10. ¿La empresa efectúa controles internos al área de Recursos Humanos?
- a) Si
 - b) No
11. ¿Con qué frecuencia se efectúan controles internos al área de Recursos Humanos?
- a) Semestralmente
 - b) Anualmente
 - c) Esporádicamente
 - d) Nunca



**MANUAL DE AUDITORÍA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS IMPORTADORAS DE BEBIDAS GASEOSAS. CASO DE ESTUDIO: IMPORTADORA EMBOL S.A
LA PAZ - BOLIVIA**

12. ¿A través de qué medios se identifican los puntos críticos o riesgos en el área de Recursos Humanos de la empresa?
- a) Buzón de sugerencias
 - b) Reclamos/quejas
 - c) Encuestas
 - d) Entrevistas
 - e) Ninguno
13. ¿Se efectúan auditorías a los procesos de selección de personal en la empresa?
- a) Si
 - b) A veces
 - c) No
14. ¿Con qué frecuencia se efectúan auditorías a los procesos de selección del personal?
- a) Semestralmente
 - b) Anualmente
 - c) Esporádicamente
 - d) Nunca
15. ¿Ud cree que es necesario implementar procesos de auditoría a los procesos de selección y contratación del personal de la empresa?
- a) Si
 - b) Tal vez
 - c) No
16. Señale la ventaja principal de implementar auditorías a los procesos de selección y contratación de personal de la empresa (marque sólo una alternativa):
- a) Mejorar los procesos de selección
 - b) Incorporar personal competente
 - c) Identificar puntos críticos y riesgos del proceso de selección
 - d) Mejorar la productividad del personal
 - e) Otro (especifique) _____
17. ¿Ud cree que es necesario que la empresa EMBOL S.A. cuente con un manual de auditoría para evaluar el control interno relacionado con el proceso de selección de personal?
- a) Si
 - b) No